



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - بن مرزوق سعيدة

- شويحي أسماء

بغنوان:

أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي

(دراسة ميدانية وكالات الشرق للوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار)

#### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - ب -	بن قانة مصطفى
مشرفا	أستاذ محاضر - أ -	عيسات العربي
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	ججيق زكية

السنة الجامعية: 2023-2024



# الإهداء

اللهم إني أحمدك حمدا يفوق حمد الحامدين وأشكرك شكرا يفوق شكر الشاكرين

حمدا يليق بعظمة جلالك وشكرا يليق بعظمة كمالك.

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من رفعهما الله درجات وأنزل فيهما آيات

وجعل رضاها سببا للتوفيق في الحياة.

إلى من أنارت دربي وسهرت من أجلي الليلي إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى نور عيني

أمي الغالية حفظها الله.

إلى من أمدني بالثقة لإتمام دراستي وسعى من أجلي ووفر لي كل شيء إلى سندي في الحياة أبي

الغالي حفظه الله.

إلى من شاركوني حلو الزمان ومره ، إلى شقائق روحي و توائم قلبي أخواتي العزيزات وأزواجهم،

إلى سندي الثاني إلى أحبائ قلبي إخوتي وزوجاتهم حفظهم الله إلى جدي الغالية ربيحة أطال الله

عمرها وإلى جميع أهلي دون أن ننسى براعم البيت كل باسمه.

إلى الغاليتان على قلبي رفيقات دربي في العمل: سهيلة، سمرة.

إلى صديقات أيامي وأنيسات الروح: خديجة، الزهرة، نسيمة، صبرينة، بثينة، عبلة.

إلى رفيقتي في هذه المذكرة أسماء.

إلى كل من كان له أثر طيب في حياتي وترك بصمته فيها...

إلى كل من ذكره لساني ونسيه قلبي ...

أهدي ثمرة عملي...

# الإهداء

نحمد الله على إنجاز هذا العمل؛ أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

للذان قال تعالى فيهما {واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا}.

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، من أحمل اسمه بكل افتخار، قدوتي وسندي في الحياة أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أغلى ما أملك في الدنيا أُمي الغالية .

إلى شريك الحياة، رفيق الدرب وصديق الأيام بطلوها ومرها، إلى من أخذ بيدي نحو ما أريد وأعاد إلي ثقتي بقدرتي على التقدم؛ زوجي الغالي شكرا على ثقتك بنجاحي ولتشجيعي على إكمال تعليمي بعد انقطاع ودفعي نحو الأفضل.

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، إلى الابتسامات التي تغدق عليّ الأمل، إلى من أستمر بالنقد لأجلهم، بناتي الأعزاء: آلاء، إسراء، لجين وتالين. إلى الأيدي الصغيرة التي طرقت بابي لتدخل البهجة لأيامي، الطفولة التي ملأت عالمي توأمي الغالي: محمد و سند فكم أتمنى أن أكون لكم خير قدوة وموجه.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد؛ إلى شموع متقدة تنير ظلم حياتي؛ إلى من بوجودهم أكتسب المحبة؛ إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وأخواتي وأزواجهن و اولادهن

إلى رفيقة دربي وصديقتي الغالية..... صفية

إلى رفيقتي في أنجاز المذكرة ..... سعيدة

إلى زملائي و زميلاتي في العمل

إلى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله

أسماء

# شكر وعرافان

كفانا أن تكون لنا ربا وأن نكون لك عبادا أنت لنا كما نحب فوقنا أنت لما تحب.

إذا كان الشكر والثناء هو عرفان بالجميل وتقدير للذين كانوا لنا نعم العون فإن خير فاتحة تكون هي الحمد لرب العباد، فالحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نشكره وحده على الوافرة.

ونتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف "د. عيسات العربي" والذي لم يخر جهدا في توجيهنا وإرشادنا والذي كان لنصحه وسعة اطلاعه الأثر الواضح في توجيه رسالتنا هذه وكذا تزويدنا بكافة المراجع والكتب التي اعتمدناها لإنجاز هذا العمل فقد كان لنا نعم الأستاذ.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقويمها وإلى كافة الأساتذة الأفاضل والطاقم الإداري الذين رافقونا طيلة مسارنا الدراسي.

ونشكر كل من كان له يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل.

جزاكم الله عنا جميعا خير الجزاء.

شكرا

سعيدة وأسماء

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار، ممثلة ببعض شبابيكها الموحدة على مستوى الشرق الجزائري، وذلك من خلال تحديد الأثر بين تشارك المعرفة (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) على الإلتزام التنظيمي. ومن أجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 42 موظفا من الوكالة محل الدراسة، حيث تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية، SPSSv22 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها وجود أثر لتشارك المعرفة بنوعيهما الضمنية والصريحة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، تشارك المعرفة، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي.

**Abstract:**

This study aimed to determine the impact of knowledge sharing in achieving organizational commitment within the Algerian Investment Promotion Agency, represented by some of its unified windows in eastern Algeria. This is done by determining the impact of knowledge sharing (explicit knowledge and implicit knowledge) on organizational commitment. For this purpose, the descriptive analytical approach was used, while the questionnaire was used as a data collection tool.

A random sample of 42 employees from the agency under study was selected, and the data was analyzed using the statistical package program SPSSv22.

The study resulted in several results: The most important of these is the impact of knowledge sharing, both implicit and explicit, on achieving organizational commitment.

**Key words:** Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Sharing, Organizational Commitment.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
34-07	المبحث الأول: عموميات حول التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي
42-34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
50-44	المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار
73-50	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة ونتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها
77-75	الخاتمة
81-79	قائمة المراجع
85-83	الملاحق
87-86	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	01
10	سمات نوعي المعرفة	02
21-20	تعريف بعض الكتاب بالباحثين حول التشارك المعرفي	03
40	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية	04
41	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	05
52-51	عدد الموظفين في الوكالة محل الدراسة	06
53	إحصائيات خاصة لاستمارة الإستبيان	07
54	مضمون الإستبيان	08
55	مقياس ليكارت	09
56	مقياس التحليل	10
57	ألفا كرومباك لكل محور من محاور الإستبانة	11
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	13
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوكالة	15
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	16
63-62	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المعرفة الصريحة	17
65-64	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية	18
68-66	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي	19
69	تحليل الإنحدار لقياس أثر المعرفة الصريحة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار	20
70	تحليل الإنحدار لقياس أثر المعرفة الضمنية على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار	21
71	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر تشارك المعرفة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار	22

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
15	عمليات إدارة المعرفة	02
18	أهمية إدارة المعرفة	03
47	الهيكل التنظيمي للوكالة	04
58	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	05
59	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	06
59	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07
61	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في الوكالة	08
62	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	09

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87-83	الاستبيان	01
89-88	ملحق كرونباخ	02
91-90	خصائص عينة الدراسة	03
94-92	إختبار الفرضيات	04
98-95	التحليل الوصفي	05

مقدمة

## + تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال ، جملة من التحولات والتغيرات والتطورات ، التي مست مختلف جوانب الحياة والتي يتوقع لها ألا تقف عند حد معين، وتأثر المنظمات بشقيها العام والخاص، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري من حولها، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والإستجابة مع تلك القوى في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية. إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة ومستمرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموها، وهذا ما يدفعها باستمرار نحو تطوير وتعديل إستراتيجياتها بما يتلاءم مع المستجدات الحديثة، لاسيما تطوير وتحسين الأداء والإرتقاء نحو تحقيق الأفضل.

لقد أصبح للمعرفة في عصرنا الحالي دورا بارزا ومهم داخل المنظمات ؛ لما له من أثر بليغ في استمرارية المنظمة والسعي لتطويرها والإرتقاء بها، وتعد المعرفة عاملا رئيسيا في بلورة عمل أي منظمة ودعم اقتصادها حيث أصبحت إدارة المعرفة وظيفة تركز على العنصر البشري داخل المنظمة وذلك بالاعتماد على القيادات الإدارية التي لها خبرة وكفاءة في تحديد وتوليد و إكتشاف وتخزين المعرفة، بالإعتماد على التطورات التقنية وتكنولوجيا الإعلام والإتصال الحديثة.

ويعتبر تشارك المعرفة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة التي تضمن إكتساب ونشر المعارف بين أفراد المؤسسة مما ينشط مهاراتهم ويرفع من كفاءاتهم وخبراتهم، وتحقيق مزيد من إرتباطهم والتزامهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة من خلال إمتلاكه للرغبة في الإستمرارية وبقاء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، ويولد لدى الفرد إحساسا قويا وعالي بالإنتماء والإندماج للمنظمة وإعطاءها جهود إضافية تمكنها من منافسة المنظمات الأخرى والعمل على توصيلها إلى أعلى مراتب المنافسة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

تأسيسا على ماسبق وإبراز دور تشارك المعرفة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالمنظمة فقد اختيرت الوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار ممثلة بالشبابيك الموحدة لشرق الجزائري) كميدان لإجراء هذه الدراسة من خلال:  
إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر للتشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والالتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؟

- هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والالتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ؟

#### ✚ فرضيات الدراسة:

في ضوء أسئلة ومشكلة الدراسة المشار إليها أعلاه ، نبين الفرضيات التي تستند عليها الدراسة الحالية في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

#### \_ الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تشارك المعرفة) وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) .

#### \_ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والالتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

- توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والالتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

#### ✚ أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، فتشارك المعرفة يعتبر أسلوب إداري جديد لم يلقى بعد الأهمية التي يستحقها.

- إبراز تشارك المعرفة كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة خاصة في تحقيق الالتزام التنظيمي والذي يساهم بدوره في تنمية المزايا التنافسية.

- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص.

#### ✚ أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الحديثة.

- إثراء البحث العلمي في مجال تشارك المعرفة الذي يشكل حقل بحث مهم كون أن المعرفة تعد أهم موارد المؤسسة.

- التركيز على تشارك المعرفة باعتبارها مفتاح نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسة ودراسة دورها على تحقيق الالتزام التنظيمي كونه عنصرا من عناصر التفوق على المتنافسين.
- الوقوف على أهمية تشاركية الموظفين للمعرفة و تطوير تفكيرهم و رفع قدراتهم في حل المشكلات.

#### ✚ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر إستخداما وشيوعا في العلوم الإجتماعية، وقد تم الإعتماد على الأداة البحثية التالية وهي الإستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال دراسة تطبيقية لأثر التشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة لبعض شبابيك الشرق للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار .

#### ✚ حدود الدراسة:

##### - الحدود الموضوعية:

- تمثل في أثر التشارك المعرفي(المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة) في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

##### - الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة فيبعض الشبابيك الموحدة للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في الفترة الممتدة من(01ماي2024) إلى(31ماي2024).

##### - الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ممثلة ببعض شبابيكها الموحدة على مستوى الشرق في كل من برج بوعريريج، ميله، المسيلة، سطيف وقسنطينة.

#### ✚ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- علاقة موضوع إدارة المعرفة بمجال التخصص ألا وهو إدارة أعمال؛
- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بمجال إدارة المعرفة؛
- التعرف على أهم عمليات التشارك المعرفي؛
- محاولة معرفة دور تشارك المعرفة في تحقيق الإلتزام التنظيمي؛
- الرغبة في لفت الانتباه والاهتمام بهذا الموضوع على المستوى الأكاديمي والمهني

#### ✚ صعوبات الدراسة:

- عدم وجود استجابة من بعض الشبابيك؛
- تأخر بعض المستجوبين في ملء الاستمارة بسبب ظروف العمل؛

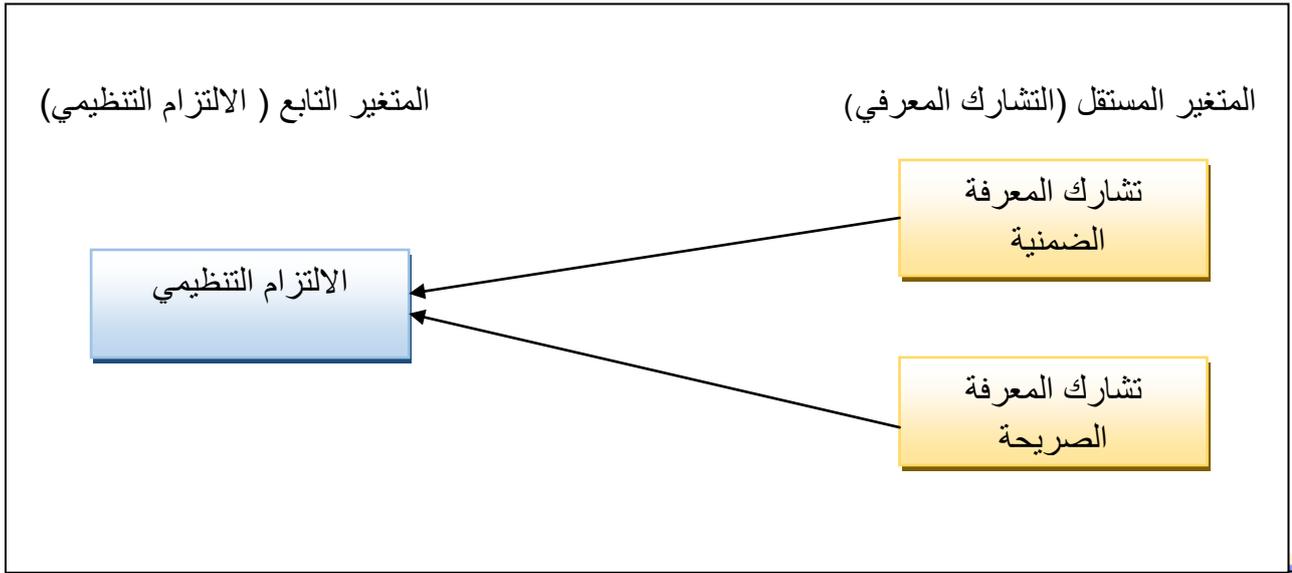
- عدم الدقة في الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة، هذا ما يؤدي إلى الوصول إلى خلل في النتائج .  
 ✚ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذا الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول مخصص للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي ، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا فيه للدراسة التطبيقية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ، أما المبحث الثاني طريقة الدراسة والإجراءات، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصل في مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

✚ نموذج الدراسة:

تمثل النموذج المعتمد في هاته الدراسة على الشكل الموالي

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر من: إعداد الطالبتين

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

**تمهيد:**

تزداد أهمية المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل إقتصاد المعرفة .

فأصبح من البديهي أن إدارة المعرفة تعتبر عنصرا مهما في المنظمات الحديثة، حيث تسعى إلى تبني إستراتيجيات وطرق تمكنها من تطوير أداء موظفيها، وهذا ما دفعها إلى التركيز والإهتمام بمشاركة المعرفة بين الموظفين، لما لهذه الأخيرة من أهمية كبيرة في تحسين مستوى الإلتزام، للوصول إلى مستوى أعلى من تطور ونجاح المنظمات، والذي قد يفتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها.

وسعى للوصول إلى الأهداف المحددة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التشارك المعرفي والإلتزام التنظيمي .

## المبحث الأول:عموميات حول التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي

أصبحت المنظمات الحديثة تولي أهمية بالغة للمعرفة وإدارتها، باعتبارهما من عوامل نجاحها وإستمرارها وجزء من رأسمالها، لذلك تسعى كل منظمة أن يكون لديها رصيد معرفي كبير والذي يعد مصدرا لخلق القيمة . كما أن المعرفة التي تتبادل و تتشارك بين الأفراد العاملين في المنظمة تسهم في تحسين أداء الفريق إضافة إلى تعزيز الثقة بينهم ورفع مستوى الإبتكار وتطوير مهارات الأفراد، مما يجعلهم يؤدون مهامهم بقدرات تعليمية كبيرة وجيدة.

### المطلب الأول: التشارك المعرفي كأحد عمليات إدارة المعرفة

#### الفرع الأول:عموميات حول المعرفة وإدارة المعرفة

##### أولاً: مفهوم المعرفة

تعد المعرفة من أهم موارد المنظمة في المنظمات المعاصرة، وقد لاقى إهتماما واسعا من قبل الباحثين والعلماء فنتج عن ذلك الكثير من التعاريف المختلفة بحسب وجهات النظر، وسنتطرق إلى البعض منها: **المعنى اللغوي للمعرفة:** هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على تصور مجرد واسع .

ويعرفها العلي عبد الستار وزملائه بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف.

فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم الاستيعاب من قبل الأفراد المهنيين بها

#### **Information mybecommunicated and understood by recipient<sup>1</sup>**

يعرف (Hannis) المعرفة بأنها من فن المعلومات والبيئة والخبرة ويقصد بالبيئة بأنها الإطار الذي

يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل القيم الاجتماعية، الدين .. الخ وتتمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة<sup>2</sup>.

وعرفت على أنها الأفكار أو المفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة 02، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص53،54.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، طبعة01، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009، ص07.

<sup>3</sup> حسنى عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، طبعة01، دار الفجر، القاهرة، 2009، ص80.

وهي مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد .  
والمعرفة مصطلح يستخدم لوصف فهم، أي من الحقيقة حيث أن هذه الحقيقة نسبية وتعود أساسا إلى مدى  
قدرة الفرد على إدراكها وفقا لمبادئه وأفكاره بغض النظر عن صحتها وفقا للمدلول العام<sup>1</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة للمعرفة يمكننا القول أن المعرفة هي الفهم والإدراك فالملاحظ فيها أنها تطرقت  
إلى المعرفة بصفة عامة، ركزوا فيها على تشاركتها مع الآخرين، وهذا يوضح أن المعرفة لا تتحقق أو تحصل  
دون مشاركتها مع الأفراد .

### ثانيا: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين، ولعل أهم وأقدم تصنيف هو لميشال بولاني (M  
Polany) في الستينات من القرن العشرين، حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية وأشار إلى ذلك بقوله:  
"إننا نعرف أكثر ما نستطيع قوله للآخرين و إننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين  
كيف نعمله"<sup>2</sup>.

ومع أهمية هذا التحديد إلا أنه لم يحظى حينها بالإهتمام وكان إكاجيرو نوناكا (I Nonaka)، هو أول من أعاد  
الأهمية لهذا التمييز في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال حيث صنفها إلى نوعين هما:

### 1\_ المعرفة الضمنية: (knowledge Tacit)

وهي في حقيقة الأمر توجد فيها مهارة كيف تعرف How Know وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل  
عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.  
وتتألف المعرفة الضمنية من<sup>3</sup>:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر، والأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات العامة والمعتقدات؛
- إستراتيجيات التفكير والمداخل الميثودولوجية.

<sup>1</sup> ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، طبعة 01، دار السحاب، القاهرة، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، طبعة 01، دار حامد، عمان الأردن، 2010،

## 2\_ المعرفة الظاهرية: (knowledge Explicit)

وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها وإستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات.

والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حديثة وتقنية وفنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون، الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين، وهي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (01): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصريحة Explicit Knowledge	المعرفة الضمنية implicit Knowledge
امتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة بحيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغيرها	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها	من الصعب استخلاصها من مصدرها
تناقلها أو تشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة غير رسمية غير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها عملية صعبة
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول ذاكرة الأشخاص.

المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبع 12، دار صفاء للنشر والتوزيع، عماد 2012، ص 84، 79

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 79، 84.

كما يقدم توم باكمان (T.Backman) تصنيفاً أوسع للمعرفة، حيث يصنفها إلى أربع أنواع هي:

\_المعرفة الصريحة **knowledge Explicit** (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

\_المعرفة الضمنية **knowledge [mplicit** (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم باعتبارهما عقلاً معنوياً): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن تتكون وبعدها تنقل وتبلغ.

\_المعرفة الكامنة **knowledge Tacit** (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

\_المعرفة المجهولة **Unknownknowledge** (العقل الإنساني، التنظيم): المبتكرة و المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب ،

وكما نرى فإن هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي للمعرفة الصريحة (القياسية) والضمنية (التنوع)، وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة لأن ما يميز الشركات القائمة على المعرفة هو أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجة أي المعرفة الصريحة، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية<sup>1</sup>؟

#### جدول رقم 02: سمات نوعي المعرفة

المعرفة الظاهرة	المعرفة الضمنية
موضوعي <b>objective</b>	ذاتي <b>Subjective</b>
عقلانية	خبروية ( تتأثر بالذات والبيئة)
تتابعية (رصدت ثم أعدت ثم نشرت)	متزامنة ( آنية هنا، الآن)
تجريدية	تناظري <b>analog</b>

المصدر: حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسعرفي بديا ، ب 11 ، دار الفجر، القاهرة 2009 ، ص 11 .

الفرع الثاني:عموميات حول إدارة المعرفة

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا، بمراحل عدة رغم أن الحديث عنها على نطاق واسع في عصرنا الحديث هي ليس بالأمر الجديد، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه ومن الواضح إن لهذه المقولة ما يساندها، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتراكمها يستلزم إدارة لحركتها والإفاد ة منها، فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية في كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مروا خبراتهم إلى أبنائهم، وهؤلاء فعلوا الشيء نفسه وهكذا<sup>1</sup>.

ويرجع البعض إلى أن تطبيق المصطلح بدأ عام 1985 عندما قامت إدارة شركة Hewlett Packard الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى " ول ستريت" أكبر سوق مال في العالم، تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة بعد محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، وبدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل: Sloan Management Review، علوم التنظيم organization Science، ودورية جامعة هارفارد Harvard business Review وفي عام 1990 بدأ ظهور عدد من الشركات في الولايات المتحدة، في أوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرة إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أورو با والتي أنشأت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعدما تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة وفي عام 1999 خصص البنك الدولي % من الميزانية لتطوير إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، د، 11 .

بوزيداوي محمد إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلا ، رسا الماجستير، تخصص علوه التسا ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 013 - 014؛ جامعة الجزائر ، د، 11 .

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.

## 1\_ تعريف إدارة المعرفة

للتوصل إلى رؤية شاملة حول إدارة المعرفة نأخذ بعض التعريفات لبعض الباحثين، مع التأكيد على

صعوبة تعريف إدارة المعرفة تعريفا شاملا لتعدد أنشطتها وصعوبة فصلها على غيرها.

عرفت إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق المعرفة، وتستخدم المعرفة من قبل

الممارسين بتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>1</sup>.

وعرفت على أنها عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات

والتي هي ذاكرة الشركة وعادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية<sup>2</sup>.

وتعد إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات انطلاقا من

مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تأسس على فكرة مفادها أن الشركات والمؤسسات ملزمة باستغلال

ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من

خلاله<sup>3</sup>.

ويعرف **Hackert** بأنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول ومعلومات المشروع، بما

في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين.

وهناك من عرف إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتكنولوجيا التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على

مستوى المنظمة.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها

واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية

للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي<sup>4</sup>.

تعريف **Malhotra** ترتبط إدارة المعرفة ببعض القضايا الهامة للتكيف التنظيمي والكفاءة التنظيمية في مواجهة

التغيير المستمر في بيئة التنظيم، وبصفة أساسية فإنها تتضمن العمليات التنظيمية التي تؤكد على ارتباط

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة 01، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص41.

<sup>2</sup> خضورمصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص28.

<sup>3</sup> ياسرالصاوي، مرجع سابق، ص13.

<sup>4</sup> رحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص156، 157.

البيانات والمعلومات وكيفية معالجتها والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك القدرات الابتكارية والإبداعية للفرد.

ومعنى ذلك أنه ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها الإبداع البشري والاستخدام الجيد لتكنولوجيا المعلومات. يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة، غير أنها ركزت على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من خلال التوليد، التشارك و التعلم<sup>1</sup>.

## 2\_ عمليات إدارة المعرفة

يقصد بعمليات إدارة المعرفة تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في الملاحظات وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات، ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى ست عمليات رئيسية تحدث في شكل إطار متكامل هي: اكتشاف وتشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة<sup>2</sup>.

### أ\_ اكتشاف وتشخيص المعرفة: تهدف عملية التشخيص إلى:

اكتشاف معرفة المنظمة سواء ضمنية أو صريحة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، يتم التشخيص بدقة من خلال آليات البحث المتنوعة في المنظمة، فهي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع حلول للمشكلة كيف اكتشف أو أشخص المعرفة الضمنية.

يتم التشخيص باستخدام أسلوبين:

• **أسلوب التجميع:** هي العملية التي يتم من خلالها الترتيب أو دمج أنواع مختلفة من المعارف الصريحة من بيانات ومعلومات.

• **أسلوب التفاعل الاجتماعي:** يتم فيه اكتشاف المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفون من خلال الأنشطة المشتركة بدلا من التعليمات المكتوبة والشفوية.

ب\_ **اكتساب المعرفة:** يقصد بها الحصول عليها من المصادر الداخلية أو الخارجية المختلفة (خبراء، مختصون، منافسون، عملاء، قواعد بيانات، أرشيف المنظمة) وذلك باستخدام وسائل متنوعة (حضور المؤتمرات وورشات العمل، الاستعانة بالخبراء، استخدام التواصل المفتوح (البريد الإلكتروني مثلا)، التعلم الفردي...) ويتم امتلاك المعرفة من خلال عمليتين:

• **التجسيد:** تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة كالكلمات، مصطلحات، تشبيهات... وغيرها.

• **التدوين:** تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية حيث تضاف إلى الرصيد المعرفي للأفراد بالذاكرة الإنسانية وفيها يذوّب الأفراد تجاربهم وخبراتهم (من أجل حماية مصالح المؤسسة).

ج\_ **توليد المعرفة:** هي تلك العمليات التي تعني الحصول على المعرفة بأساليب مختلفة من خلال:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 156، 157.

<sup>2</sup> مهدي فطيمة الزهراء، محاضرة في مقياس إدارة المعرفة، سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة برج بوعريريج، 2023.

- **الشراء:** أحصل على المعرفة من خلال الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.
- **الامتصاص:** يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الصريحة.
- **الأسر:** يشير إلى الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان وعقول المبدعين.
- **الابتكار:** هي توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنتجة.
- **الاكتشاف:** نقصد بها تحديد كل المعارف المتوفرة.

**د\_ تخزين المعرفة:** يعتبر الاحتفاظ بالمعرفة في الذاكرة المنظمة بأشكالها المتنوعة كالوثائق المكتوبة وقواعد البيانات، والإجراءات كأحد أهم العمليات المعرفية وتساعد تقنيات المعلومات والأنظمة الإلكترونية بشكل واسع في دعم هذه العملية، ويجب العناية بطريقة الحفظ والتخزين للمعرفة المنظمة حيث أن تنفيذ هذه العملية بنجاح من شأنه تحسين آلية الاسترجاع لاحقاً وبشكل يختصر الوقت والجهد ويحقق الغاية المبتغاة تماماً من ذلك.

**هـ\_ مشاركة المعرفة:** إن مشاركة المعرفة بكفاءة وسهولة هو الضمانة لتحقيق عائد مقابل الجهود والتكاليف المبذولة في سبيل تنفيذ العمليات السابقة، ولعل التقنيات الإلكترونية الحديثة وأنظمة المعلومات باتت تلعب دوراً متميزاً في إيصال المعرفة والمعلومة إلى الأطراف الأخرى في المنظمة، والنشر يكون لكلا نوعي المعرفة الصريحة والضمنية على حد سواء فتوزيع قصص النجاح وتداول الخبرات بين الموظفين من شأنه نشر المعرفة الضمنية، هذا بالطبع جزء من عملية تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وتستخدم المنظمات قنوات التوزيع الرسمية كجلسات التدريب والاتصال الشخصي وقنوات التوزيع غير رسمية كحلقات الدراسة والمؤتمرات في سبيل تحقيق ذلك، وتجدر الإشارة بأن عدداً من الكتاب يميلون إلى تسمية عملية نشر وتوزيع المعرفة بعملية "مشاركة المعرفة"<sup>1</sup>.

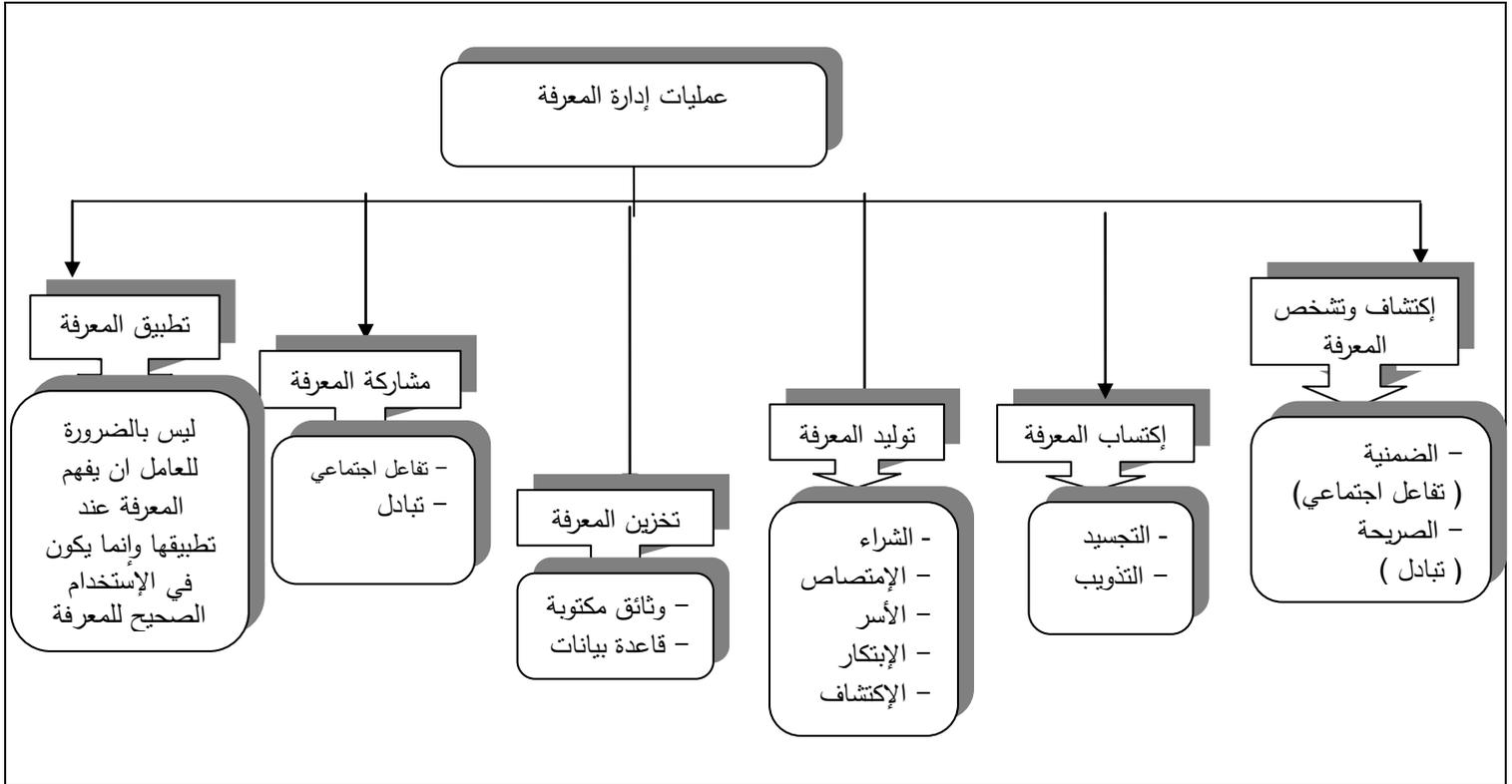
**و\_ تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة، وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد أشار (BURK1999) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير ليقادى الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتقنيات خاصة الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي، وبما يؤدي إلى الابتكار هذا وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، ومقترحات الخبر الداخلي، واعتماد

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناد، أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، طبعة 01، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص 44.

## الفصل الأول..... الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب من قبل الخبراء، والمستشارين، وأن يعمل تطبيق المعرفة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتحقيق أهدافها، إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة واستثمارها وتحويل المعرفة إلى التنفير لتمييز المنظمة عن غيرها وتنتج جديدة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 02: عمليات إدارة المعرفة



المصدر مهدي فطيمة الزهرا، محاضرة في مقياس إدارة المعرفة، سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة برج بوعريش 2023.

### الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء وأصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع وتكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تتيح للأفراد الحصول على المعلومات والخدمات التي يحتاجونها وتعريفهم بما يمكن أن يضاف إلى العمل.
- المشاركة في أفضل الممارسات من خلال العمليات:
- التعلم من الأخطاء والتزويد بجداول لإعادة استخدام المعرفة؛

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 63، 62.

<sup>2</sup> بوزيد اوي محمد، مرجع سابق، ص 22.

- وضع مقاييس لفروق الأداء الداخلي والخارجي (الفردية والجماعية)؛
- تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة؛
- تزويد القيادة ودعم اتخاذ القرار؛
- تكامل المعرفة الجديدة داخل عملية اتخاذ القرار بالمشاركة والتعاون مع متخذي القرار؛
- تأقلم العاملين الجدد مع طريقة العمل في المنظمة؛
- زيادة رضا العميل؛
- التركيز على المعرفة لاستثمار جهود المنظمة وتحسين الخدمات من خلال مطالب العملاء؛
- بناء الميزة التنافسية و تبني الإبداع؛
- تغيير القيمة من توصيل الخدمات إلى إيصال المعرفة بها، مع تركيز الفكر الجماعي التنظيمي على احتياجات العملاء؛
- تبني الإبداع ؛
- زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الإلكترونية لتحسين المنتج وتجويد وإثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح استخدام الآخرين لها، تبني التعاون بزيادة الفرص لتبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين الأفراد؛
- تشجيع التعلم عن طريق
- تسهيل وزيادة فرص التعلم للأفراد والمجموعات لوضع معرفة جديدة في سياق مفهوم يخاطب التحديات الجديدة؛
- زيادة قيمة التعلم الفردي ومكافأته ورفعته للمنظمة؛
- تبني رأس المال الاجتماعي؛
- زيادة نقل المعرفة الفردية للمنظمة بربط الأفراد الذين لديهم معرفة ضمنية بأولئك الذين يحتاجونها لأداء وظيفتهم؛
- تبني الحدود التنظيمية مثل الوقت والمكان؛
- استثمارية رأس المال البشري؛
- الأفراد هم الثروة الأساسية وبقاء الخبرة التنظيمية يتوقف عليها جمع ما يعرفه الأفراد، وكيف يعرفونه من خلال تعزيز النمو المهني.
- بناء واستخدام رأس المال التنظيمي بتحويل رأس المال الثقافي إلى تنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بوزيداوي محمد، مرجع سابق، ص23.

كما يشير كل من (Cneech.2006 Wei.Othen 2005 ) أن أهمية إدارة المعرفة ترجع إلى العوامل التالية:

- تمكن إدارة المعرفة المنظمات من الاستفادة منها كسلعة نهائية يمكن استخدامها أو بيعها، وإمكان تعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة، وهي تعد الأساس لتحقيق الميزة التنافسية أو إدامتها؛
  - تساهم إدارة المعرفة في تمكين المنظمات من إحداث التغيير الجذري في المنظمة لتتواءم مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتعامل مع التعقيد المتزايد في هذه البيئة، ومن ثم فهي ترشد المسؤولين إلى كيفية إدارة منظماتها وإيجاد المرونة فيها؛
  - أتاحت إدارة المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الإبداع وتحفيزه، والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها حيث تعد المعرفة البشرية الأساسية في توليد القيمة من الممارسات والأنشطة؛
  - تساهم إدارة المعرفة في إيجاد أداة فعالة للمنظمات تمكن من استثمار رأسمالها الفكري من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الذين يرغبون في هذه المعرفة؛
  - تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ومن ثم تعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة وتحسينه.
- ويوضح لنا (Cneech2005) أهمية إدارة المعرفة من منطلق أنها توفر للمنظمة مبادرات هيكلية على المستوى الخارجي من الحصول على المعلومات من العملاء، وطرح معلومات إضافية لم تكن واضحة للعملاء، أما على المستوى الخارجي فهي تعمل على إنتاج قيمة مضافة من المعلومات وبناء ثقافة قائمة على المشاركة في المعرفة والحصول على المعرفة الضمنية وتخزينها وتمكين المنظمة من تقييم المعرفة المتاحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عماد صفر عبد محمد، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة\_دراسة تطبيقية ، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص138.



"نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملك المعرفة إلى شخص أو مجموعة أفراد يحتاجون إليها بشكل يمكن فهمها واستخدامها ولا تقتصر عملية تشارك المعرفة على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلن عنها فقط، وإنما يتضمن أيضا المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر<sup>1</sup>.

يعرف (Harder.2008) التشارك المعرفي بأنه ذلك السلوك الطوعي الاجتماعي المتمثل في نقل، إستعاب وإعادة استخدام المعرفة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أما (Linlee.Wang2009) فقد أشاروا إلى أن التشارك المعرفي هو ذلك التفاعل الاجتماعي والثقافي الذي ينطوي على تبادل، تحويل ونقل المعارف، الخبرات والمهارات من خلال قسم أو المنظمة ككل. ويشير (Coakes) إلى أن عملية توزيع ونشر المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة، إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وتكلفة مناسبة<sup>2</sup>.

ويشير (Marquardt) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكلين هما<sup>3</sup>:

الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية القصص والأساطير وميشبه ذلك.

<sup>1</sup>Global journal of Economics and

Business(GJEB) ,[https //www.refaad.com/vieus/GJEB /home.aspx](https://www.refaad.com/vieus/GJEB/home.aspx)

<sup>2</sup> عزيز دحماني، نفيسة ناصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية ، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، المجلد 19، العدد 01.2019، ص357.

<sup>3</sup> الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية،دراسة عتبة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص80.

ويوضح (Zinad) أن أحد أبرز أسباب التركيز على توزيع المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق، إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهضة جراء النقل.

ووضح Al thabit أن عملية التشارك تتم فيها تبادل المعرفة الضمنية والصريحة، بين أفراد العاملين و فرق العمل الداخلية والخارجية وبشكل رسمي وغير رسمي من أجل خلق معرفة جديدة ومواكبة التطور من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة، وشبكات الاتصال المتقدمة والندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلى دعم الأفراد في المنظمة وتعزيز الثقة فيما بينهم.

ووصف (Areekkuz) عملية مشاركة المعرفة أيضا بأنها تبادل معقد وديناميكي يحدث من خلال العلاقة بين فاعلين اثنين وتشمل هذه العملية كلا من التحقيق والمساهمة في المعرفة، من خلال أنشطة مثل التعلم عن طريق الملاحظة والاستماع، والاستجواب وتبادل الأفكار وتقديم المشورة والتعرف على الإرشادات والاعتماد على الأنماط والسلوك<sup>1</sup>.

### جدول رقم 03: تعاريف بعض الكتاب والباحثين حول التشارك المعرفي

الرقم	الباحث	التعريف
1	(Uden &Page ,2008)	عملية تبادل المعلومات ذات الأهمية من أجل خلق المعرفة الجديدة
2	(Wang,2009 :116)	الوسيلة الأساسية التي من خلالها يمكن للموظفين أن يسهموا في تطبيق المعرفة والابتكار وفي نهاية تحقق ميزة تنافسية للمنظمة .
3	(Manaf&marzuki,2009 :7)	عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار والمعارف والمعلومات والخبرات وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين .
4	(Wang,2010,10)	عملية تبادل الخبرات والمهارات من خلال التفاعل بين العاملين سواءً كان وجهاً لوجه أم بالطرائق الإلكترونية بين مالكي وأصحاب المعرفة .

<sup>1</sup> الأمين حلموس، مرجع سابق، ص80.

عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر وعن طريق الانترنت لغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة.	(Yeh et.al,2011:2466)	5
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	---

المصدر: سماح مؤيد محمود المولى، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة (وصفية تحليلية) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 131، كانون الأول 2021، ص 6.

وعليه يمكن تعريف التشارك المعرفي على أنه تفاعل اجتماعي مستمر بين مجموعة من الأفراد، وقد يكون بشكل مقصود أو غير مقصود بصفة رسمية وغير رسمية، وهو مرتبط بمدى قدرة الأفراد على تحويل معارفهم الظاهرة والضمنية للأخرين من خلال تبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وتكمن أهم ملامح التشارك المعرفي فيما يلي 1:

1\_ التشارك المعرفي نشاط يتم داخل المؤسسات بصور وأشكال مختلفة بعضها رسمي، وبعضها غير رسمي من جانب أفراد المؤسسة وتشجعهم على القيادة التنظيمية.

2\_ إن التشارك المعرفي يتم من خلال آليات معينة لتشجيع الأفراد على ممارساته، والذي يتم من خلال التفاعل المباشر أو عبر الانترنت.

3\_ التشارك المعرفي عملية مستمرة لا تتوقف، كما أنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسات.

4\_ يمكن مشاركة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال عمليات الاتصال، كما تعد المعرفة الضمنية أمراً مهماً بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تحسن من أداء العاملين فيها.

5\_ لا يمكن إجبار الأفراد على مشاركة أفكارهم وخبراتهم مع الآخرين ولكن يمكن تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه.

6\_ إن التشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشكلات مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة.

<sup>1</sup>إيمان محمود عبد النعيم، تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، فبراير 2023، ص 214.

ثانياً: أبعاد التشارك في المعرفة.

إختلف الباحثون في طرح الأبعاد لقياس التشارك المعرفي، فقد حددت بالعوامل التقنية والإتصالات والقيادة والثقة والثقافة والعوامل الشخصية، في حين أشار Lin لثلاثة أبعاد رئيسة متضمنة عدداً من المتغيرات الفرعية هي (البعد الفردي، البعد المنظمي والبعد التكنولوجي) وسيتم تناولها بشكل مركز كما يلي:

**1\_ البعد الفردي:** وهو بعد من أبعاد التشارك المعرفي ويعتمد على عدد من الخصائص الفردية التي تتعلق بالعاملين ومنها<sup>1</sup>:

**أ. الوعي:** يتمثل بقدرة الفرد في الحكم على معرفة فرد آخر، ويتم إنشاء ذلك من خلال التفاعلات الإجتماعية المكثفة في العمل، وهو أحد المتطلبات الضرورية للذاكرة الفاعلة.

**ب. الثقة:** بأنها الحالة النفسية أو سيكولوجيا التي تتألف منها نية القبول بناء على توقعات إيجابية للقصد أو سلوك آخر للشخص. فهي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه منظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالسلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

**ت. الرضا الوظيفي:** يشير الرضا إلى الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة التي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية كما وصفها الباحث (Locke) وهي الفعالة الحاصلة عندما يتم إشباع الحاجة، وقد أوضح (Paille, et. al) أنه نتاج تقييم الفرد، وحالة الرضا مجرد نتيجة لعملية التقييم وأن التقييم السلبي لبيئة العمل ينتج عنه عدم الرضا، ومن ناحية أخرى فإن التقييم الإيجابي يقود إلى الشعور بالرضا.

**ث. الشخصية:** اتضح أنه من الصعب وجود تعريف محدد للشخصية، وذلك لتعدد هذا المفهوم ولاحتوائه على الكثير من الخصائص، فهي تمثل الأنماط الثابتة المعقولة من سلوك الأفراد بمرور الوقت، كما أن الشخصية تمثل المجموع الإجمالي لأنظمة الفرد الجسدية والنفسية التي تحدد سلوكه في وضع معين، وأن الشخصية تختلف من شخص لآخر تبعاً للنواحي النفسية والمادية المتفاوتة، مما يجعل شخصية الفرد تؤثر كذلك في السلوك البشري.

<sup>1</sup> سماح مؤيد محمود المولى، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة (وصفية تحليلية) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 130، كانون الأول 2021، ص7.

وبعد هذا البعد من الأبعاد الضرورية للتشارك المعرفي كونه يولد عند الأفراد شعورا بنوع من الثقة العالية وتقديرا للذات وبنوع من الارتياح من خلال تبادل معارفهم وبالتالي يتيح لهم حل المشكلات بسرعة أكبر.

**2\_ البعد المنظمي:** هو بعد آخر من أبعاد التشارك المعرفي ويشتمل على العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة وتشمل:

**أ. الهيكل التنظيمي:** بأنها الطريقة التي يتم فيها تشكيل مواقف أصحاب العمل، وأدوارهم ومهامهم وخطوط السلطة في النظام، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهونظام للمهمة والتقارير وعلاقات السلطة والذي من خلاله يتم عمل المنظمة وهو كذلك شكل ووظيفة المنظمة.فهو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

**ب. الثقافة التنظيمية:** عن طريق تبني ثقافة تنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها،ثقافة تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين وتدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي<sup>2</sup>.

**ج. سير العمل:** هو النظام الذي يجمع سير الأعمال المجردة إلى خطط تنفيذ محددة، واستخدمت على نطاق واسع في التطبيقات للعلوم الإلكترونية، كما أنه سلسلة من العمليات أو تكرار لنشاط الذي يقوم به شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة كتوفير الخدمات وتنظيم الموارد وغيرها، كذلك فإن نظام سير العمل لديه مسؤولية وضع أفضل السبل لتنفيذ العمل في ضوء الموارد المتاحة<sup>3</sup>.

**د. المكافأة:** وتعرف بأنها مجموعة من العوامل التي تهيؤها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته، وتعني كذلك توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، الذي يدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.

لذا فإن للإجراءات المنظمة دورا مهما وفاعلا في دفع الموظف لمشاركة معارفه مع زملائه بالعمل فإذا اهتمت المنظمة في منح المكافأة لموظفيها فإن هذا يؤدي إلى الإستقرار والرضا الوظيفي وسير العمل بصورة

<sup>1</sup> سماح مؤيد محمود المولى، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> فتحي أبو قاسم، سالم منصور وآخرون، أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة إدارة الجودة،دراسة ميدانية على منسقي وأعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة ليبيا، المؤتمر الوطني الثاني بتاريخ: 07/10/2012، ص153.

<sup>3</sup> سماح مؤيد محمود المولى، مرجع سابق، ص7.

سلسلة وصحيحة مما يجعل إنتاجيتهم أعلى وأفضل ويقوم الموظف بإعطاء أفضل ما عنده من جهد وإخلاص وذلك لتأكده من أنه سوف يتلقى المكافأة على ذلك المجهود والولاء في نهاية الأمر،

**3\_ البعد التكنولوجي :** وهو البعد الأخير من أبعاد التشارك المعرفي، ويتكون البعد التكنولوجي من:

**أ\_ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :** تعتبر بالغة الأهمية في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة والخبرات، كما أسهمت في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة وفي ترميم وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات ووفرت وسائل اتصال متاحة للجميع ومن مناطق جغرافية مختلفة.

**ب\_ البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات :** هي مجموعة الشبكات والحواسيب وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم لمعالجة ونشر المعلومات، ويعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي ثلاثة أدوار مهمة وهي الحصول على المعرفة، وتحديد وتخزين المعرفة، والبحث عن وتحديد المحتوى<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: دوافع ومعوقات التشارك المعرفي**

**أولاً: دوافع التشارك المعرفي:**

هناك العديد من دوافع التشارك المعرفي من أهمها<sup>2</sup>:

**1\_ الكفاءة الذاتية :** وهي اعتقاد الأفراد بأنهم قادرين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لإتقان المهام الصعبة، ويكون لديهم اعتقاد بأنهم قادرين على مساعدة الآخرين وحل مشاكلهم ولديهم مواقف أكثر إيجابية نحو مشاركة المعرفة.

**2\_ الحوافز اللفظية المعنوية:** وهي التي تشجع الفرد على الانخراط في علاقة اجتماعية لأداء المهام، وصدق الرغبة في تبادل المعرفة فيما بينهم مما تزيد من مشاعر الكفاءة والثقة بالنفس والتي تعتبر عوامل محفزة لمشاركة المعرفة.

**3\_ المكافأة المادية:** تعد عاملاً رئيسياً يؤثر على مشاركة المعرفة مثل زيادة الأجور، وفرص الترقية والأمن الوظيفي.

<sup>1</sup> فتحي أبو قاسم سالم منصور وآخرون، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، مصر، عدد يناي، الجزء الثالث 2021، ص271.

4\_ السمعة: تعتبر رصيد هام للموظفين وتزيد من قيمتهم وتقديرهم من الآخرين مما يزيد من سمعتهم في مكان العمل وتعتبر واحدة من العوامل غير المادية التي تسهم في زيادة مشاركة المعرفة بين الأفراد لشعورهم.

#### ثانيا: معوقات التشارك المعرفي:

لقد حدد Cumming خمس معوقات يمكن أن تؤثر في التشارك المعرفي منها: العلاقة بين المصدر والمتلقي، شكل ومكان المعرفة والاستعداد للتعلم من قبل المستلم، القدرة على تبادل المعرفة، وأخيرا البيئة الأوسع نطاقاً التي يحدث فيها التبادل.<sup>1</sup>

وهناك معوقات أكثر وضوحاً نذكرها كالاتي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للحفاظ على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم نتيجة التشارك المعرفي.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية
- وجود إدراك مسبق كون مشاركة المعرفة يمكن أن يعرض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بالغبن وأضرار المصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة.
- تعد العوامل الثقافية من أهم معوقات التشارك في المعرفة، حيث تشمل كل من: قلة الثقة، الاختلاف الثقافي، نقص وقت ومجالات اللقاء، القدرات الماضية والاعتقاد أن المعرفة ملك لجماعات معينة فقط.
- كما أن هناك عوائق إدراكية والتي تتعلق بخبرة الأفراد في تمثيل المعرفة وتخزينها وتبادلها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: أهمية التشارك المعرفي

هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة، حيث يدعم قدرتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية له أيضا أهمية على المستوى الفردي أو الشخصي، سواء على المستوى الاجتماعي من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء، أو على المستوى المهني، من حيث تحقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر، ويمكن تناول ذلك بقدر من التوضيح على النحو الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد كريم وجاسم وئام وهاب الباسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، العدد 113، سنة 2017، ص 72.

<sup>2</sup> أحمد كريم وجاسم وئام وهاب الباسري، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> ايمان محمود عبدالنعيم، مرجع سابق، ص 215، 216.

## 1- الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:

التشارك المعرفي في كثير من الأحيان يحقق مصلحة شخصية للأفراد، ويحدث إذا كان الشخص يرى أن تبادل المعرفة وتقاسمها يساعده على أداء الوظيفة على نحو أكثر فعالية، ويساعده على البقاء فيها، ويعزز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي، ويجلب المكافآت أو مزيداً من التقدير الشخصي ويرى (Yi,2015) أنه لإنجاز معظم مهام العمل بشكل جيد فإن ذلك يتطلب جهداً تعاونياً، وإذا حاول الموظفون العمل وحدهم فمن المرجح أن يفشلوا، بينما انفتاحهم مع الزملاء وتشارك معارفهم معهم سيؤدي بلا شك إلى دعم تحقيق الأهداف، وبمعنى آخر يحقق التشارك المعرفي مع الآخرين الاستفادة للفرد والآخرين الذين سيشاركون معرفتهم معه بالمثل، وعلاوة على ذلك يمكن للموظفين أن يشعروا بنوع من الارتياح والحصول على تقدير الذات إذا رأوا الفوائد التي سيجلبها لهم الآخرين من خلال تبادل معارفهم، وقد يساعد الموظف زميله من أجل إنجاز الأمور بشكل أقصر وأسرع، أو بشكل أكثر كفاءة وبالتالي التشارك المعرفي يتيح للأفراد حل المشاكل بسرعة أكبر والحد من الازدواجية المكلفة من الجهد، وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون.

ومن ثم تحتاج المؤسسات إلى أن تقع موظفيها بأنه يمكنهم الحصول على أكثر مما يفقدون خلال التشارك المعرفي ويشير (Lpe,2003) إلى أن الفوائد الفردية للتشارك المعرفي تشمل النواتج الإيجابية مثل: تحسين الرواتب والاعتراف والتقدير، وفرص الترقى، والإنجاز والاستقلالية والتحدي في العمل والشعور بالمسؤولية.

## 2- الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمنظمة، فمن خلال التشارك المعرفي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة، وتجنب التكرار، وخفض تكاليف التدريب والحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد كما يؤدي إلى نشر الأفكار المبتكرة، ويعتبر ضروري للإبداع وبالتالي للتجديد، حيث يساهم تشارك المعرفة وتبادلها بين الأفكار المبدعة ويقلل من زمن دورة تطوير الفكرة، ويجنب المنظمة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء، ويقلل الوقت اللازم لتحقيق كفاءة الموظف ومن ثم زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التحسين المستمر لأفضل الممارسات التنظيمية.

ويضيف (Reid,2003) بعض الفوائد التنظيمية الأخرى للتشارك المعرفي كزيادة إنتاجية الأفراد، حيث يمضون وقتاً أقل في البحث عن الخبرة اللازمة، واختصار الجداول الزمنية لتنفيذ المهام، وتطبيق الممارسة الناجحة في العمل، وزيادة الاستفادة من استثمار المنظمة في رأس المال الفكري، كما ظهر أن الاستعداد للتشارك المعرفي يرتبط إيجابياً بالربحية والإنتاجية، ويرتبط سلباً بتكلفة العمل ويساعد الموظفين الجدد على

التكيف مع أنفسهم في أماكن عملهم، كما يجعل المتباعدين جغرافياً يتبادلون المعلومات من أجل تحسين الأداء، كما أن تشارك المعرفة الصريحة يحسن كفاءة العمل (TaskEfficiency) فإن تشارك المعرفة الضمنية يحسن جودة العمل.

ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على تكنولوجيا في المنظمات والأكثر اتصالاً بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم حيث أن المنظمات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها. إن التشارك المعرفي مشتق من القيمة الاجتماعية، ومن ثم فإن المنظمات تحتاج إلى الاستثمار في القيم الاجتماعية القائمة على الثقة والتبادل والاحترام، مما يمكن أن يسفر عن منافع طويلة الأجل، مثل الرفاهية والابتكار، ومن البديهي القول بأن المشاركة في المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق غاية فممارسة التشارك المعرفي ينتج عنه تحسين الفعالية التنظيمية، حيث إن إنتاج التشارك المعرفي هو خلق المعرفة الجديدة، والابتكار الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تبذل المنظمات المختلفة جهوداً متعمدة لتشجيع الموظفين على المشاركة في المعرفة، مما يمكنها الحفاظ على دورها كمنظمات ذكية في بيئة متطورة علمياً وتقنياً.

وتأسيساً على ما تقدم يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي وأن الحاجة إليه تعتبر مسألة أكثر إلحاحاً في منظمات المعرفة المكثفة حيث تحتاج إلى تشارك المعرفة من قبل الموظفين، إذا كانت تسعى لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من رأس مالها الفكري والمنافسة بفعالية في السوق العالمية.

ولعل هذا ما دفع البعض إلى القول أن القيمة الحقيقية للموظفين ليست في كم العمل الذي يستطيعون إنجازه وإنما في كم المعرفة التي تبتكر في سياق أدائهم لعملهم، ومن ثم يبدو من الضروري استبدال مقولة أن

المعرفة Knowledge power بمقولة أن تشارك المعرفة وتقاسمها هو القوة Knowledge sharingis power، والمصدر الحقيقي لبناء المنظمات وتميزها على المدى الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Tharuat A. Al. Hafez yasser F. Al. Mahdy the Reality of the practice of knowledge sharing among faculty members an empirical study at the colleges of education in some arab universities 'dossier 1، n4، 2015 4p 486، 487

المطلب الثالث: عموميات حول الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، وفي وقتنا الحاضر حيث برز مفهوم الالتزام التنظيمي وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا أنها لم تستطع أن تقدم مفهوماً واضحاً لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى وأول هذه المحاولات هي اقتراح لبيكر Backer 1960 في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الأفراد في المنظمات واتخاذ لتصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء أطلق عليها بيكر Backer مفهوم الالتزام Commitment وكانت محاولة لوضع تعريف للالتزام التنظيمي.

وتم تعريف الالتزام من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجها وفاعليتها<sup>1</sup>.

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي بأنه مدى تفهم الموظفين لأهداف المنظمة، ومدى إدراكهم لعضويتهم داخلها ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها و (Mc Conn) يضيف هذا الرأي ثلاثة عوامل لوصف الإلتزام التنظيمي هي:

- إيمان قوى بأهداف وقيم المنظمة؛
  - استعداد لبذل جهد كبير في صالح المنظمة؛
  - رغبة قوية في استمرار العضوية أو على أنه الانتماء إلى المنظمة؛
- وهناك من يعرف الإلتزام التنظيمي يعكس اتجاهات الأفراد بشكل أعمق من مجرد الرضا الوظيفي، لكونه يتضمن الرضا عن المنظمة ككل وليس فقط الرضا على الوظيفة<sup>2</sup>.

ثانياً: خصائص الإلتزام التنظيمي:

للإلتزام عدة خصائص نذكر منها أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> خيرية محمد بن عصمان، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، رسالة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة تعليمية، ليبيا، 2018، ص648.

<sup>2</sup> عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية - جمهورية مصر العربية، يونيو 2013، ص15، 14.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛
- يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط و منحها الولاء؛
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الإنخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثانية ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض؛
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛

## الفرع الثاني: أبعاد ومتغيرات الالتزام التنظيمي

### أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

**1- الالتزام العاطفي (الموثر) Affective Commitment:** ويطلق عليه الالتزام الإتجاهي أو العاطفي أو النفسي، وأحيانا الالتزام الوجداني حيث يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

<sup>1</sup>عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2015، ص66.

## 2- الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment: ويطلق عليه الالتزام القيمي أو الالتزام

الأخلاقي ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، وليس فقط إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

## 1- الالتزام المستمر Contiuous Commitment: ويطلق عليه التزام البقاء ويقصد بهما يحققه العاملون

من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ماس يفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم متحاجون وليس رغبة منهم في البقاء<sup>1</sup>.

ثانيا: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي: وتتمثل في أربعة عوامل هي:

### 1- العوامل الشخصية: يعد العنصر البشري أهم الموارد في المنظمات، فهو الذي تتم من خلاله وظائف

الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة، وهو المسيطر على بقية الموارد الأخرى المادية والفنية بحيث يعد هو المحرك الرئيس لهذه المنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحرك الأساس لإدارة المنظمات، وأن المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تعقيدها أو تطورها تبقى غير مفيدة في حال تشغيلها والعنصر البشري لديه سلوكيات تتدمج ما بين عمله الشخصي وعمله الوظيفي.

### 2- العوامل التنظيمية: تعد العوامل التنظيمية من العوامل المهمة في الالتزام التنظيمي، وهي التي تحدد

مسؤوليات وواجبات العاملين للمهام المطلوبة منهم، تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، ويتضح بأن أهم العوامل التنظيمية والتي تؤثر بالالتزام التنظيمي وهي: الرسمية، المركزية، البيروقراطية والتكامل بين الأقسام، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية.

### 3-عوامل متطلبات العمل: وتشمل متطلبات العمل المعين من مهارات القدرة على التعامل هذه الوظيفة.

### 4-عوامل البيئة الخارجية: وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع

المنظمات في البيئة العامة، وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة) والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات

<sup>1</sup> خيرية محمد بن عصمان، مرجع سابق، ص 649.

المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

ويتضح مما سبق بأن المنظمة بكافة أشكالها تسعى إلى تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل المعتمدة على التدريب ورفع المستوى المعرفي للموارد البشرية، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط ؛ بل يجب أن تسعى أيضاً إلى تنمية وتطوير العوامل التنظيمية لتستجيب للتغيرات البيئية المتسارعة والتي تستطيع أن تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وانتمائها، بما يخدم أهداف المؤسسة وتطلعها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي وأهميته.

#### أولاً: النتائج المترتبة على الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى إيجابية:

#### 1\_ على مستوى الفرد:

حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد، بينما النتائج السلبية تؤكد أن مزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

\_ قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

\_ زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

#### 2\_ على مستوى الجماعة:

حيث تتمثل نتائج الايجابية لجماعات العمل في مايلي:

-كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في:

-انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.

<sup>1</sup> سلطان حميد عبد الحميد اللحياني، واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، كلية التربية جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، مجلد37، العدد12، ديسمبر2021، ص9.10.

-انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.

وفي هذا الصدد يرى أوليفر "Oliver" انه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة.

-التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

-زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

### 3\_ على مستوى التنظيمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج تتمثل فيما يلي:

-زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر ومعدل الدوران.

-زيادة جاذبية المنظمة بالنسب للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الموجودين خارج التنظيم هم الأفراد الأكثر التزاماً يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في حقيقة أن المنظمات تسعى للالتزام الأفراد تجاهها، والتفاني في خدمتها من خلال تقديم أداء متميز يحقق أهدافها، يرجع اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي إلى ارتباطه الوثيق بعدد من الظواهر السلوكية المتعلقة بسلوك الموظف، الالتزام مثله مثل أي متغير سلوكي آخر لا يمثل حقيقة ملموسة بل هو مصطلح مطلق وغير محسوس في حد ذاته ويستدل عليه من خلال الآثار الناتجة عن توافره لدى الفرد أو عدمه. كما أنه لا يمكن الحصول على الالتزام جاهزاً، أو بفرضه فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات العديد من الأنظمة التفاعلية والسياسات والسلوكيات التي تتأثر بالعديد من المتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة ويؤثر فيه العديد من المتغيرات.

كما تكمن أهمية الالتزام التنظيمي لدى صانعي القرار والمديرين في المنظمات، في كونه أحد المتغيرات الواجب تمييزها لدى العاملين، لما له من نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء نذكر منها:  
- كلما زاد عدد الموظفين الملتزمين تجاه المنظمة التي يعملون بها، زادت احتمالية بقائه في المنظمة والعمل بجدية أكثر وبحالة من الاستقرار.

- يرتبط الالتزام التنظيمي كثيراً باتجاهات العاملين نحو العمل، وله تأثير إيجابي على سلوكيات الفرد المنعكسة على معدلات دوران العمل والتغيب.

<sup>1</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2018/2019، ص31،32.

- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً بين المنظمة وموظفيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- يعكس الالتزام الوظيفي إلى حد مدى انتماء الفرد للجماعة والمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته في تحسين الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، وبالتالي رفع مستوى كفاءة الأداء المالي.
- العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والنتائج المرغوبة في المنظمات مثل دوران العمل والتغيب، والتأخر عن الدوام وهي نتائج تعزى إلى التزام أكثر من الرضا الوظيفي.
- يعتبر ولاء الأفراد والتزامهم تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- توجد علاقة سببية بين التزام الفرد وأدائه، فالفرد الذي يزداد التزامه تجاه منظمته يزداد إقباله وحماسه للعمل ويزداد إخلاصه مما يعني ارتفاع مستوى أدائه.
- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

هناك العديد من فوائد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، تجني ثمارها المنظمات، بما في ذلك الالتزام التنظيمي وهو عنصر أساسي وهو عنصر رئيسي ومؤثر في خلق الإبداع بين الموظفين في المنظمة، ويساهم في الأداء المتميز للعمل، لأنه يولد الرغبة والميل إلى البقاء في المنظمة، مما يقلل من الآثار التي قد تتجم عن دوران العمل، كما يساهم ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى العاملين في خفض التكاليف، بسبب ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي، مما يساعد على مواجهة العديد من السلوكيات المرفوضة والحد منها مثل: الإضرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

يلعب الإلتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، وحسبهم على العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين يؤدي انخفاض الإلتزام التنظيمي لدى العاملين إلى خفض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والتراخي والتكاسل في العمل، وتكرار الغياب، والأداء المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

---

1 هاني آل غزوي، أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمن الجودة دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات ،مجلة القطيف، السعودية، بتاريخ 28 سبتمبر 2021.

وفقاً لـ (Rebecca&Tolentino,2013) هناك علاقة ارتباط وثيقة بين أهداف المنظمة وقيمتها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول نيابة عن المنظمة ورغبة قوية لدى أعضاء المنظمة في البقاء والاستمرار، وتم تعريفه من منظور نفسي على النحو التالي: الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، وأكدت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة ( أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال دمج أهداف العامل مع أهداف المنظمة، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك ما يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن طول خدمة العاملين تزداد من إنتاجيتهم، كما تؤدي إلى تطوير وتنمية العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية أصبح الفرد أكثر وعياً وإدراكاً، وأكدت دراسة على وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي بمجموعة من المخرجات المهمة، وأولها الأداء الوظيفي، ثم السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة إلى المبادرة والإبداع<sup>1</sup>.

يرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهمية أهداف المنظمة والتي تنعكس على أدائه وإنتاجيته وفقاً لمستوى الالتزام التنظيمي، وأن فهم الالتزام التنظيمي والالتزام بالعمل يساعد على تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله، كما أنه يسלט الضوء على الطاقات وتميز الأداء، لذا يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين.

وقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام في الفكر الإداري، مما يشير إلى وجود تأثيرات مهمة للالتزام التنظيمي على سلوكيات واتجاهات العديد من الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع أثر التشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة فتحي أبو القاسم سالم منصور، مصطفى الصادق الغضبان عبد الصادق، الهادي رحومه خليفة خلف الله، بعنوان أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة إدارة الجودة، دراسة ميدانية على منسقي وأعضاء

<sup>1</sup> هاني آل غزوي، مرجع سابق

إدارة الجودة بجامعة صبراتة، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد وعبر تقنية zoom، ليبيا، بتاريخ 2021/10/7.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة أعضاء إدارة الجودة (دراسة ميدانية على أعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبناء استبانته مكونة من ( 28 ) فقرة، وُزعت على محورين، ويتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة والمكون من ( 110 ) عضو هيئة تدريس، تم توزيع ( 86 ) استبانته، استرجع منها (78) وعند فحصها اتضح وجود (6) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الإستبانات التي تم إستخدامها في تحليل البيانات ( 72 ) استبانته صالحة للتحليل، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss23).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن التشارك المعرفي يساعد في زيادة الخبرة وتناقل المعرفة الجديدة.  
- وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية لأبعاد التشارك المعرفي (بُعد السلوك، بُعد الثقافة التنظيمية بُعد فرق العمل، بُعد التكنولوجيا) وكفاءات أعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة، حيث إنه كلما كانت أبعاد التشارك المعرفي في إيجابية زاد كفاءات أعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة.  
ثانيا: دراسة إيمان محمود محمد عبد النعيم، بعنوان "تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، مجلة دورية تصدر عن كلية التربية جامعة أسوان، مصر، فبراير 2023.

هدف البحث إلى تقديم تصور لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، وقد استخدم البحث كل من المنهج الوصفي الإرتباطي ودراسة الحالة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبلغت عينة الدراسة ( 130 ) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بجامعة أسوان، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد العينة بأبعاده الخمسة (القيادة الجامعية والثقافة التنظيمية، والثقة بين أفراد المجتمع الجامعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفرق العمل) في الواقع جاءت بدرجة متوسطة  
- وأن درجة توافر الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة بجامعة أسوان بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، والولاء التنظيمي الأخلاقي، المعياري جاء بدرجة متوسطة).  
- وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان.

ثالثاً: دراسة خيرية محمد بن عصمان، تحت عنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، رسالة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة تعليمية، جامعة بنها ليبيا، العدد 120، سنة 2018.

يهدف البحث إلى التعرف على أهم مكونات الالتزام التنظيمي، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كما هدف البحث إلى التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. ومن بين هذه التوصيات التي خلص لها البحث:

- تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال إشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، من خلال الندوات والورشات العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة، من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت.
  - تشجيع إجراء المزيد من البحوث من قبل الجامعة للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة ورفيها.
- رابعاً: دراسة مخلص شياع علي الجميلي، بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 4، العدد 9، السنة 2012.

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال خمسين استبانة أعدت لهذا الغرض، وبالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات، وانطلقت الدراسة من فرضية أن هناك علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الأنبار.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- نتيجة عينة البحث ايجابيا نحو الالتزام التنظيمي.
  - هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والالتزام التنظيمي.
- وأخيراً انتهى البحث إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة أن يحظى الإلتزام التنظيمي بليتهتمام عمادة المعهد التقني في الأنبار بما يؤدي إلى زيادة الشعور بالإنتماء والاستقرار والإنجاز.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول رقم

04 ص(40.39)، كما أن هذا الجدول يوضح ما تم الاستفادة منه في هذه الدراسات.

**LIANA RAZMERITA, KATHRIN KIRCHNER, AND PIA NIELSEN,**  
**What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?,**  
**A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication,**  
Journal of Knowledge Management, Vol. 20, 2016.

( ماهي العوامل التي تؤثر على تبادل المعرفة في المنظمات؟).

هذه الدراسة تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة في المؤسسات حيث تعتبر مشاركة المعرفة أمراً مهماً في البيئة الحديثة للأعمال؛ من خلال مساهمتها في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. كما تركز هذه الدراسة أهم العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة داخل المؤسسات كالثقة، الحوافز و الثقافة التنظيمية، وتمثلت عينتها عشوائياً في 114 من المستطلعين في الدنمارك، اعتمدت الدراسة على البيانات النوعية لتوضيح وشرح النتائج الكمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الثقة والحوافز والثقافة التنظيمية هي عوامل رئيسية تؤثر على مشاركة المعرفة في المؤسسات. يجب على الإدارة أن تهتم ببناء بيئة تشجع على المشاركة وتوفير الحوافز المناسبة لتعزيز مشاركة المعرفة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً:

**MAJID NILI, ALI NASER ISFAHANI, MOHAMMAD HASSAN TANHAEI,**  
**KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON**  
**EMPLOYEES MOTIVATION INTERNATIONAL,**  
Journal of Academic Research in Progressive Education and Development Vol.2,  
University of Isfahan, Iran, July 2013.

( تبادل المعرفة وأثرها على تحفيز الموظفين )

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير مشاركة المعرفة على تحفيز الموظفين في جامعة أصفهان، وتمثلت عينتها عشوائياً في 130 موظف من الجامعة تم إجراؤها باستخدام المنهج الوصفي الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن الموقف من مشاركة المعرفة فعال في تحفيز الموظفين في المنظمة. إذ كان المقصود أن يشارك الموظفون معارفهم مع الآخرين بشكل جيد، فمن الضروري وجود إدارة كفؤة، وأيضا فهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل المؤسسة ووسائل الإعلام الاجتماعية بالاعتماد على تقرير المصير ونظرية المعضلة الاجتماعية.

ثالثا:

**RENATA TRIJONYTE, JAMES REARDON, VIDA SKUDIENE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL COMMITMENT,**

Journal of Service Science research, volume 6, Number 1,2013

**(تأثير أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي)**

تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أنماط القيادة (القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية و القيادة السلبية على الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي ، الإلتزام المعياري و الإلتزام المستمر ) لدى الموظفين في منظمة متعددة الجنسيات متخصصة في صناعة تكنولوجيا المعلومات يقع أجدهما في فيلنيوس؛ بلتيوانيا، و الآخر في بلد أوري لم يفصح عنه بسبب اتفاقية سرية مع المنظمة أستخدم الباحثون أداة الاستبيان حيث تم تحليل(184) إستبانة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالإلتزام التنظيمي، حيث يكون الموظفون الذين يتلقون قيادة تحويلية عرضة لتوجيه الإلتزام نحو الشركة، و أن الإلتزام التنظيمي عنصراً أساسياً لأداء المؤسسة وإستمراريتها.

رابعا:

**FELIPE DE SEQUEIRA, ROCH LEONOR CARDOSO, NUIRA TORDERA THE IMPORTANCE ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO KNOWLEDGE MANAGEMENT,**

Comportamento Organizacional E Gestão,Universitat de València, VOL 14, 2008.

**بعنوان: أهمية الإلتزام التنظيمي بإدارة المعرفة**

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في تحليل أهمية الإلتزام التنظيمي بإدارة المعرفة، وتمثلت عينتها عشوائياً في 300 موظف في قطاع السيراميك الصناعي البرتغالي، اعتمد البحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن الإلتزام الشخصي هو أهم إلتزام، يواجه المتخصصون وعلماء النفس التنظيم والعمل تحدياً لتحمل المزيد من المسؤولية ودور نشط في دراسات وممارسات إدارة المعارف وإستكشاف القضايا الإنسانية في هذا المجال.

**المطلب الثالث: مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة**

**أولاً: بالنسبة للدراسات باللغة العربية**

شكلت الدراسات السابقة بداية الطريق لبناء الدراسة الحالية، من خلال إسهامها في تعزيز الأفكار والتوجهات المعرفية والعلمية مما قاد إلى مجال أوسع لفهم وتصنيف مكونات ومتغيرات الدراسة .

ويمكن تلخيص الإفادة من الدراسات السابقة بالآتي:

-اختيار المتغيرات الرئيسية والأبعاد للدراسة الحالية؛

- بناء مخطط فرضي للدراسة الحالية؛

-اثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛

-بناء وتطوير الفرضيات ومنهجية الدراسة؛

-إن الأداة المستخدمة هي الاستبيان مما يدل على أن هذه الأداة مازالت تشكل أداة فعالة في جمع

المعلومات وإختبار الفرضيات وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة مما أدى إلى الإطمئنان لاستخدام هذه الأداة في جمع المعلومات.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي :

**الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية**

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
تمثلت أوجه الاختلاف في اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ وكذلك الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية.	حيث اعتمدت الدراستين على: التشارك المعرفي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع وتحديد العلاقة بين التشارك المعرفي وأبعاد الالتزام التنظيمي، اعتماد المنهج الوصفي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.	إيمان محمود محمد عبد النعيم؛ 2023
تمثلت أوجه الاختلاف في اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ وكذلك الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية واختلاف المتغير التابع؛	اعتماد المنهج الوصفي؛ اعتماد التشارك المعرفي كمتغير مستقل؛ اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات	فتحي أبو القاسم سالم منصور؛ 2021

اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية واختلاف المتغير المستقل.	اعتماد المنهج الوصفي؛ اختيار الالتزام التنظيمي بناء على أهميته وفعاليته للنهوض بدوره ورعايته لتحسين الخدمات المقدمة في المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية؛ اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.	خيرية محمد بن عصمان؛ 2018
اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية؛ اختلاف المتغير المستقل.	اعتماد المنهج الوصفي؛ تحديد المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي؛ اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.	مخلص شياع علي الجميلي؛ 2012

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: بالنسبة للدراسات باللغة الأجنبية

مثلت هذه الدراسات الأساس في بناء الدراسة الحالية من خلال:

-الإطلاع على منهج الدراسة والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية

-الإطلاع على الجانب التطبيقي؛

-التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة؛

-التعرف على المشكلات التي أثارها الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لتتطرق منها الدراسة

الحالية.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
تمثلت أوجه الاختلاف في اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ وكذلك الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية.	الربط بين العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي و الثقافة التنظيمية و استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات .	LIANA RAZMERITA و آخرون، 2016
تمثلت أوجه الاختلاف في اختلاف	اعتمادها للمنهج الوصفي، اعتبار	Majid و Nili

<p>مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ وكذلك الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية.</p>	<p>التشارك المعرفي كمتغير مستقل واستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات واختبار الفرضيات.</p>	<p>آخرون، 2013</p>
<p>اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية واختلاف المتغير المستقل (أنماط القيادة).</p>	<p>اعتماد المنهج الوصفي؛ اعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير تابع؛ التركيز على أبعاد الإلتزام التنظيمي اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.</p>	<p>RENATA RIJONYTE، و آخرون، 2013</p>
<p>اختلاف مكان إجراء الدراسة والعينة المستهدفة؛ الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية</p>	<p>دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي. اعتماد المنهج الوصفي؛ اعتماد الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.</p>	<p>FILIPEDE و SEQUEIRA آخرون، 2008</p>

المصدر: من إعداد الطاليتين

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة المتمثلة في التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي، للإشارة إلى أن تشارك المعرفة يعتبر روح عملية إدارة المعرفة، وتبحث في مدى تطبيق عملية التشارك في المعرفة ( المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) في البنية الداخلية للعمل ومدى مشاركتها واستيعابها من طرف العاملين، والتي تنعكس على سلوكياتهم وتساهم في التأثير المباشر من خلال الالتزام التنظيمي، كما تميزت بأنها ربطت بين المعرفة التشاركية كجزء جوهري في تحقيق الالتزام التنظيمي للمنظمة /

## الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لأثر التشارك

المعرفي في تحقيق الإلتزام

التنظيمي دراسة حالة وكالات

الشرق للوكالة الجزائرية لترقية

الإستثمار

**تمهيد:**

بعد ما تم دراسة الفصل الأول من الناحية النظرية والتعرف على أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وفي هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تناولناه في الفصل النظري على الجانب الميداني ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

**المبحث الأول:** تقديم الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل النتائج واختيار الفرضيات.

## المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

يتم التعرض في هذا المبحث إلى تعريف مجتمع الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة التي تتماشى مع طبيعة هذه الدراسة.

### المطلب الأول: تقديم الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

أجريت الدراسة الميدانية في الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ممثلة بشبابيكها الموحدة على مستوى الشرق والمتمثلة في برج بوعرييج، المسيلة، سطيف، قسنطينة وميلة، ولذلك سيتم التعريف بها من خلال هذا العنصر الذي سنتطرق فيه إلى عدة جوانب حول الوكالة التي نلخصها في كل من نبذة تاريخية، الهيكل التنظيمي، ومهام الوكالة.

### الفرع الأول: نبذة تعريفية عن الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

أنشأت الوكالة المسؤولة عن الاستثمار في إطار الجيل الأول من الإصلاحات التي أجريت في الجزائر خلال التسعينات، وقد خضعت لتغييرات تهدف إلى التكيف مع التغيرات في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد؛ في البداية تم تكليف هذه المؤسسة الحكومية بمهمة التسيير والترويج ودعم الاستثمار تحت اسم وكالة تشجيع ودعم ومراقبة الاستثمار من 1993 إلى 2001 ثم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سنة 2001. تم تغيير اسمها من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار حسب قانون الاستثمار رقم 18-22 بتاريخ 18 سبتمبر 2022.

أما بالنسبة للشبابيك الموحدة الموزعة على كامل التراب الوطني فقد تم افتتاح كل من شباك قسنطينة سنة 2003، سطيف 2005 أما بالنسبة لشبابيك برج بوعرييج، مسيلة و ميلة فقد تم افتتاحهما في سنة 2011. 1-الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعمل تحت وصاية الوزير الأول، تختص بدعم و مرافقة المستثمرين الوطنيين والأجانب في تجسيد مشاريعهم الاستثمارية.

2- الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية : ذو الاختصاص الوطني تم إنشاء الشباك الوحيد ذو الاختصاص الوطني والمخصص للمشاريع الكبرى والمشاريع الأجنبية، بغرض تسهيل الإجراءات الإدارية وكذا جذب الاستثمارات الأجنبية، يعتبر هذا الشباك المحاور الوحيد للمستثمر ويكلف بمهمة المرافقة في تنفيذ كل الإجراءات اللازمة لتجسيد المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية. ويدرس الشباك:

- الاستثمارات المهيكلّة: المؤهّلة على أساس المعايير المحددة في التنظيم ساري المفعول.
- الاستثمارات الأجنبيّة: الاستثمارات التي يملك رأسمالها كلياً أو جزئياً من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين أجنب.
- المشاريع الكبرى: استثمارات التي تساوي أو يفوق مبلغها ملياري دينار جزائري (2.000.000.000 د.ج).
- 3-الشبابيك الوحيدة اللامركزية : ذات الاختصاص المحلي الهدف من الشبابيك الوحيدة اللامركزية هو تمكين الفاعلين الاقتصاديين الوطنيين، سواء كانوا أشخاصاً معنويين أو طبيعيين، من القيام في نفس المكان وفي وقت وجيز، بالتسجيل والإجراءات الشكلية وكذا التصريحات المتعلقة بالمشروع.
- تعتبر الشبابيك الوحيدة اللامركزية المحاور الوحيد للمستثمرين على المستوى المحلي، حيث تتولى مهام مساعدة ومرافقة المستثمرين في إتمام الإجراءات المتعلقة بالاستثمار.

#### الفرع الثاني: دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

- ترقية وتمكين الاستثمار في الجزائر وكذا في الخارج وجاذبية الجزائر، بالاتصال مع الممثلات الدبلوماسية والقنصلية الجزائرية بالخارج.
- إعلام أوساط الأعمال وتحسيسهم.
- ضمان تسيير المنصة الرقمية للمستثمر.
- تسجيل ملفات الاستثمار ومعالجتها.
- مرافقة المستثمر في استكمال الإجراءات المتصلة باستثماره.
- تسيير المزاياء، بما فيها تلك المتعلقة بمحافظ المشاريع المصرح بها أو المسجلة قبل تاريخ إصدار القانون 18\_22.
- متابعة مدى تقدم وضعية المشاريع الاستثمارية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار



المصدر: من وثائق الوكالة

تتكون الوكالة من ثلاثة فروع أساسية وهي:

أولاً: المديرية العامة:

يترأسها المدير العام تضم عدة مصالح وهي:

✓ الأمانة العامة؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالتسهيل؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بترقية الاستثمار؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالمستخدمين والتكوين؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالوسائل العامة؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالمالية والمحاسبة؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالإعلام الآلي؛

✓ نيابة المديرية المكلفة بالأرشفة؛

ثانياً: الشبائيك الموحدة وشبائيك المشاريع الكبرى والأجنبية

يتكون كل شبائيك من موظفي الوكالة والموزعين كما يلي:

✓ مدير الشبائيك؛

✓ كاتب مديرية؛

✓ إطارات الاستقبال؛

✓ محاسب رئيسي؛

✓ مكلف بالمتابعة والإحصاء؛

✓ مكلف بالإعلام الآلي والرقمنة والأرشفة.

إلى جانب ممثلي الهيئات والمنظمات العمومية والمتمثلين في:

✓ ممثل مديرية الضرائب؛

✓ ممثل السجل التجاري؛

✓ ممثل صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء؛

✓ ممثل مديرية التشغيل؛

✓ ممثل مديرية التعمير؛

✓ ممثل مديرية البيئة.

## المطلب الثاني: مهام الوكالة

### أولاً: في مجال الإعلام

- ضمان خدمة الإستقبال والإعلام لصالح المستثمرين.
- جمع الوثائق المتعلقة بالإستثمار، ومعالجتها وإنتاجها ونشرها.
- وضع أنظمة إعلامية تسمح للمستثمرين بالحصول على كل المعطيات الضرورية.
- وضع بنوك بيانات تتعلق بفرص الأعمال والإستثمار.
- وضع قاعدة بيانات عن توفر العقار الموجه للإستثمار.

### ثانياً: في مجال التسهيل

- وضع المنصة الرقمية للمستثمر وتسييرها.
- تقييم مناخ الإستثمار وإقتراح التدابير التي من شأنها تحسنه.
- تقديم جميع المعلومات اللازمة لاسيما حول فرص الإستثمار في الجزائر والعرض العقاري والحوافز والمزايا المتعلقة بالإستثمار وكذا الإجراءات ذات الصلة.

### ثالثاً: في مجال ترقية الاستثمار

- المبادرة بكل نشاط مع الهيئات العمومية والخاصة في الجزائر وفي الخارج، بهدف ترقية الإستثمار في الجزائر.
- إعداد وإقتراح مخطط لترقية الإستثمار على الصعيدين الوطني والمحلي.
- ضمان خدمة إقامة علاقات أعمال وتسهيل الإتصالات بين المستثمرين وتعزيز فرص الأعمال والشراكة.
- إقامة علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة وتطورها.

### رابعاً: في مجال مرافقة المستثمر

- تنظيم مصلحة للتوجيه والتكفل بالمستثمرين.
- وضع خدمة الإستشارات مع اللجوء إلى الخبرة الخارجية، عند الحاجة.
- مرافقة المستثمرين لدى الإدارات الأخرى.

### خامساً: في مجال تسيير الامتيازات

- إعداد شهادات تسجيل الإستثمار والقيام بتعديلها.
- تحديد المشاريع المهيكلية، إستناداً إلى المعايير والقواعد المحددة، وإبرام الإتفاقيات التابعة لها.
- التحقق من قابلية الاستفادة من المزايا بالنسبة للاستثمارات المسجلة.
- التأشير على قوائم السلع والخدمات القابلة للإستفادة من المزايا.
- إصدار قرارات سحب المزايا.

### سادساً: في مجال المتابعة

- التأكد بالإتصال مع الإدارات والهيئات المعنية، من إحترام الإلتزامات التي تعهد بها المستثمرون.
- معالجة عرائض وشكاوى المستثمرين.
- تطوير خدمة الرصد والإصغاء والمتابعة لفائدة الإستثمارات المسجلة.

### مهام الشبايك الوحيدة

تضطلع الشبايك الوحيدة بمهمة المحاور الوحيد للمستثمر، وتكلف بهذه الصفة على الخصوص بما يأتي:

- استقبال المستثمر.
- تسجيل الاستثمار.
- تسيير ومتابعة ملفات الاستثمار.
- مراقبة المستثمرين لدى الإدارات والهيئات المعنية.

### مهام ممثلو الإدارات

يكلف ممثلو الإدارات والهيئات العمومية الممثلة في الشبايك الوحيدة بتنفيذ الإجراءات المرتبطة بما يأتي:

- تسجيل المشاريع الاستثمارية.
- منح المقررات والتراخيص وكل وثيقة لها علاقة بممارسة النشاط المرتبط بالمشروع الاستثماري.
- متابعة الإلتزامات المكتتبه من طرف المستثمر.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة والإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف عينة الدراسة، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة، التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع ، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق وثبات الأداة، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يعكس هذا المطلب المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، انطلاقا من المنهج المتبع، وتحديد عينة الدراسة.

**1. منهج دراسة الحالة:** وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، من خلال إجابات

المستجوبين على محاور الإستبيان وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

2: مجتمع الدراسة والعينة:

أ- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين وممثلي الإدارات في الشبابيك الموحدة للو كالة الجزائرية لترقية الاستثمار على مستوى كل من برج بوعرييج، مسيلة، ميلة، سطيف وقسنطينة موزعين كآلاتي: إطارات استقبال « متصرفين، محاسبين رئيسيين، تقنيين ومهندسين في الاعلام الآلي، تقنيين ومهندسين في الإحصاء وإداريين إذ بلغ عددهم 60 موظف إلى جانب ممثلي الهيئات العمومية، والذي عددهم 30 ممثل موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، بمجموع 90 موظف.

جدول رقم(06): عدد الموظفين في الوكالة محل الدراسة

العدد	الوظائف	الصفة
26	إطارات استقبال	موظفي الوكالة
05	محاسبين الرئيسيين	
03	تقنيين في الإعلام الآلي	
02	مهندسين في الإعلام الآلي	
04	تقني في الإحصاء	
01	مهندس في الإحصاء	
03	كاتب مديرية	
02	ملحق رئيسي للإدارة	
14	عامل مهني	
60	مجموع الموظفين	
30	متصرف	ممثلي الإدارات و الهيئات العمومية
30	مجموع الممثلين	
90	العدد الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من الشبابيك

ب- عينة الدراسة: تم توزيع 42 إستبيان بطريقة العينة، تم إسترجاع 42 استبيان وهي تمثل حجم العينة أي 42 فردا بين موظفي الوكالة بنسبة % 100 من حجم المجتمع وهي نسبة مقبولة لتمثل هذه الدراسات.

### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى الأداة المستخدمة في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة، وكذا التحقق من ثبات أداة الدراسة، وعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

#### أولاً: أساليب جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ولتحقيق الأهداف المرجوة إعتدنا على مصدرين لجمع البيانات:

#### 1-المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

أ -الزيارات الميدانية والاستطلاعية: من خلال مقابلة الموظفين والمسؤولين على مستوى شباك برج بوعريج والمحادثات والاتصالات مع الشبابيك الأخرى وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل والإستفسار، ما أتاح لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى إهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، مما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليه.

ب - الإستبانة: كأداة للتحليل، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات، التي ركزت عليها الدراسة، حيث تم توزيعها على كامل أفراد العينة.

2-المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر مكتبية و المراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة؛ إلى جانب المصادر الإلكترونية و المتمثل في الموقع الرسمي للوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار.

#### ثانياً: أداة الدراسة

حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها، بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة، وبعد تعديله تم توزيع 42 إستبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر ماي من سنة 2024، إذ تم استرجاع 42 إستبيان، حيث لم يتم استبعاد أي منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 42 استبيان، أي ما نسبته % 100 من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (7): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الإستثمارات الموزعة	42	100 %
عدد الإستثمارات المسترجعة	42	100 %
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	0	0 %
عدد الإستثمارات الملغاة	0	0 %
عدد الإستثمارات المقبولة	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم إستعادته من الإستبيانات التي وزعت هو 42 إستبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (100%) من العدد الموزع والبالغ (42) إستبيان، وعدد الإستبيانات المستبعدة كانت (0) إستبيان في حين نجد أن الإستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (42) بنسبة (100%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الإستبيانات الغير مسترجعة لا يوجد.

1-مراحل تصميم الاستبيان:

مرّ تصميم الاستبيان قبلاً لشرع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

✓ إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه فيجمع البيانات والمعلومات : وهذا إستناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة؛

✓ عرض الإستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهه؛

✓ توزيع الإستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

2-الشكل العام للأداة:

هدف هذا الإستبيان إلى معرفة أثر التشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي؛ وقد تمت صياغة هذا

الإستبيان بفقرة تقديمية، التي هدفت إلى تشجيع وطمأنة الموظف المشارك كفرد من عينة الدراسة على

المشاركة الإيجابية في الإجابة على فقرات أسئلة الإستبيان، والتأكيد لهم أن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا

لغايات البحث العلمي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور:

أ-المعلومات الديموغرافية: إشتمل هذا المحور على بيانات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وتتمثل أهمية هذه المتغيرات في توضيح خصائص أفراد هذه العينة.

ب -المتغير المستقل: يوضح هذا المحور أثر التشارك المعرفي التي تم إعتادها في الدراسة، حيث يتكون من(24) عبارة مقسمة بالتساوي على عبارات تخص المعرفة الضمنية (12) وأخرى المعرفة الصريحة (12).

المتغير التابع: متعلق بالالتزام التنظيمي ويتكون من(22) عبارة.

الجدول رقم (08): يوضح مضمون الاستبيان

اسم المحور	البعد	عدد العبارات	النسبة%
أثر التشارك المعرفي	المعرفة الصريحة	12	26,09 %
	المعرفة الضمنية	12	26,09%
الإلتزام التنظيمي		22	47,82%
المجموع		46	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان(انظر الملحق رقم 02)

المطلب الثالث: إختيار أساليب المعالجة الإحصائية والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

أولاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الاصدار 22 وذلك باستخدام الاختيارات الإحصائية التالية:

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وإبعاد الدراسة.

2- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظائف الوظيفية لأفراد العينة.

3- اختبار الفا كرونباخ(Cronbach s Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

**4-معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس صدق الفترات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين، فإذا كان المعامل قريب (+ 1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

**تحليل الانحدار:** حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

**الاختبار الإحصائي ONOVA:** لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

**اختبار t\_test:** لإختيار العينتين المستقلتين للبحث عن دلالة الفروق.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً؛ بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته و عدم موافقته على اختيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات مندرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (09) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما يعد تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (09): يوضح مقياس ليكارت الخماسي:**

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
النقاط	05	04	03	02	01
المجال	(5 - 4,2)	(4,19 - 3,4)	(3,39 - 2,60)	(2,59 - 1,80)	(1 - 1,79)

وإستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، بتاريخ 03 جوان 2014، ص110.111.

<sup>2</sup>أسامة ربيعة أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني،الدار العلمية، القاهرة مصر، 2008، ص106.107.

الجدول (10) : يوضح مقياس التحليل:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

الحد الأعلى- الحد الأدنى

حيث تم ' اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة=

عدد المستويات

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الإستبيان في شكله الأولي كان لابد من إخضاعه لإختباري الصدق والثبات .

1. صدق الظاهري: يقوم على فكرة مدى مناسبة الاستبيان لما يقيسه ولمن سيطبق عليهم. من هذا المنطلق تم عرض النموذج الأولي للاستبيان على مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلى رأسهم الأستاذ المشرف، قصد الاستفادة من خزينتهم المعرفية وخبرتهم من أجل التأكد من مدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، هذا من شأنه أن يجعل أداة الدراسة أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وفي ضوء آراء الأساتذة قمنا بما يلزم من حذف وإعادة صياغة وإضافة عبارات وبذلك وصل الإستبيان لصورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01)

2. إختبار ثبات أداة الدراسة

إختبار الثبات: المقصود بثبات أداة الدراسة هو أن تعطي الإستبانة نفس النتيجة لو تم توزيعها مرة أخرى على نفس الأفراد وفي نفس الظروف. هناك عدة مقاييس لإختبار الثبات من أهمها معامل ألفا كرونباخ " Alpha Cronbachs.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح قيمته بين ( 0 - 1) وكلما اقترب من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال، والعكس صحيح عند اقترابه من الصفر، وأن الحد الأدنى المتفق عليه هو 0.6 (60%) وجاءت النتائج كما يلي:

تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه

الجدول التالي:

جدول رقم (11): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور تشارك المعرفة	24	0.860
1-1	بعد المعرفة الصريحة	12	0.776
2-1	بعد المعرفة الضمنية	12	0.838
2	محور الإلتزام التنظيمي	22	0.924
3	الإستبيان ككل	46	0.945

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (11) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى ( 0.6 ) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ ( 0.860 ) بالنسبة لمحور تشارك المعرفة، و ( 0.924 ) بالنسبة لمحور الإلتزام التنظيمي، وقد كان المعامل مرتفعاً بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ ( 0.945 ) مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج و إختبار الفرضيات

بعد توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة المتوصل إليها بناء على البيانات التي تم تجميعها وتلخيصها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS. المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية في الوكالة، المستوى الوظيفي) وهي على النحو التالي : وصف عينة الدراسة:

#### 1 1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالاتي:

جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المئوية
ذكر	21	50 %
أنثى	21	50 %
المجموع	42	100 %

شكل (05): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس

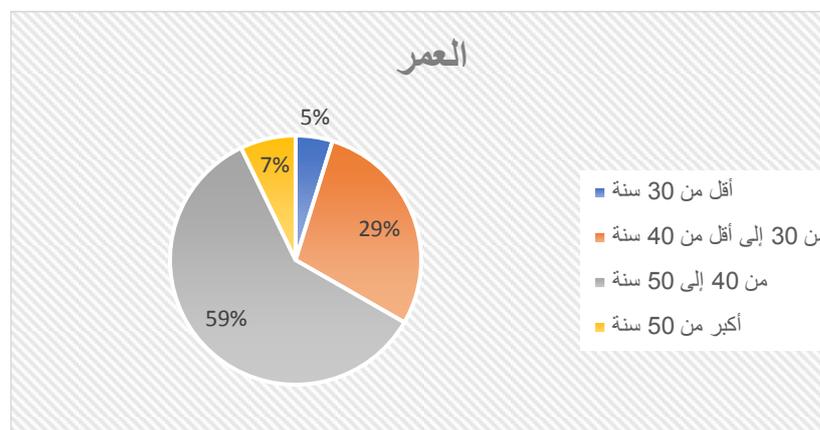


من الجدول أعلاه المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS في عيه الدراسة حيث مثل كل منهما نسبة (50%)، أي بواقع 21 مشاهدة لكل منهما.  
 1 2 - توزع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
4.8 %	02	أقل من 30 سنة
28.6 %	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
59.5 %	25	من 40 إلى 50 سنة
7.1 %	03	أكبر من 50 سنة
100 %	42	المجموع

شكل (06): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف حجم العينة من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين ( 40 و 50 سنة)، حيث مثلوا نسبة ( 59.5 % )، كما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين ( 30 إلى أقل من 40 سنة) نسبة (28.6 %). بينما كانت الفئتان الأقل تمثيلاً في الدراسة هما: المبحوثون الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة والمبحوثون الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (7.1 %) و(4.8 %) على التوالي.

يرجع سبب ظهور هذه النتائج على هذا النحو؛ إلى سياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة سنة 2011 حيث صدر مرسوم رئاسي بفتح الشبائيك موحدة في جميع ولايات الوطن ليشمل كل من ولاية برج بوعريريج، ميلة و مسيلة ليتبعه توظيف آخر سنة 2013 وذلك حسب احتياج كل شبك كما أن معدل إحلال الموظفين المتقاعدين ضئيل جداً.

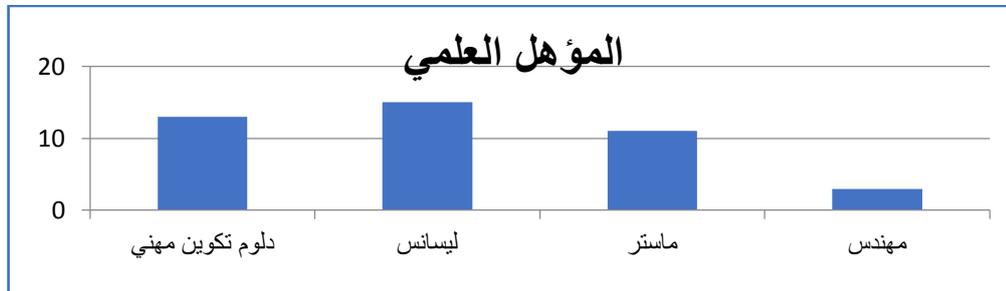
1 3 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالاتي:

جدول (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
دبلوم تكوين مهني	13	31 %
ليسانس	15	35.7 %
ماستر	11	26.2 %
مهندس	03	7.1 %
المجموع	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث شكلوا نسبة ( 9.61%) فمثل حملة شهادة الليسانس نسبة (35.7%) من حجم العينة، كما مثل الحائزون على شهادة الماستر نسبة (26.2%)، و(7.1%) حاصلون على شهادة مهندس، بينما مثلت فئة أصحاب دبلوم تكوين مهني نسبة (7.1%). وذلك لأن الوظيفة الأهم في الوكالة هي إطار إستقبال ملفات الإستثمار و التي تتطلب شهادات جامعية، في حين هناك وظائف تتطلب فقط دبلوم تكوين مهني أما بالنسبة للحاصلين على شهادة مهندس فهي الفئة الأقل وذلك تبعاً لاستراتيجية التوظيف في الوكالة والتي كانت توظف مهندسين في بداياتها لكن غيرت هذه السياسة بالنسبة للمؤهل المطلوب لبعض الوظائف خاصة في مجال الإعلام الآلي و الإحصاء.

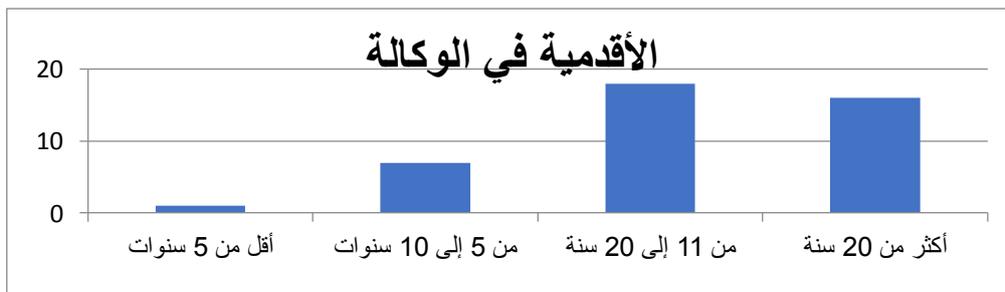
1 4 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوكالة كالآتي:

جدول (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الوكالة كالآتي

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية في الوكالة
2.4%	01	أقل من 5 سنوات
16.7%	07	من 5 إلى 10 سنوات
42.9%	18	من 10 إلى 15 سنة
38.1%	16	أكثر من 15 سنة
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في الوكالة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نرى أن معظم المبحوثين ( 81 %) لديهم خبرة طويلة في الوكالة تتجاوز ( 10 سنوات، حيث مثل المبحوثون الذين تتراوح خبرتهم بين ( 10 و 15 سنة) ( 42.9 %)، أما المبحوثون الذين تجاوزت خبرتهم (15 سنة) فمثلوا نسبة ( 38.1 %). كما مثل المبحوثون الذين تتراوح خبرتهم بين ( 05 و 10 سنوات) نسبة ( 16.7 %) من إجمالي حجم العينة. بينما مثلت فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات ( 2.4 %) من حجم العينة وهي أقل الفئات تمثيلاً.

وذلك لان مجتمع الدراسة تكون من مزيج بين الشبابيك ذات الأقدمية التي أنشأت في سنة ( 2003 شباك قسنطينة) وسنة ( 2005 شباك سطيف ) إلى جانب الشبابيك حديثة النشأة نسبياً (برج بوعريريج، ميلة و مسيلة ) سنة 2011 أما الفئة الأقل فتضم الموظفين الذين تم تحويلهم من مراكز التسهيل بعد غلق هذه المراكز سنة 2019 و 2020 وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود توليفة من الخبرات والمؤهلات تخول لهم تحقيق نتائج إيجابية للوكالة.

#### 5 1 - توزع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي كالاتي:

جدول (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
81%	34	متصرف
4.8%	02	رئيس المهندسين
2.4%	01	مهندس
11.9%	05	مساعد مهندس
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الباحثين ينتمون لفئة المتصرفين، حيث مثلوا نسبة ( 81 %)، أما باقي الفئات فهي فئات تقنية وقد كان تمثيلها كالاتي: فئة مساعدي المهندسين ( 11.9 % )، فئة رئيس المهندسين بنسبة ( 4.8 % )، كما وردت مشاهدة واحدة فقط ( 01 ) في فئة المهندسين مثلت نسبة ( 2.4 % ) من إجمالي حجم العينة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الاستبيان .  
المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة  
من خلال هذا المطلب نحاول تشخيص واقع التشارك المعرفي والإلتزام التنظيمي في الوكالة انطلاقاً من وجهة نظر الباحثين وهذا بالرجوع إلى درجة موافقة على العبارات المطروحة.  
أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

#### أ - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بعد المعرفة الصريحة

جدول (17): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المعرفة الصريحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يستطيع كل موظف في الوكالة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه.	2.81	1.110	محايد
02	يستطيع الموظفون الوصول إلى قواعد بيانات الوكالة بسهولة.	3.49	0.898	موافق
03	يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق الملاحظة.	3.81	0.804	موافق
04	يكتسب الموظفون في ا لوكالة المعرفة عن طريق التقليد والممارسات.	4.02	0.680	موافق
05	توجد بيئة تعاونية محفزة لإنجاز العمل بشكل جماعي.	4.45	0.633	موافق بشدة
06	العلاقات بين الموظفين تسودها الثقة المتبادلة.	4.50	0.552	موافق بشدة

07	يحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية.	4.31	0.811	موافق بشدة
08	يتبادل الموظفون المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة كتبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت (internet).	4.00	0.855	موافق
09	تمتلك الوكالة وسائل اتصال تساعد ال موظفين على تشارك المعارف المتواجدة في أذهانهم.	3.83	0.853	موافق
10	تقوم الوكالة بتخزين المعرفة المتواجدة في أذهان موظفيها في ملفات ومستندات	2.79	0.951	محايد
11	يقوم الموظفون بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً ثم القيام بتنفيذه.	4.02	0.749	موافق
12	ينشر كل ال موظفين الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم.	4.07	0.808	موافق
<b>بُعد المعرفة الصريحة</b>		<b>3.84</b>	<b>0.440</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة ما يلي:

وردت إجابات المبحوثين عن الفقرتين (01) "يستطيع كل موظف في الوكالة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه" و(10) "تقوم الوكالة بتخزين المعرفة المتواجدة في أذهان عمالها في ملفات ومستندات" في مجال الحياض بوسطين حسابيين قدرهما (2.81) و(2.79) على التوالي.

وهذا نظرا لتنوع الوظائف في الشبابيك فهناك وظائف واضحة المهام يسيرها قانون الوكالة والتي تعتمد على قانون الاستثمار والنصوص التطبيقية في حين توجد وظائف تعتمد في إنجازها على مساعدة الآخرين.

وردت الإجابات عن الفقرات (05)، (06) و(07) في مجال الموافقة الشديدة حيث كانت أوساطها الحسابية كالتالي: (4.45)، (4.50) و(4.31) على التوالي. بينما وردت الإجابات عن باقي فقرات بعد المعرفة الصريحة في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.49) بالنسبة للفقرة رقم (02) "يستطيع الموظفون الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة" و(4.07) بالنسبة للفقرة رقم (12) "ينشر كل ال موظفين الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم"

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3.84) وبلغ انحرافه المعياري (0,440).

هذا يدل على توفر هذا البعد في ميدان الدراسة حيث أن أغلب أفراد العينة يرون وجود المعرفة صريحة في الشبابيك من خلال البيئة التعاونية السائدة واحتكاك الموظفين فيما بينهم من خلال المكاتب المفتوحة (لهذا سميت بالشبابيك) أو تواجد عدة موظفين في نفس المكتب، يدخل أيضا ضمن المعرفة الصريحة في الشبابيك القوانين المتبعة في دراسة ملفات الاستثمار أو متابعتها خاصة قانون الإستثمار والنصوص التطبيقية في منح الامتيازات والتي يستطيع الموظف إتباعها في دراسة الملفات دون اللجوء إلى مساعدة زملائه إلى حد ما.

### التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول بُعد المعرفة الضمنية

#### جدول (18): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المعرفة الضمنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تسعى الوكالة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى موظفيها.	3.43	1.107	موافق
14	تسعى الوكالة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى موظفيها.	3.55	1.152	موافق
15	يعتمد الموظفون على أنفسهم في اكتساب معارفهم	4.07	0.997	موافق
16	تتواجد المعرفة في الوكالة في أذهان العمال.	3.71	0.944	موافق
17	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين الموظفين.	4.33	0.687	موافق بشدة
18	يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم وجها لوجه.	4.24	0.759	موافق بشدة
19	يقوم الموظفون بتبادل الخبرات والممارسات فيما بينهم.	4.21	0.717	موافق بشدة
20	تساهم الوكالة في تطوير معارف الشخصية للموظفين.	3.57	1.085	موافق
21	تحفز الوكالة العمال على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم	3.67	1.028	موافق

22	تقوم الوكالة بتحويل المعرفة الضمنية للموظفين إلى معرفة متاحة.	3.55	0.803	موافق
23	يتم تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب والتعلم.	4.07	0.601	موافق
24	يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق تشارك الخبرات.	4.14	0.472	موافق
<b>بُعد المعرفة الضمنية</b>		<b>3.88</b>	<b>0.532</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة أن إجابات المبحوثين عن فقرات بعد المعرفة الضمنية وردت معظمها في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين ( 3.43 ) بالنسبة للفقرة رقم ( 13 ) " تسعى الوكالة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى موظفيها" و(4.14) بالنسبة للفقرة رقم (24) " يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق تشارك الخبرات".

أما الفقرات رقم ( 17 )، (18) و(19) فقد وردت الإجابات عنها في مجال الموافقة الشديدة حيث كانت أوساطها الحسابية كالاتي: (4.33)، (4.24) و(4.21) على التوالي.

لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الموافقة فبلغت قيمته (3.88) وبلغ انحرافه المعياري (0,532).

وهذا ما يدل على توفر هذا البعد في الوكالة حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحويل المعرفة الضمنية لدى موظفيها إلى معرفة صريحة من خلال تبادل المعارف و الخبرات عن طريق الاجتماعات و التشاورات خاصة بين الشبابيك ومساهماتها في تطوير هذه المعارف عن طريق التكوين الداخلي لموظفيها على مستوى المديرية العامة، من خلال المحاضرات عن بعد، أو عن طريق البعثات إلى الخارج ، محاولة فتح قنوات عمل مشتركة و الذي يساهم في مشاركة العمال لمعارفهم و يشجع على توليدها و توزيعها و تطبيقه ، حيث أن اغلب أفراد العينة يرون وجود تشارك في المعرفة بين بعضهم البعض، وهو ما يعكسه الجو الايجابي الذي تتميز به بيئة العمل في الشبابيك من تعاون و إحترام وتقدير بين الموظفين، وأيضا وجود علاقات متبادلة بينهم من حيث الاعتماد والتشارك في الأفكار والمعلومات، ووجود اتصالات مفتوحة بينهم أدت لخلق مجموعة من المواقف الايجابية المساعدة على تشارك الخبرات.

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي

جدول (19): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الإلتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	مستعد لقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الوكالة.	3.62	1.188	موافق
02	كل ما يعترض الوكالة من مشكلات أعتبرها مشكلتي.	4.10	0.958	موافق
03	أعطي دائما صورة حسنة عن الوكالة و أعتز بانتمائي إليها.	4.57	0.501	موافق بشدة
04	أشعر بالانتماء لوكالتي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه.	4.50	0.595	موافق بشدة
05	وفقا لتوقعاتي وما أومن به يجعلني احرص لأن أكون عضوا في هذه الوكالة وأعمل لصالحها.	4.43	0.630	موافق بشدة
06	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الوكالة.	4.38	0.795	موافق بشدة
07	أعمل بإخلاص في هذه الوكالة.	4.67	0.477	موافق بشدة
08	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني لمواصلة العمل في هذه الوكالة.	4.64	0.485	موافق بشدة
09	أعتبر أن قيم هذه الوكالة تتفق مع قيمي.	4.36	0.791	موافق بشدة

موافق بشدة	0.445	4.74	يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالوكالة وكأنها ممتلكاته.	10
موافق بشدة	0.468	4.69	من واجبي كموظف في الوكالة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع.	11
موافق بشدة	0.431	4.76	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الوكالة التي أعمل بها.	12
موافق بشدة	0.468	4.69	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه المؤسسة.	13
موافق بشدة	0.656	4.64	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل.	14
موافق	1.220	3.69	لدي رغبة الاستمرار بالعمل في هذه الوكالة مهما توفرت لي فرص بديلة.	15
محايد	1.132	3.29	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الوكالة مقابل استمراري بالعمل فيها.	16
موافق	0.749	4.02	إن بقائي في وظيفتي نابع عن حاجتي للعمل.	17
موافق بشدة	0.846	4.33	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الوكالة	18
موافق بشدة	0.492	4.62	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الوكالة.	19
موافق بشدة	0.925	4.21	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي.	20

21	تقوم الوكالة بتقديم مزايا جيدة لا تتوفر في وكالات أخرى.	4.05	1.011	موافق
22	أشعر بعدم وجود فرص عمل إن تركت العمل في هذه الوكالة.	3.52	0.917	موافق
<b>محور الإلتزام التنظيمي</b>				
		4.30	0.484	موافق بشدة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الموافقة والموافقة الشديدة، حيث وردت ( 15 ) فقرة من أصل ( 22 ) فقرة في مجال الموافقة الشديدة، فتراوحت أوساطها الحسابية بين ( 4.21 ) بالنسبة للفقرة ( 20 ) " وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي " و( 4.74 ) بالنسبة للفقرة رقم ( 10 ) " يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالوكالة وكأنها ممتلكاته " .

كما وردت الإجابات عن ( 06 ) فقرات في مجال الموافقة وهي الفقرات ( 01 ، 02 ، 15 ، 17 ، 21 ، 22 ) حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين ( 3.52 ) بالنسبة للفقرة ( 22 ) "أشعر بعدم وجود فرص عمل إن تركت العمل في هذه الوكالة" و( 4.10 ) بالنسبة للفقرة ( 02 ) " كل ما يعترض الوكالة من مشكلات أعتبرها مشكلتي ". بينما وردت الإجابات عن الفقرة رقم ( 16 ) "سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الوكالة مقابل استمراري بالعمل فيها" بالحياد حيث بلغت متوسطاتها الحسابية ( 3.29 ).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور الإلتزام التنظيمي في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره ( 4.30 ) وبانحراف معياري يساوي ( 0,484 ) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا بشدة على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

وهذه النتائج تؤكد أن مستوى الإلتزام التنظيمي بالوكالة محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة مما يؤكد وجود ولاء وانتماء للموظفين اتجاه الوكالة ناتج عن الثقافة التنظيمية السائدة و توفير مناخ تنظيمي ملائم.

ثالثا: إختبار الفرضيات

أ - إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الصريحة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر المعرفة الصريحة (كمتغير مستقل) والإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي :

جدول (20): تحليل الإنحدار لقياس أثر المعرفة الصريحة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

المتغير المستقل	معامل الإرتبة R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المعرفة الصريحة	0.641 <sup>a</sup>	0.411	0.704	1.591	5.283	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعرفة الصريحة له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار حيث أن مستوى الدلالة بلغ ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الإرتباط بين بُعد المعرفة الصريحة و الإلتزام التنظيمي ككل R (0.641<sup>a</sup>) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد المعرفة الصريحة و الإلتزام التنظيمي، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.411)، أي أن 41.1 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي سببها هي المعرفة الصريحة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{المعرفة الصريحة}} = 1.591 + 0.704 X_{\text{الإلتزام التنظيمي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الصريحة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار.

أ-إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر المعرفة الضمنية (كمتغير مستقل) والإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي :

جدول (21): تحليل الإنحدار لقياس أثر المعرفة الضمنية على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	β	الثابت	المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المعرفة الضمنية	0.685 <sup>a</sup>	0.470	0.623	1.880	5.954	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المعرفة الضمنية له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار حيث أن مستوى الدلالة بلغ ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد المعرفة الضمنية والإلتزام التنظيمي ككل R (0.685<sup>a</sup>) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بُعد المعرفة الضمنية والإلتزام التنظيمي، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فكانت قيمته (0.470)، أي أن 47 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي سببها هي المعرفة الضمنية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{المعرفة الضمنية}} = 1.880 + 0.623 X_{\text{الإلتزام التنظيمي}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار.

أ - إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ - فرضية العدم  $H_0$ : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_k$  على المتغير التابع  $Y$ ، أي:  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ .

ب - الفرضية البديلة  $H_1$ : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:  $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$

أ - جدول ( 22): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر تشارك المعرفة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الإرتب R	معامل التحديد $R^2$	خطأ التقدير
المعرفة الصريحة	0.268	3.194	0.019	0.700 <sup>a</sup>	0.490	0.354
المعرفة الضمنية	0.442	1.235	0.03			
الثابت	1.552	2.454				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPS

بلغ معامل الإرتباط  $R(0.700^a)$  مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التشارك المعرفي ببعديه والإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار، أما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.490)، أي أن 49 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار سببها التشارك المعرفي.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين بعدي تشارك المعرفة والإلتزام التنظيمي وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية بالنسبة لبُعد المعرفة الضمنية، ولم تكن لها دلالة إحصائية بالنسبة لبُعد المعرفة الصريحة بمستوى دلالة (0.224) (وهو أكبر من 5%) وهذا ما يعني أنه بأخذ كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي على حدى فإنه يؤثر على الإلتزام التنظيمي، لكن بأخذهما مجتمعين فإن أثر المعرفة الضمنية يغطي على أثر المعرفة الصريحة في الإلتزام التنظيمي.

وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الإلتزام التنظيمي بالوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالاتي:

$$Y = 1.235 + 0.442 X_1 + X_2$$

المعرفة الصريحة  $X_1$  + المعرفة الضمنية  $X_2$  = الإلتزام التنظيمي  $Y$

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما هو أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي بوكالات الشرق لوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار؟ في بداية هذا الفصل تناولنا وصفا منهجي للدراسة وإجراءاتها، بدءا بالتعريف بالوكالة و شبابيكها ثم مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستخدمة في تحليلها باستعمال الاستمارة، الأساليب الإحصائية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك بغرض معرفة أثر التشارك المعرفي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وفي الأخير تم التوصل إلى أن هناك تشارك معرفي خاصة للمعرفة الضمنية والذي له دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

الخاتمة

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة، والتي حاولنا فيها إجراء تحليلاً معمقاً للعلاقة بين التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي على مستوى وكالات الشرق للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار. استندت الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب التحليلية للوصول إلى فهم أعمق لكيفية تأثير التشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

النتائج والمعلومات التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، ليست فقط مهمة لفهم الواقع الحالي، بل تتيح أيضاً لنا النظر نحو الأفق، لرؤية ما يمكن أن يكون عليه المستقبل، وكيف يمكننا تحسين وتطوير الممارسات الحالية للمتغيرات في الواقع الميداني للدراسة. من هذه النقطة، نقدم نتائج الدراسة الميدانية ونقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات القائمة على هذه النتائج، مع نظرة للأمام اتجاه الافاق المستقبلية للدراسة، للوقوف على الخطوات الممكنة للمضي قدماً لتعزيز التشارك المعرفي في المنظمات وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفرادها .

✚ **نتائج الدراسة:** وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني نوجزها فيما يلي:

**أولاً: النتائج النظرية:** يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب النظري كما يلي:

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب النظري كما يلي:

- يعد التشارك المعرفي، إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي مفاهيم حديثة وذات أهمية بالغة في نجاح المنظمات لما لها من دور في بقاء وتماسك الأفراد واستمرارهم بالمنظمة؛
- تربط التشارك المعرفي علاقة إيجابية وطردية بالالتزام التنظيمي حيث كلما كان التشارك المعرفي كبير بين الموظفين كلما زادت درجة انتمائهم والتزامهم وولائهم لهذه المنظمة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الالتزام التنظيمي هو ناتج البيئة الداخلية للمنظمة وثقافتها وفلسفتها اتجاه التشارك المعرفي؛
- التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي متغيرين لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنهما باعتبار كل متغير مكمل للآخر؛
- مشاركة المعرفة والعمل على نجاحها داخل المنظمة يتطلب دعم الإدارة العليا من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تسهل عملية إنشاء، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة.

**ثانياً: النتائج الميدانية:**

يمكن أن نلخص أهم النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي كما يلي:

- تبين من خلال دراسة البيانات المتعلقة بمحور البيانات الشخصية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية، المستوى الوظيفي) وجود تنوع في خصائص أفراد العينة، وأن الوكالة محل الدراسة تحتوي على كفاءات علمية متنوعة وخبيرة ويزخر بطاقة بشرية من فئة الشباب.
  - وجود مستويات متوسطة من التشارك المعرفي في الوكالة محل الدراسة والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الذي بلغ 3,86؛
  - وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في الوكالة محل الدراسة والذي يؤيد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الذي بلغ 4,30؛
  - يوجد أثر للتشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الوكالة محل الدراسة؛
  - يوجد أثر لبعد المعرفة الضمنية أكثر من بعد المعرفة الصريحة على تحقيق الالتزام التنظيمي، في الوكالة محل الدراسة؛
  - وجود علاقة ارتباط قوية بين التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي بالوكالة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 70% وهي نسبة ارتباط قوية.
  - وجود علاقة ارتباط قوية بين كل نوع من أنواع التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي إذا أخذنا كل نوع على حدى ، لكن بأخذهما مجتمعين فإن أثر المعرفة الضمنية يغطي أثر المعرفة الصريحة.
- ✚ **التوصيات والاقتراحات:** في ضوء ما توصلنا إليه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات:
- ضرورة انتباه إدارة الوكالة الجزائرية لترقية الإستثمار لأهمية الإستثمار في مواردها البشرية و العمل على استخلاص معارفهم الضمنية و خبراتهم وتحويلها إلى معارف صريحة تستفيد منها المؤسسة؛
  - تجهيز الشبابيك بوسائل تكنولوجية حديثة، لتفعيل عملية الاتصال بها؛
  - تثمين كل السياسات و الإجراءات و الجهود التي تعزز من ثقة الموظفين مما يزيد من مستوى التزامهم.
  - تكتيف اللقاءات و الاجتماعات الدورية من أجل فتح المجال للموظفين لابتداء رأيهم ووجهات نظرهم ومناقشتها بموضوعية و شفافية
- من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري وما تم التوصل إليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:
- ❖ تبني إدارة المعرفة و عملياتها ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي؛
  - ❖ العمل على تحفيز الأفراد العاملين بها؛ بما يسمح لهم بالإبداع و الابتكار؛

❖ تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة خطة المؤسسة الإستراتيجية كوسيلة من

وسائل التطوير والتحسين المستمر لأعمالها؛

❖ تدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي.

📌 آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لأثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

✓ أثرالتشارك المعرفي على الابتكار والإبداع في المؤسسة؛

✓ معوقات ومقومات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية؛

✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة؛

✓ أثر الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي بالمؤسسة.

قائمة

المرجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عمان الأردن، جدار للكتاب العالمي، 2009.
- أسامة ربيعة أمين، التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة مصر، 2008.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، عمان، 2010.
- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2009
- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، عمان الأردن، دار حامد، 2010
- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط 2، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، القاهرة، دار السحاب، 2007 .

## ثانياً: الرسائل الجامعية

- \_ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عتبة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2017/01/25.
- \_ بوزيد اوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2014 2013
- \_ خيرية محمد بن عصمان، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة تعليمية، 2018.
- \_ سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة الدكتوراه، علوم في نظرية منهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2019.

## ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

- \_ إيمان محمود عبد النعيم، تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، جامعة حلوان، مصر، فبراير 2023.

- \_ سلطان حميد عبد الحميد الحياني، واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في ادارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، كلية التربية جامعة أم القرى، مملكة العربية السعودية، مجلد37 العدد2، 12، ديسمبر 2021.
- \_ سماح مؤيد محمود المولى، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة (وصفية تحليلية) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، مصر، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد131، كانون الأول 2021.
- \_ طويطي مصطفى، وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بأساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، بتاريخ30 جوان 2014.
- \_ عزيز دحمانى، نفيسة ناصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، المجلد 19، العدد2019، 01.
- \_ عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة بسكرة
- \_ فتحي أبو قاسم، سالم منصور وآخرون، أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة إدارة الجودة، دراسة ميدانية على منسقي وأعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة ليبيا، المؤتمر الوطني الثاني بتاريخ: 07/10/2012.
- \_ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد4، العدد9، السنة2012م
- \_ هاني آل غزوي، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين بيئة العمل وضمان الجودة، "دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات"، مجلة القطيف السعودية، بتاريخ 28 سبتمبر 2021.

#### خامسا: تقارير

- \_ حسين موسى قاسم البناد، أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2015.
- \_ عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، يونيو 2013.

\_ عماد صفر عبد محمد، نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة\_دراسة تطبيقية، ط1،  
نشرمشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015 .

#### المراجع باللغة الأجنبية

TharuatA.Al. Hafez yasserF.Al.Mahdy the Reality of the practice of  
knowledgstarinamongfaculty members an empricalstudyat the callegesifeducation in  
.page486,487 ,decemberdecember2015 ،n4،fiche16 somearabuniversities

Global journal of Economics and  
Business(GjEB) ,[https //www.refaad.com/vieus/GJEB /home.aspx](https://www.refaad.com/vieus/GJEB/home.aspx)

#### المواقع الإلكترونية

<http://dspace.univ-bouira.dz8080/jspui/handle/123456789/3327>

<http://www.noor-book.com>

<http://aapi.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## استبيان

السيد(ة):.....المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد:

نسعى من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إلى دراسة موضوع:

أثر التشارك المعرفي في تحقيق الالتزام التنظيمي

(دراسة حالة وكالات الشرق للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار)

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبيان المرفق، وتوخي الدقة، وإختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا، وثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة؛ ونود أن نوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي، ولن تستخدم لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

د. عيسات العربي

من إعداد الطالبتين :

- شويحي أسماء

- بن مرزوق سعيدة

السنة الجامعية 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع المناسب		الرقم	المتغيرات
	ذكر	1	الجنس
	أنثى		
	أقل من 30	2	العمر
	من 30 سنة-إلى أقل من 40 سنة		
	من 40 سنة-إلى أقل من 50 سنة		
	50 سنة فما فوق		
	ديبلوم تكوين مهري	3	المؤهل العلمي
	ليسانس		
	ماستر		
	مهندس		
	دراسات عليا		
	أقل من 05 سنوات	4	عدد سنوات الأقدمية في الوكالة
	من 05 سنوات - إلى أقل من 10 سنوات		
	من 10 سنوات - إلى أقل من 15 سنة		
	15 سنة فأكثر		
	متصرف	5	المستوى ( المركز) الوظيفي
	رئيس المهندسين		
	مهندس		
	مساعد مهندس		

المحور الأول:					
تتعلق عبارات هذا المحور بالتحريك المعرفي، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.					
الرقم	البيان				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: المعرفة الصريحة				
01					يستطيع كل موظف في الوكالة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه .
02					يستطيع الموظفون الوصول إلى قواعد بيانات الوكالة بسهولة .
03					يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق الملاحظة .
04					يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق التقليد والممارسات .
05					توجد بيئة تعاونية محفزة لإنجاز العمل بشكل جماعي .
06					العلاقات بين الموظفين تسودها الثقة المتبادلة .
07					يحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية .
08					يتبادل الموظفون المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة لا تبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت nternet .
09					تمتلك الوكالة وسائل اتصال تساعد الموظفين على تشارك المعارف المتواجدة في أذهانهم .
10					يقوم الموظفون بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً ثم القيام بتنفيذ .
11					ينشركا الموظفون الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهما .
12					يتم تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب والتعلم .
	البيان				
	ثانياً: المعرفة الضمنية				
					تسعى الوكالة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى موظفيها .

قائمة الملاحق .....

02	يعتمد الموظفون على أنفسهم في اكتساب معارفهم				
03	تتواجد المعرفة في الوكالة في أذهان الموظفين .				
04	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين الموظفين .				
05	يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم وجها لوجه .				
06	يقوم الموظفون بتبادل الخبرات والممارسات فيما بينهم في الشباك الواحد وبين الشبائك .				
07	تسهم الوكالة في تطوير معارف الشخصيات للموظفين .				
08	تحفز الوكالة الموظفين على نقل تشارك المعارف فيما بينهم .				
09	تقوم الوكالة بتخزين المعرفة المتواجدة في أذهان موظفيها في ملفات ومستندات				
10	تقوم الوكالة بتحويل المعرفة الضمنية لموظفيها إلى معرفة متاحة .				
11	يكتسب الموظفون في المؤسسة المعرفة عن طريق تشارك الخبرات .				
12	تسعى الوكالة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى موظفيها .				

المحور الثاني:

تتعلق عبارات هذا المحور بالالتزام التنظيمي ، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	مستعد لقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الوكالة .					
02	كل ما يعترض الوكالة من مشكلات أعتبرها مشكلتي .					
03	أعطي دائما صورة حسنة عن الوكالة و أعتز بانتمائي إليها .					
04	أشعر بالانتماء للوكالة كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه .					
05	وفقا لتوقعاتي وما أؤمن به يجعلني أحرص لأن أكون عضوا في هذه الوكالة وأعمل لصالحها .					
06	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الوكالة .					
07	أعمل بإخلاص في هذه الوكالة .					

قائمة الملاحق .....

					08	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لمواصلة العمل في هذه الوكالة .
					09	أعتبر أن قيم هذه الوكالة تتفق مع قيمتي .
					10	يجب أن يقوم كل موظف بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالوكالة وكأنها ممتلكاته .
					11	من واجبي كموظف في الوكالة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع .
					12	أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الوكالة التي أعمل بها .
					13	إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه الوكالة .
					14	من واجبي تقديم الدعم والمساندة لزملائي في العمل .
					15	لدي رغبة الاستمرار بالعمل في هذه الوكالة مهما توفرت لي فرص بديلة .
					16	سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الوكالة مقابل استمرارتي بالعمل فيها .
					17	إن بقائي في وظيفتي نابع عن حاجتي للعمل .
					18	أنتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الوكالة
					19	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الوكالة .
					20	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي .
					21	تقوم الوكالة بتقديم مزايا جيدة لا تتوفر في وكالات أخرى .
					22	أشعر بعدم وجود فرص عمل إن تركت العمل في هذه الوكالة .

## الملحق رقم 02:

## Fiabilité

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	41	97,6
Observations Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
Total	42	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	12

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	42	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	12

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	42	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	22

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	42	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	22

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	41	97,6
Observations Exclus <sup>a</sup>	1	2,4
Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	46

## الملحق رقم 03:

## Effectifs

## Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	عدد_سنوات_الأقدمية_في_الوكالة	المستوى_الوظيفي
N	Valide	42	42	42	42
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

## الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	50,0	50,0	50,0
Valide أنثى	21	50,0	50,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	2	4,8	4,8	4,8
من 30 إلى أقل من 40	12	28,6	28,6	33,3
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	25	59,5	59,5	92,9
أكثر من 50 سنة	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## المؤهل\_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دبلوم تكوين مهني	13	31,0	31,0	31,0
ليسانس	15	35,7	35,7	66,7

ماستر	11	26,2	26,2	92,9
مهندس	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

عدد سنوات الأقدمية في الوكالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	1	2,4	2,4	2,4
من 5 إلى 10 سنوات	7	16,7	16,7	19,0
Validه من 10 إلى 15 سنة	18	42,9	42,9	61,9
سنة فأكثر 15	16	38,1	38,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متصرف	34	81,0	81,0	81,0
رئيس المهندسين	2	4,8	4,8	85,7
Validه مهندس	1	2,4	2,4	88,1
مساعد مهندس	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

## الملحق رقم 04:

## Régression

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعرفة_الصريحة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 <sup>a</sup>	,411	,396	,376

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الصريحة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,942	1	3,942	27,912	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,650	40	,141		
Total	9,592	41			

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الصريحة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,591	,515		3,088	,004
1 المعرفة_الصريحة	,704	,133	,641	5,283	,000

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

## Régression

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المعرفة_الضمنية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 <sup>a</sup>	,470	,457	,357

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الضمنية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,507	1	4,507	35,450	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,085	40	,127		
	Total	9,592	41			

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الضمنية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,880	,410		4,591	,000
	المعرفة_الضمنية	,623	,105	,685	5,954	,000

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

## Régression

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المعرفة_الضمنية, المعرفة_الصريحة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,700 <sup>a</sup>	,490	,464	,354

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الضمنية, المعرفة\_الصريحة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,698	2	2,349	18,719	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,894	39	,125		
	Total	9,592	41			

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة\_الضمنية, المعرفة\_الصريحة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	(Constante)	1,552	,486	3,194	,003
1	المعرفة_الصريحة	,268	,217	,244	,224
	المعرفة_الضمنية	,442	,180	,486	,019

a. Variable dépendante : الإلتزام\_التنظيمي

## الملحق رقم 05:

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يستطيع كل موظف في الوكالة فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائه.	42	2	5	2,81	1,110
يستطيع الموظفون الوصول إلى قواعد بيانات الوكالة بسهولة.	41	2	5	3,49	,898
يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق الملاحظة.	42	2	5	3,81	,804
يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق التقليد والممارسات.	42	2	5	4,02	,680
توجد بيئة تعاونية محفزة لإنجاز العمل بشكل جماعي.	42	3	5	4,45	,633
العلاقات بين الموظفين تسودها الثقة المتبادلة.	42	3	5	4,50	,552
يحرص غالبية الموظفين على أداء مهامهم بصورة جماعية.	42	2	5	4,31	,811
يتبادل الموظفون المعلومات والأفكار عن طريق وسائل عديدة كتبادل التقارير، إجراء الندوات، أو باستخدام الإنترنت (internet).	42	2	5	4,00	,855
تمتلك الوكالة وسائل اتصال تساعد العمال على تشارك المعارف المتواجدة في أذهانهم.	42	2	5	3,83	,853
تقوم الوكالة بتخزين المعرفة المتواجدة في أذهان موظفيها في ملفات ومستندات.	42	2	5	2,79	,951
يقوم الموظفون بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً ثم القيام بتنفيذه.	42	2	5	4,02	,749
ينشر كل الموظفين الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم.	42	2	5	4,07	,808
المعرفة_الصریحة	42	3	5	3,84	,440
N valide (listwise)	41				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى الوكالة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى موظفيها.	42	1	5	3,43	1,107
تسعى الوكالة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى موظفيها.	42	1	5	3,55	1,152
يعتمد الموظفون على أنفسهم في اكتساب معارفهم	42	2	5	4,07	,997
تتواجد المعرفة في الوكالة في أذهان الموظفين.	42	2	5	3,71	,944
في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين الموظفين.	42	3	5	4,33	,687
يتبادل الموظفون المهارات فيما بينهم وجها لوجه.	42	2	5	4,24	,759
يقوم الموظفون بتبادل الخبرات والممارسات فيما بينهم.	42	2	5	4,21	,717
تساهم الوكالة في تطوير المعارف الشخصية للموظفين.	42	1	5	3,57	1,085
تحفز الوكالة الموظفين على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم	42	1	5	3,67	1,028
تقوم الوكالة بتحويل المعرفة الضمنية لموظفيها إلى معرفة متاحة.	42	2	5	3,55	,803
يتم تقاسم المعارف بين الموظفين عن طريق التدريب والتعلم.	42	2	5	4,07	,601
يكتسب الموظفون في الوكالة المعرفة عن طريق تشارك الخبرات.	42	3	5	4,14	,472
المعرفة_الضمنية	42	3	5	3,88	,532
N valide (listwise)	42				

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإلتزام_العاطفي	42	3	5	4,27	,580
مستعد لقضاء ماتبقى من حياتي المهنية في هذه الوكالة	42	2	5	3,62	1,188
كل مايعترض الوكالة من مشكلات أعتبرها مشكلتي	42	2	5	4,10	,958
أعطي دائما صورة حسنة عن الوكالة و أعتز بانتمائي إليها	42	4	5	4,57	,501
أشعر بالانتماء لوكالتي كما وكأنها بيتي الذي أحرص عليه	42	3	5	4,50	,595
وفقا لتوقعاتي وما أومن به يجعلني احرص لأن أكون عضوا في هذه الوكالة وأعمل لصالحها	42	3	5	4,43	,630
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الوكالة	42	2	5	4,38	,795
الإلتزام_المعياري	42	4	5	4,65	,441
أعمل بإخلاص في هذهالوكالة	42	4	5	4,67	,477
أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لمواصلة العمل في هذه الوكالة	42	4	5	4,64	,485
أعتبر أن قيم هذه الوكالة تتفق مع قيمي	42	2	5	4,36	,791
يجب أن يقوم كل فرد بالحفاظ على الممتلكات الخاصة بالوكالةتوكنأنها ممتلكاته	42	4	5	4,74	,445
من واجبي كموظف في الوكالة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	42	4	5	4,69	,468
أنا على إدراك تام بمهامي الوظيفية كما تنص عليها اللوائح في الوكالة التي أعمل بها	42	4	5	4,76	,431
إن المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي اتجاه الوكالة	42	4	5	4,69	,468

من واجبي تقديم الدعم والمساعدة لزملائي في العمل.	42	2	5	4,64	,656
الإلتزام_المستمر	42	3	5	3,97	,631
لدي رغبة الاستمرار بالعمل في هذه الوكالة مهما توفرت لي فرص بديلة.	42	1	5	3,69	1,220
سأقبل أي وظيفة أكلف بها في الوكالة مقابل استمرارتي بالعمل فيها.	42	2	5	3,29	1,132
إن بقائي في وظيفتي نابع عن حاجتي للعمل.	42	2	5	4,02	,749
أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الوكالة	42	2	5	4,33	,846
أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في الوكالة	42	4	5	4,62	,492
وجودي على رأس عملي الحالي يمثل . استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	42	2	5	4,21	,925
تقوم الوكالة بتقديم مزايا جيدة لا تتوفر في وكالات أخرى.	42	2	5	4,05	1,011
أشعر بعدم وجود فرص عمل إن تركت العمل في هذهالوكالة	42	2	5	3,52	,917
الإلتزام_التنظيمي	42	3	5	4,30	,484
N valide (listwise)	42				

# فهرس المحتويا

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة ال أشكال
V	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول:</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: عموميات حول التشارك المعرفي والالتزام التنظيمي
18-07	المطلب الأول: التشارك المعرفي كأحد عمليات إدارة المعرفة
27-18	المطلب الثاني: عموميات حول التشارك المعرفي
34-28	المطلب الثالث: عموميات حول الالتزام التنظيمي
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
37-34	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
39-37	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
41-39	المطلب الثالث: مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني:</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار
48-45	المطلب الأول: تقديم الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

50-49	المطلب الثاني: مهام الوكالة
50	المبحث الثاني: الطريقة و الاجراءات
52-50	المطلب الأول: منهجية الدراسة
54-52	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
57-54	المطلب الثالث: اختيار أساليب المعالجة الاحصائية لأداة الدراسة والخصائص السيكومترية
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
62-57	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
72-62	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة
73	خلاصة الفصل الثاني
77-75	الخاتمة
81-79	قائمة المراجع
98-83	الملاحق
87-86	فهرس المحتويات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

