



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه علوم

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي -

الطالبة:

دراعو فاطمة

تحت إشراف:

أ.د مزيان محمد

| الصفة | الجامعة | الرتبة | اسم ولقب الاستاذ |
|--------------|----------------|----------------------|-------------------|
| رئيسا | جامعة وهران 02 | أستاذ التعليم العالي | ماحي إبراهيم |
| مؤظرا ومقررا | جامعة وهران 02 | أستاذ التعليم العالي | مزيان محمد |
| مناقشا | جامعة وهران 02 | استاذ محاضر "أ" | بلعابد عبد القادر |
| مناقشا | جامعة غليزان | أستاذ التعليم العالي | زقاوة احمد |
| مناقشا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | بوشلاغم يحي |
| مناقشا | جامعة سعيدة | استاذ محاضر "أ" | مراحي عبد الكريم |

السنة الجامعية : 2021 / 2022

الإهداء

إلى أعز ما وجد في الحياة ، إلى من وهباني الحياة، إلى من وهباني الابتسامة

بالرغم من قسوة الحياة إلى من أحسنا تربيته وتهدئته

إلى والدي الكريمين، أبي، أمي أطال الله في عمركما

وجعلكما من سكنة جنة الفردوس،

والله لن أنسى فضلكما علي ما حبيبت.

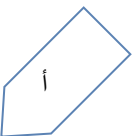
إلى زوجي سدي في الحياة، إلى فلذات كبدي أبنائي حفظهم الله .

إلى جميع إخوتي وأبنائهم وأخواتي وأبنائهن ودعواتهم لي بالنجاح

خاصة أخي الأستاذ الدكتور " دراغو عز الدين " على كل مجهوداته معي .

جميعكم أهديكم أسمى عبارات الإحترام والتقدير .

دراغو فاطمة



كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والشكر لجلاله سبحانه وتعالى

الذي قدرنا وأعاننا على إنجاز هذه الأطروحة،

اللهم صلي على محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

وإنه لطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي

ومشرفي الدكتور مزيان محمد حفظه الله لتفضله بقبول الإشراف

على هذه الأطروحة وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادي

وفي متابعة الأطروحة منذ أن كانت فكرة،

فجزاه الله عني خير جزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل

أعضاء لجنة المناقشة وكلي ثقة بالله ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة

حول هذه الأطروحة سيكون لها بالغ الأثر في إخراج الأطروحة

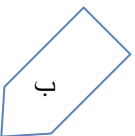
بأفضل صورة، فجزاهم الله عنا خير جزاء.

كما أتقدم بالشكر لكل ما ساعدني وأعانني على إنجاز الأطروحة وإلى كل من

خصني بدعائه فلم في النفس منزلة وإن لم يسعفني المقام لذكرهم

فهم أهل الفضل والخير والشكر.

دراغو فاطمة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة كل من العدالة التنظيمية وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة وأبعادها (التكوين، تنمية الخبرات، الإبداع) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، وكذا معرفة الفروق في العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وهي دراسة ميدانية بجامعة غليزان وذلك للكشف عن :

1- هل تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين،

تنمية الخبرات، الإبداع) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر)؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية اتجاه العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي تختلف

باختلاف المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الأداة على عينة من موظفي جامعة غليزان، حيث اختيروا

بطريقة قصدية، وتم تطبيق الإستبيان كأداة لجمع المعطيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، تنمية

الخبرات، الإبداع) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

2- توجد فروق ذات دلالة احصائية اتجاه العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي تختلف باختلاف

المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي، الموظفين .

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|-----------------------|
| أ | الإهداء |
| ب | كلمة الشكر |
| ت | ملخص الدراسة |
| ث | محتويات الدراسة |
| ذ | قائمة الجداول |
| ز | قائمة الأشكال |
| 01 | - مقدمة |

الفصل الأول : تقديم الدراسة

| | |
|----|--|
| 05 | 1- إشكالية الدراسة |
| 07 | 2- تساؤلات الدراسة |
| 08 | 3- فرضيات الدراسة |
| 08 | 4- أهمية الدراسة |
| 09 | 5- أهداف الدراسة |
| 10 | 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة |
| 10 | 7- صعوبات الدراسة |
| 11 | 8- التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة |
| 13 | 9- النموذج المفترض للدراسة |

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

| | |
|----|---|
| 14 | - تمهيد |
| 14 | 1- مفهوم العدالة التنظيمية |
| 15 | 2- تعريف العدالة التنظيمية |
| 17 | 3- أبعاد العدالة التنظيمية |
| 20 | 4- مبادئ العدالة التنظيمية |
| 20 | 5- أهمية العدالة التنظيمية |
| 21 | 6- مقومات العدالة التنظيمية |
| 22 | 7- الحساسية للعدالة التنظيمية |
| 23 | 8- العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي |

24 خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : ادارة المعرفة

25 تمهيد

25 1- مفهوم المعرفة

26 2- تعريف المعرفة

27 3- أهمية المعرفة

28 4- مفهوم إدارة المعرفة

30 5- نشأة وتطور إدارة المعرفة

31 6- عمليات إدارة المعرفة

33 7- أبعاد إدارة المعرفة

34 7-1 التكوين

37 7-2 الإبداع

38 7-3 تنمية الخبرات

39 8- مراحل إدارة المعرفة

39 9- دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة

42 10- الأسس الداعمة لإدارة المعرفة

44 11- دور القيادة في إدارة المعرفة

44 12- صفات قائد إدارة المعرفة

45 13- عوائق تطبيق إدارة المعرفة

46 خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع : الجودة في مؤسسات التعليم العالي

47 تمهيد

47 1- مفهوم التعليم العالي

47 2- مفهوم جودة التعليم العالي

48 3- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

49 4- سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي

50 5- ضروريات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

50 6- مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

51 7- الجودة في مؤسسات التعليم العالي

52 8- فوائد تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي

53 - خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس : الإلتزام التنظيمي

54 - تمهيد

54 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي

56 2- الفلسفة التي يقوم عليها الإلتزام التنظيمي

58 3- أبعاد الإلتزام التنظيمي

59 4- أهمية دراسة الإلتزام التنظيمي

60 5- خصائص الإلتزام التنظيمي

61 6- آثار الإلتزام التنظيمي

62 7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

64 - خلاصة الفصل الخامس

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

65 1- الدراسة الاستطلاعية

65 1-1 منهج الدراسة المتبع

66 2-1 أهداف الدراسة الإستطلاعية

66 3-1 الدراسة الإستطلاعية الأولى

66 1-3-1 مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى

67 2-3-1 مدة إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى

67 3-3-1 مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية الأولى

68 4-3-1 أدوات الدراسة الإستطلاعية الأولى

69 5-3-1 نتائج الدراسة الإستطلاعية الأولى

74 4-1 الدراسة الاستطلاعية الثانية

74 1-4-1 مكان ومدة إجراء الدراسة الإستطلاعية الثانية

74 2-4-1 أدوات الدراسة الإستطلاعية الثانية

77 3-4-1 تجريب الأدوات على عينة الدراسة الإستطلاعية الثانية

78 4-4-1 خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية الثانية

78 5-4-1 دراسة الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والبات)

78 6-4-1 صدق الأداة (صدق المحكمين)

| | |
|----|--|
| 80 | 7-4-1 الصدق البنائي لمحاور الإستبيان |
| 80 | 8-4-1 صدق وثبات مقياس العدالة التنظيمية |
| 83 | 9-4-1 صدق وثبات مقياس إدارة المعرفة |
| 84 | 10-4-1 صدق وثبات مقياس الإلتزام التنظيمي |
| 87 | 2- منهجية الدراسة الأساسية |
| 87 | 1-2 مكان إجراء الدراسة الأساسية |
| 87 | 2-2 مدة إجراء الدراسة الأساسية |
| 87 | 3-2 مواصفات عينة الدراسة الأساسية |
| 91 | 4-2 أداة الدراسة الأساسية |
| 91 | 5-2 محاور الإستبيان |
| 92 | 6-1 صعوبات الدراسة الأساسية |
| 92 | 7-2 الأساليب الإحصائية |

الفصل السابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 94 | - تمهيد |
| 94 | 1- عرض نتائج الدراسة |
| 94 | 1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى |
| 95 | 2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية |
| 96 | 3-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة |
| 97 | 4-1 عرض نتائج الفرضية الرابعة |
| 97 | 5-1 عرض نتائج الفرضية الخامسة |
| 98 | 6-1 عرض نتائج الفرضية السادسة |
| 98 | 7-1 عرض نتائج الفرضية السابعة |
| 99 | 8-1 عرض نتائج الفرضية الثامنة |
| 100 | 2- تفسير نتائج الدراسة |
| 100 | 1-2 تفسير نتائج الفرضية الأولى |
| 106 | 2-2 تفسير نتائج الفرضية الثانية |
| 114 | 3-2 تفسير نتائج الفرضية الثالثة |
| 115 | 4-2 تفسير نتائج الفرضية الرابعة |
| 117 | 5-2 تفسير نتائج الفرضية الخامسة |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 117 | 6-2 تفسير نتائج الفرضية السادسة |
| 118 | 7-2 تفسير نتائج الفرضية السابعة |
| 120 | 8-2 تفسير نتائج الفرضية الثامنة |
| 122 | التوصيات |
| 124 | الخاتمة |
| 126 | قائمة المراجع |
| 140 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | العمليات السائدة في إدارة المعرفة | 33 |
| 02 | مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير الإدارة التقليدية | 43 |
| 03 | مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية الأولى | 67 |
| 04 | متغيرات الدراسة بعد إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى | 72 |
| 05 | الدراسات المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية | 74 |
| 06 | الدراسات المتعلقة بمحور إدارة المعرفة | 75 |
| 07 | الدراسات المتعلقة بمحور الإلتزام التنظيمي | 75 |
| 08 | متغيرات الدراسة وأبعادها | 76 |
| 09 | خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية الثانية | 77 |
| 10 | سلم ليكارت الخماسي | 80 |
| 11 | صدق البناء لمتغير العدالة التنظيمية | 80 |
| 12 | معامل الثبات لبعء العدالة التنظيمية | 83 |
| 13 | صدق البناء لمتغير إدارة المعرفة | 83 |
| 14 | معامل الثبات لمتغير إدارة المعرفة | 85 |
| 15 | صدق البناء لمتغير الإلتزام التنظيمي | 85 |
| 16 | معامل الثبات لمتغير الإلتزام التنظيمي | 86 |
| 17 | مواصفات عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي | 88 |

| | | |
|-----|--|----|
| 89 | مواصفات عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المسمى الوظيفي | 18 |
| 91 | محاور الإستهبان للدراسة الأساسية | 19 |
| 94 | نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيري العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي | 20 |
| 95 | نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لمتغيري إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي | 21 |
| 96 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه العدالة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي . | 22 |
| 97 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه العدالة التنظيمية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي . | 23 |
| 98 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي . | 24 |
| 98 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه إدارة المعرفة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي . | 25 |
| 99 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي . | 26 |
| 100 | نتائج إختبار ANOVA للتحقق من الفروق إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي . | 27 |

قائمة الأشكال :

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | النموذج المفترض للدراسة | 13 |
| 02 | بناء إدراكات العدالة | 21 |
| 03 | أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة | 22 |
| 04 | تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | 27 |
| 05 | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة | 31 |
| 06 | أهداف التكوين | 36 |
| 07 | إستراتيجية إدارة المعرفة | 41 |
| 08 | العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي | 63 |
| 09 | المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الأساسية | 89 |
| 10 | المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة الأساسية | 90 |

المقدمة

يتزايد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بشكل متطور في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري وقد سمي حديثاً برأس المال الفكري للمنظمة، والتي تعتمد عليه كافة المستويات الإدارية، كالإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة التنفيذية، فهو يعتبر العنصر المحرك فيها، لذلك لا بد من خلق الظروف المناسبة والبيئة الحاضنة لهذا العنصر والاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته باستمرار. مع تشجيع الموظف على اعطاء المنظمة كل طاقاته والمساهمة في تحقيق أهدافها وتحفيزه على البقاء في هذه المنظمة، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساهم في انجاز عمله على أكمل وجه، وجعله يشعر بالطمأنينة في عمله، من خلال ادراكه للعدالة التنظيمية وحصوله على مخرجات مجزية ومكافأته حين يجيد العمل مما يساهم في تعزيز التزامه اتجاه المنظمة التي يعمل بها. (عليان، 2016 : 02)

كما أكد الفكر الإداري الحديث على موضوع العدالة التنظيمية وأهميته في مجال العمل التنظيمي، وأكدت عليه أيضا بعض الدراسات العلمية منها (الحميدي، 2011)، ودراسة (البشاشة، 2008)، والمؤسسات الفاعلة في المجتمع على أهمية مبدأ العدالة التنظيمية وضرورته حيث نصّت هذه السياسات على أنّ مهنية المدير تفرض عليه تمسّكه بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيق الأنظمة والتعليمات، كما أنّ مهنية المدير تفرض عليه عدم إخفاء أية شواهد أو معلومات تساعد على إقرار الحق وتحقيق العدالة التنظيمية، وعدم إفساح المجال لأية ضغوطات من شأنها التأثير على مبادئ العدالة والمساواة وحرية التعبير، حيث أنّ العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

وإثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية والمؤسسية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الإستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، بحيث تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، على الرغم من أنّ مفهوم إدارة المعرفة وموارده وأصوله وقدراته ظهر في العالم المتقدم في بداية تسعينات القرن الماضي إلا أنه وصل مؤخرًا إلى البيئة العربية في بدايات القرن الحادي والعشرون، حيث تناولت الدراسات العربية جوانب مهمة لإدارة المعرفة منها : دراسة (المحاميد، 2015) ودراسة (عبد الرحمان وآخرون، 2014)، ودراسة (المصالحه، 2013)، ودراسة (غربي؛ قوت، 2015)، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل، فهي الإستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع، وإعتبار العقل البشري والأفكار الخلاقة والإبتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق، وهذا كلّه يعطي للعامل فرصة للإبداع وتطوير مؤسسة التعليم العالي التي يعمل بها، وبالتالي تسخير خبرته ومشاعره الإنسانية وجهده البدني لخدمتها والإلتزام بقوانينها ونظامها الداخلي والمحافظة عليها .

وفي مؤسسات التعليم العالي يعدّ الإلتزام التنظيمي ذا أهمية كبيرة حيث أنّ لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال يقوم بها أفراد موظفون يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وبالمقابل يحصلون على مقومات عديدة تشبع بعض حاجاتهم. وعليه فإنّ العلاقة بين الموظفين ومؤسسات التعليم العالي علاقة تكامل، فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم.

ومع أن موضوع الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المؤسسة اليوم ويرتبط أيضا بموضوع حيوي وحديث وهو الإلتزام التنظيمي، من خلال أن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل المؤثرة في عملية الإلتزام التنظيمي، ومن خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات الموظفين وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم وكذا منطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على تنمية مهاراتهم وخبراتهم المهنية وتطوير قدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، ومن الدراسات التي اهتمت بالعلاقة ما بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي نجد دراسة (البشباشة، 2008)، وفي مجال آخر نجد دراسة (الحميدي، 2011)، ونجد دراسة لـ (سعدون، 2014)، (حساني، 2016 : 01).

وتعتبر الموارد البشرية بجامعة غليزان من أهم الموارد، فهي تشكل العنصر المركزي الذي يعتمد عليه في ممارسة وظائف الإدارة الرئيسية من (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، ولا يقتصر دورها عند هذا الحد بل يتعدى ذلك إلى الأعمال التنفيذية المباشرة التي تبدأ بالمدخلات وتنتهي بالمخرجات، وتحقيق أهداف الجامعة لا يكون مهما توفر لديها من الموارد الأخرى إلا بالعنصر البشري الذي يشكل أهم موارد مؤسسات التعليم العالي، ولا بد من الإهتمام الجيد والتركيز على هاته الموارد عن طريق تطوير مستواها العلمي والفكري بتقنينهم المعرفة المتجددة والصبر عليهم حتى يعطوا المردود المتوقع بعد كل هاته الجهود من الجامعة لتطوير رأس مالها الفكري، والمحافظة عليه وخلق روح الإلتزام بداخله وتجديد احساسه بإنتمائه ووفائه لمؤسسة التعليم العالي .

وقد إعتمدت الدراسة على جانب نظري مكون من خمسة فصول، **الفصل الأول**: مدخل للدراسة ويحتوي على الإشكالية، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، دواعي اختيار موضوع الدراسة، أهداف وأهمية موضوع الدراسة، التعاريف الإجرائية للدراسة، حدود الدراسة.

الفصل الثاني: يخص العدالة التنظيمية وفيه مفهوم وتعريف العدالة التنظيمية، أبعادها، مقوماتها، والعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، **الفصل الثالث**: يخص إدارة المعرفة وفيه مفهوم المعرفة، أهمية المعرفة، مفهوم وتعريف إدارة المعرفة، نشأتها وعملياتها، الأبعاد والمراحل والأسس الداعمة لإدارة المعرفة، **الفصل الرابع**: ويخص الجودة في التعليم العالي وفيه : مفهوم التعليم العالي، سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي والجودة في مؤسسات التعليم العالي، **والفصل الخامس** ويخص الإلتزام التنظيمي وفيه : تعريف الإلتزام التنظيمي، أبعاد الإلتزام التنظيمي، الأهمية والخصائص، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي .

والفصل السادس خصص للدراسة الميدانية وتضمن المنهج المتبع في الدراسة ومنهجية الدراسة الاستطلاعية الأولى والثانية ثم منهجية الدراسة الأساسية، أين استعرضت الباحثة كيفية اختيار العينة وطريقة اختيار أداة الدراسة وفقا للمتغيرات المدروسة مرورا بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع وتحليل البيانات.

وفي الأخير خلص **الفصل السابع** إلى عنصرين: عرض النتائج في ضوء الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج تليها نتائج الدراسة والمرفقة بالتوصيات وفي الأخير عرض الخاتمة، وقائمة المراجع والملاحق .

الفصل الأول : تقديم الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية أحد المفاهيم المعاصرة التي ساهمت في تحسين العديد من المتغيرات الخاصة بالعمل كالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على نجاح أو فشل المنظمة، والعدالة التنظيمية مفهوم علمي له عدة أبعاد التي لا بد من ممارستها بالشكل الذي يكفل تحقيق العدالة بين الموظفين لاسيما ما تعلق بالعدالة التوزيعية، والإجرائية والتعاملية أو التفاعلية، والتي تنحصر أصلا في أدوار الإدارة العليا اتجاه الموظفين في المنظمة، إضافة إلى ذلك تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح مؤسسات التعليم العالي وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لأنّ تلك العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المسؤول المباشر (مدير الجامعة، العميد، رئيس مكتب، رئيس المصلحة... الخ) في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .

وتعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي ولها تأثير على سلوك الفرد حيث تعتبر إحدى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي من خلال استجابات أفراد المنظمة وتفهم مواقفهم وخلق البيئة أو المناخ الإيجابي والربط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وهذا حسب ما جاءت به العديد من الدراسات العربية منها دراسة (هاشم، 2002)، إذ أنّ العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان، فلا يمكن تحقيق الالتزام إلا بوجود عدالة تنظيمية لشعور العامل بالفخر والإعتزاز بالإنتماء لهذه المنظمة والرغبة في البقاء فيها، والعمل بأقصى جهد وطاقة لتجسيد الأهداف المراد الوصول إليها وتجسيد القيم كذلك وهذا حسب دراسة كل من . (عطوي، 2007) و(البشاشة، 2008).

ومن جانب آخر نجد أنّ إدارة المعرفة هذه المهارة التي اجتاحت مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة بحثاً عن التطور والتقدم في جميع الميادين والمجالات المهنية والتنظيمية، ومدى تأثير ذلك وارتباطه بولاء العامل لمؤسسته بالسعي إلى خلق جو معرفي يخص جميع أنشطة المؤسسة ويخص الموظفين أيضاً كونهم العنصر الأهم في مؤسسات التعليم العالي، إذ أنّ الالتزام التنظيمي يعتبر أو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر إنتاجاً إذا تحققت وطبقت إدارة المعرفة وهذا ما أكدته الدراسات في هذا المجال منها دراسة (أبو خضير، 2009)، ودراسة (حنونة؛ العوضي، 2011)، ودراسة (الشيخ؛ الزبون، 2015) ودراسة (زماط، 2010)، لذا على جامعة غليزان باعتبارها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئتها الخارجية، أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح أكثر، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، في ظل تبني أساليب إدارية حديثة تساعدها على تحقيق النجاح، ألا وهي التكوين وتنمية خبرات الموظفين المهنية مما يخلق نوع من الإبداع في تسيير نظم العمل وتطويره وهذه تعتبر إحدى أبرز المهارات التي يجب أن تتميّها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. لأن رعاية وتنمية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل ستكون في إطار منظمة متعلمة تمتاز بالقدرة على التكيف المتواصل مع المتغيرات وهذا ما أكدته دراسة (SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, KIARASH FARTASH، 2012)، ودراسة (Hosein Bahramzadeha ; Soheila Khosroabadib، 2012) " وبهذا أصبحت إدارة المعرفة أفضل مدخل لذلك فهي لم تعد علماً نظرياً، وإنما تقوم على إيجاد بيئة مثيرة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مركز علمي ومعرفي ومسؤولة عن نشر المعرفة وتنمية وتحديث المجتمع وهذا وفقاً لدراسة (عبد الرحمان وآخرون، 2014)، ودراسة (Abrahamyan & All، 2014).

وفي هذا الاتجاه جاءت دراستنا للبحث في علاقة العدالة التنظيمية وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة وأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) بالالتزام التنظيمي، من خلال التساؤلات التالية :

2- تساؤلات الدراسة :

- 1- هل تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي؟
- 2- هل تساهم إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي؟
- 3- هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعا للمستوى التعليمي؟
- 4- هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعا للمسمى الوظيفي ؟
- 5- هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه إدارة المعرفة للمستوى التعليمي؟
- 6- هل توجد فروق في إستجابات ا أفراد عينة الدراسة إتجاه إدارة المعرفة تبعا للمسمى الوظيفي ؟
- 7- هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا للمستوى التعليمي ؟
- 8- هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا للمسمى الوظيفي؟

3- فرضيات الدراسة :

- 1- تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.
- 2- تساهم إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.
- 3- توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعا للمستوى التعليمي.
- 4- توجد فروق في أفراد عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعا للمسمى الوظيفي .
- 5- توجد فروق في أفراد عينة الدراسة إتجاه إدارة المعرفة تبعا للمستوى التعليمي.
- 6- توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه إدارة المعرفة تبعا للمسمى الوظيفي .
- 7- توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا للمستوى التعليمي.
- 8- توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه الإلتزام التنظيمي تبعا للمسمى الوظيفي.

4- أهمية الدراسة:

- قد تفيد هذه الدراسة مدير جامعة غليزان بشكل عام في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين ومستوى إدارة المعرفة ومن ثم المساهمة في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في اجراء مراجعة شاملة لنظم العمل الجماعي واجراءاته المتصلة بالأوضاع المهنية والنمو المهني لدى الموظفين بجامعة غليزان .

➤ تزداد أهمية هاته الدراسة في ظل محدودية الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في جامعة غليزان، إذ مازال هذا المفهوم لم يحظ بالإهتمام الكافي من قبل الباحثين والمهتمين والممارسين في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي ستسهم دراستنا في إثراء المكتبة الجزائرية في هذا الجانب .

➤ تقديم إطار فكري لكيفية تطبيق إدارة المعرفة بجامعة غليزان.

➤ التركيز على كيفية تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين، بحيث تكتسي الدراسة أهمية من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد المنظمة في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، حتى تستطيع المؤسسة التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والأفكار والمعارف بسهولة ويسر .

➤ الإهتمام بدراسة واقع الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة غليزان .

5- أهداف الدراسة:

1-5 الهدف العام : تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم متغيرات الدراسة المتمثلة في (العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي) بجامعة غليزان مبنيا على الدراسات النظرية والتطبيقية .

5-2 الأهداف التفصيلية :

➤ المعرفة الفعلية للعلاقة بين إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي.

➤ التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة بجامعة غليزان والإعتماد عليها في خلق نوع من الإلتزام التنظيمي والرفع من معنويات الموظفين.

➤ إبراز واقع الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة غليزان.

➤ إبراز مدى المساهمة الفعلية لإدارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة غليزان.

➤ المعرفة الفعلية للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

➤ المعرفة الفعلية للعلاقة بين إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي.

➤ التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة بجامعة غليزان.

➤ إبراز واقع الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين بجامعة غليزان.

➤ معرفة الفروق بين الموظفين في تطبيقهم للعدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك على الإلتزام التنظيمي

لديهم تبعا لمتغيرات (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)

6- أسباب إختيار موضوع الدراسة :

➤ كشف متغيرات الدراسة بجامعة غليزان بعد لمس الباحثة لوجود مؤشرات لهاته المتغيرات في الميدان .

➤ الإطلاع على امكانيات جامعة غليزان لإنتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص المعرفة

والتعلم المستمر .

➤ البحث بعمق عن أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في المعرفة المتوفرة، فإدارة المعرفة تسمح لجامعة

غليزان بالبحث والحصول على الموارد المعرفية، وبناء كيان معرفي لها يعزز مكانتها في المجتمع وينمي

خبرات موظفيها ويخلق الإبداع.

7- صعوبات الدراسة :

لا تخلو أي دراسة من صعوبات قد تعرقل مسارها في الإجابة على التساؤلات التي تم صياغتها قصد

الحصول على نتائج تسهم بدورها في تطوير البحث العلمي، لذلك فقد واجهتنا عدة مشاكل وذلك في العديد

من الجوانب نذكر منها ما يلي:

➤ على مستوى الجانب البشري (الموظفون): فقد واجهنا مشكلة استرجاع الاستبيانات من مختلف المعاهد،

ويعود السبب في بداية الأمر إلى قلة المعرفة بموضوع الدراسة من قبل بعض الموظفين الذين لا يعرفونني

كوني كنت موظفة إدارية بالمركز الجامعي ويوجد موظفون توظفوا حديثا بالمركز الجامعي، لذا وجدت

الباحثة قلة تعاون وتهاون من طرفهم، الأمر الذي اضطرنا إلى العودة بشكل مستمر إلى المركز الجامعي

مما أثر على الباحثة لأنها كانت موظفة إدارية في مديرية أخرى أي (غيابات متكررة عن مكان العمل

وبالتالي خصومات ...)، والجميل في الأمر هو مساعدة بعض زملاء العمل بالمركز الجامعي سابقا (عندما

كنت موظفة) ومساهمتهم للباحثة في توزيع بعض الإستبيانات وإسترجاعها، وأيضاً كان للتردد المكثف على معاهد المركز الجامعي أثر إيجابي أدى إلى اكتساب ثقة هؤلاء الموظفين الذين في الأخير وبعد بذل جهد كبير في تعريفهم بالموضوع بواسطة المقابلات المتكررة قاموا بالتجاوب معنا وملاً الإستبيانات التي أعدنا توزيعها عليهم مرة أخرى.

➤ على مستوى الوقت: كما ذكرت آنفاً فقد واجهت صعوبة التحرك خاصة وأني موظفة فطالت مدة التريص.

➤ على مستوى المصادر: فيما يتعلق بالموضوع واجهنا قلة المراجع المهمة بالتحديد بإدارة المعرفة وبعلاقتها بالإلتزام التنظيمي فالمراجع قليلة وصعب المهمة بعض الشيء على الباحثة في التنسيق ما بين عناصر موضوع الدراسة.

8- التعاريف الإجرائية للدراسة:

1-8 العدالة التنظيمية : هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين بجامعة غليزان، وتأكيد العلاقة الوثيقة المطلوبة بين الطرفين وهي محصورة في المجال [1-23] من إستبيان الدراسة .

العدالة التوزيعية: هي درجة الشعور المتولدة لدى الموظفين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من جامعة غليزان بوصفها متحققة وهي محصورة في المجال [1-7] من إستبيان الدراسة

العدالة الإجرائية : هي درجة الشعور المتولدة لدى الموظفين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وهي محصورة في المجال [8-14] من إستبيان الدراسة .

العدالة التفاعلية (التعامل): وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات وهي محصورة في المجال [15-23] من إستبيان الدراسة .

8-2 إدارة المعرفة : وهي مجموع الممارسات الإدارية التي تساعد جامعة غليزان على تحسين الكفاءة والفاعلية فيها بما يسمح بتطوير الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وخبراتهم المهنية وخلق الابداع في العمل وهو محصور في المجال [24-38] من إستبيان الدراسة .

التكوين : هي عملية الإستفادة من المعرفة المتوفرة عن طريق تنظيمها للمحافظة عليها واستخدامها في تطوير قدرة الموارد البشرية بالجامعة لتحسين العمل وهي محصورة في المجال [24-27] من إستبيان الدراسة .

الإبداع : هو درجة تحقيق الموظف بالجامعة لمستوى معين من التفكير الجيد من أجل تحسين جودة العمل بما يتناسب وقدراته ومهاراته الوظيفة بالإعتماد على المعرفة المتوفرة، وهي محصورة في المجال [28-34] من إستبيان الدراسة .

تنمية الخبرات : هي عملية استخدام المعرفة المتوفرة في تحسين إجراءات العمل للراقي بمخرجات الجامعة بناء على ما يكتسبه الموظف من معرفة، وهي محصورة في المجال [34-38] من إستبيان الدراسة .

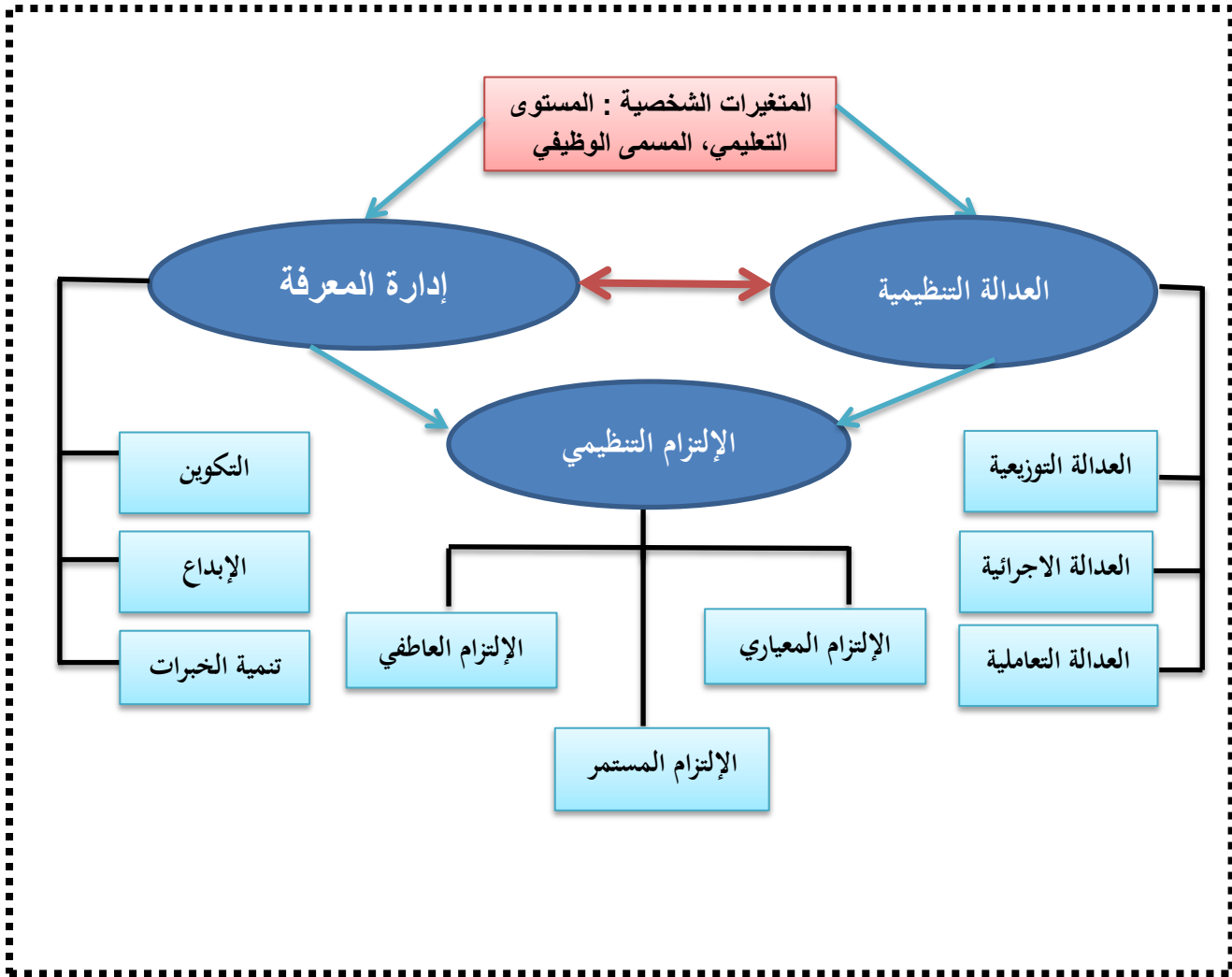
8-3 الإلتزام التنظيمي: وهو بقاء الموظف في جامعة غليزان التي علمته وأهلتته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم لاشباع حاجاته المهنية، وهي محصورة في المجال [39-52] من إستبيان الدراسة .

الإلتزام العاطفي (الوجداني):يشير إلى شعور الموظف بالإرتباط بجامعة غليزان وإدراكه للخصائص المميزة لعمله من استقلالية وتنوع المهارات الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات وهي محصورة في المجال [39-44] من إستبيان الدراسة .

الإلتزام المعياري (الأخلاقي): هو شعور الموظف بالبقاء في الجامعة وينمى هذا الشعور بالدعم الجيد من طرف الجامعة، وهي محصورة في المجال [45-47] من إستبيان الدراسة .

الإلتزام المستمر (الحسابي): يشير إلى درجة التزم الموظف من خلال قيمة عمله المنجز لو استمر بجامعة غليزان مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، وهي محصورة في المجال [48-52] من إستبيان الدراسة .

9- النموذج المفترض للدراسة:



شكل رقم (01) يوضح النموذج المفترض للدراسة

من إعداد الباحثة

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية

تمهيد:

إنّ الدور الذي يقوم به مدير المعهد يتضح من خلال العديد من المهام والأعمال التي يقوم بها كتوزيع الأعمال والمهام الوظيفية على الأساتذة، فضلا عن توزيع البرامج التدريسية بين الأساتذة حسب التخصصات، توزيع الأعمال الإضافية بالتساوي بعدالة وموضوعية، وهو ما يشير إلى استخدام القيادة الأخلاقية التي تتميز بالمساواة والعدالة، كما يتشارك مع الأساتذة الجامعيين في مناقشة المشكلات والقضايا التعليمية، مما يعزز الثقة والتعاون بين الأساتذة ومدير المعهد. وبناء على ما سبق فإنّ مدير المعهد لن يتمكن من تحقيق النجاح في عمله، وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا إذا التزم بالمبادئ الإدارية المعروفة وفي مقدمتها التعامل مع الأساتذة والإداريين معه على أساس العدل والمساواة والتأكيد على هذا المبدأ الإداري، الذي أخذ طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى العدالة التنظيمية .

1- مفهوم العدالة التنظيمية :

المفهوم إصطلاحا : وضمن هذا القياس أوضح جرينبرج (Greenberg,1990) أنّ العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة إنطلاقا من أنّ العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني، وأكد ذلك بول وتريفنو وسمس اللذان أشارا إلى أنّ العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة (الحميدي، 2011 : 20).

وعليه تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض (أدم ، Adam ، 1964) ، أن الفرد يوازن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه لآخرون من تلك الموارد وعندها يشعر بالعدالة والمساواة، وأنّ عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة (العبيدي، 2012: 80)

2- تعريف العدالة التنظيمية :

حسب (سونة ويرقي، 2019 : 987) فإن تعريفات العدالة التنظيمية تعددت، واختلفت باختلاف الزاوية التي يتم تناولها من خلالها، كالمدخل السلوكي حيث يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "مدى إدراك الموظفين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية". وتعرف بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (خولة، 2015 : 10) .

وتعرف أيضاً بأنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملائه الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد حينئذ بالظلم (السعود و سلطان، 2009 : 201) .

وحسب (حواس، 2003 : 43) فقد زاد الإهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية وذلك لإعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ويرجع هذا الإهتمام إلى أنّ عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك عدم العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة، فإنّه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به، انخفاض الأداء الوظيفي، انخفاض إلتزامه التنظيمي .

وحسب (منشي، 2017 : 11) تعرّف العدالة التنظيمية على أنها " المتغيرات التنظيمية الهامة ذات

التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر " .

وحسب (كعوان، 2015 : 544) تعرّف العدالة التنظيمية على أنها ' محصلة الإتفاق بين الجهود

المبذولة والعوائد المحققة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ' .

ويقول (الطبولي وآخرون، 2015 : 68) أنّ ' العدالة التنظيمية تعكس الدرجة التي يشعر العاملون من

خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلّة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في

الظروف والإمكانات ' .

ويقول (عليان، 2016 : 16) ' أنّ أصول الإدارة العلمية تقتضي ان تحتكم المنظمات لأسس العدالة في

إجراءاتها بدءا من طرق إختيار الأفراد وفق معايير الكفاءة والإستحقاق، ومن ثم الإستمرار في تطبيق هذه

المعايير في إجراءات الترقية، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز والأجور والعوائد الأخرى للأفراد العاملين ' .

وحسب (العبيدي، 2012 : 80) فإنّ ' العدالة تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما

يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم

وأهداف المنظمة معا ' .

وحسب (العمري و عيسى ، 2010) ونقلا عن (Barry,1989) تعتبر العدالة ' بأنّها ذلك المفهوم

الذي يحفز الأفراد للإستجابة للقيود المفروضة عليهم، ويتفقون عليه كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل

الحصول على تعاون الآخرين معهم ' .

ويرى (غربية، 2015 : 03) أنّ العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة بين أهداف

المنظمة وأهداف العاملين، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للإدارة إشاعة مناخ تنظيمي

إيجابي يتعامل معه الأفراد في المنظمات، من منطلق أنّ العدالة التنظيمية مؤشر يتضمن تفسير قيم كثيرة

ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة ' .

ويقول (البشاشة، 2008 : 433) أنّ ' العدالة التنظيمية تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (كامبل Campbell) أنّ العدالة والظلم والنزاهة والمحابة تظهر على سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى '.

إنّ العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام اجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة الموظفين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم (درة، 2007 : 42).

من خلال ما تم سرده من تعاريف للعدالة التنظيمية فيمكن القول بأنّ العدالة التنظيمية هي أسلوب إداري من الأساليب الحديثة المطبقة في المؤسسات التي تسعى إلى تطوير تسيير الموارد البشرية لديها و في حد ذاته يسهم بشكل مباشر و غير مباشر على مخرجات الفرد في المنظمة وكذا على مخرجات المنظمة ككل.

3- أبعاد العدالة التنظيمية :

لقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التنظيمية التوزيعية حيث ينزع الأفراد إلى تقييم توزيع المخرجات وذلك وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ثم بعد ذلك بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها، أي التركيز على إجراءات اتخاذ القرارات على تصورات الأفراد اتجاه العدالة التنظيمية بمعنى أنّ المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد اتجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون ونوعية القرار، وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية وهي:

3-1 العدالة التوزيعية : يعتبر الباحثون أنّ أساس العدالة التوزيعية يعود إلى نظرية المساواة، إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (العطوي، 2007 : 05)

إنّ منطلقات العدالة التوزيعية تعتمد على رأي الموظفين والعاملين في المنظمة إعتقاداً كعملية التوزيع في المنظمة من جراء إدراكهم بعدالة ما يحصلون عليه مقارنة بما يقدمونه من جهد حقيقي وأداء فعلي لمنظمتهم، طبقاً للقواعد الإرشادية والضوابط المتيقن من مصداقيتها، حيث أنّ العدالة التوزيعية ترتبط بفكرة التوزيع العادل للموارد التنظيمية بين العاملين، وتتمثل هذه الموارد التنظيمية في المرتبات، والمكافآت المادية، التقدير والإحترام، المكانة، ويتوقع العاملون الحصول على هذه الموارد في مقابل مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهد المبذول، والخبرات والمعارف التي يمتلكونها (غربية، 2015 : 04).

وحسب (العبيدي، 2012 : 80) تتكون العدالة التوزيعية من القواعد التالية :

➤ **قاعدة المساواة** : تتمثل في المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة المساواة.

➤ **قاعدة النوعية** : وتعني أنّ كل العاملين بغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساواوا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل العكس فإنّ العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.

➤ **قاعدة الحاجة** : وتعني بها تقديم ذي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء فإنّ المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

3-2 العدالة الإجرائية : حسب (وادي، 2007 : 05) هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي من خلالها يمكن التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات، وهي تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأنّ الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق

المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه .

هناك دراسات اهتمت بشكل كبير بموضوع العدالة التنظيمية وتناولت محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة التنظيمية، مما أدى إلى إهمال بعد مهم من أبعاد العدالة التنظيمية ألا وهو بعد عدالة الإجراءات التنظيمية والتي تحدد توزيع المخرجات بحيث تتناسب مع المدخلات التنظيمية، وقد لا يكون من المبالغة عندما نقول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو الطريقة التي يتم بواسطتها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات توزيع المخرجات. فعدالة الإجراءات تشير إلى إدراك الناس لعدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يتلقونها، أي أنها تتعلق بعدالة الإجراءات في تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها الأفراد، فإذا شعر الفرد بعدالة الإجراءات المتخذة فإنه يستطيع الحكم على نزاهة أو عدم نزاهة القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة (عليان، 2016 : 23) .

3-3 العدالة التفاعلية : إنَّ شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعا (السعود؛ سلطان، 2009 : 202).

كما تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذي القرارات، وكذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة، وكذلك تتضمن عدالة التعاملات جانبين هما: معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء، تقديم شرح مفصل مناسب للقرارات للأفراد الذين يتأثرون بها، وتظهر أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

➤ إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.

➤ أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية .

➤ وأخيرا يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر موظف آخر، أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات (حواس، 2003: 50) .

4- مبادئ العدالة التنظيمية: إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:

➤ مبدأ التكافؤ ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة (بطة، 2018 : 28)

➤ المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق (درة، 2007 : 42)

➤ مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ (بطة، 2018 : 28)

➤ مبدأ الالتزام: هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

➤ مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات

وتطبيق الإجراءات (درة، 2007 : 42)

5- أهمية العدالة التنظيمية :

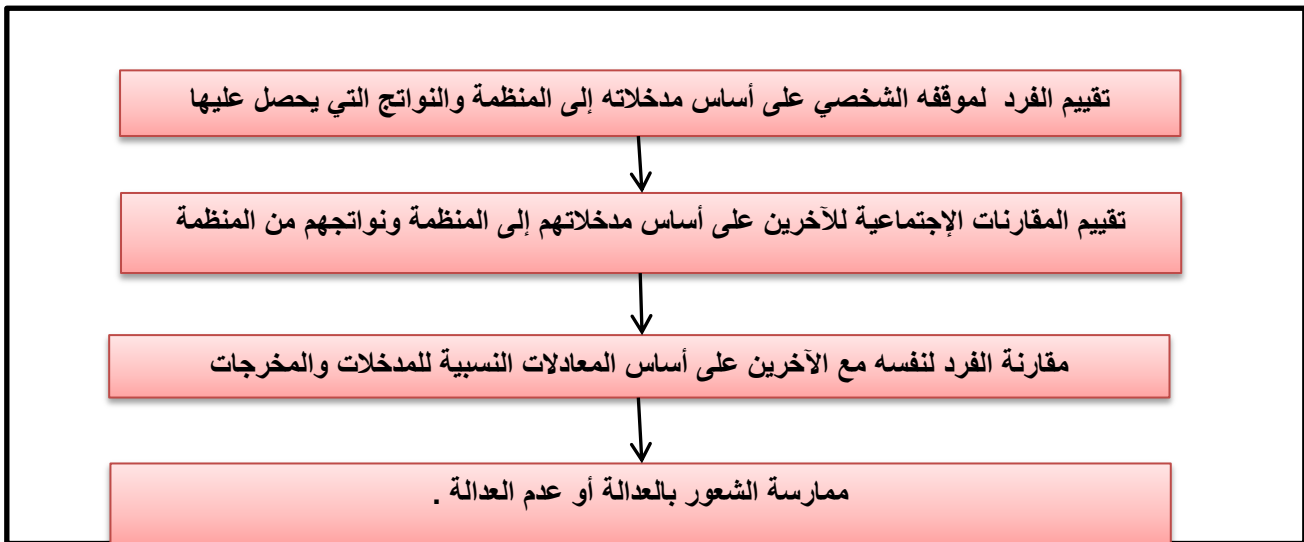
للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها عملها وطبيعتها تصنيفها كمنظمات أو

مؤسسات قطاع عام أو خاص، وتتجلى أهميتها في حقل الإدارة العامة تحديدا في المؤثرات التالية :

- إنَّ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المالي المعمول به في المنظمة .
- إنَّ العدالة تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار .
- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنسيج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي (بن سماعيل، 2017 : ب.ص) .

6- مقومات العدالة التنظيمية :

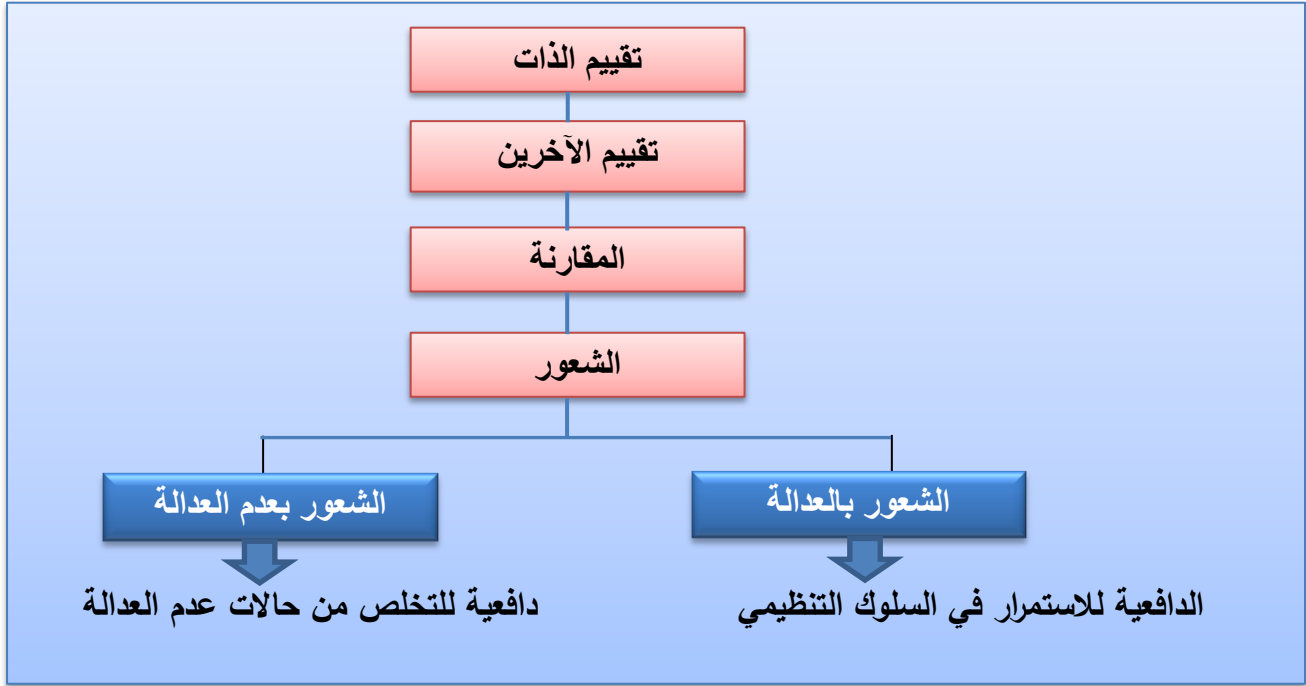
حسب (البشاشة، 2008 : 434) تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الموظفين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد الموظف بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وهذا يعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، والتي تصب في كيفية ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى النحو التالي :



الشكل رقم (02) يوضح بناء إدراكات العدالة

المصدر: (البشاشة، 2008 : 435)

وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman & Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي :



شكل رقم (03) يوضح أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.

المصدر: (البشابشة، 2008 : 435)

7- الحساسية للعدالة التنظيمية :

قام عدد من الباحثين بتصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من حيث درجة حساسيتهم للعدالة التنظيمية وإختلاف تفضيلاتهم وهم :

1-7 الشخص الحساس للعدالة : حيث يسعى هذا الفرد بإستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الإجتماعي،

لذلك فإنّ هذا الفرد إذا لم يدرك العدالة فإنه يتحرك بأحد إتجاهين :

أ- زيادة عائداته أو تخفيض مدخلاته في حالة الإحساس بعدم الرضا .

ب- تخفيض عائداته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

2-7 الشخص الخيري : هو الشخص الذي يدرك العدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن عائداته عند المقارنة بالآخرين، لذا فإنه يرضى بنصيبه في الحياة ويسعى دائما لتقديم المزيد من الإلتزامات للغير بحيث تفوق إلتزاماته ما يحصل عليه من فوائد.

3-7 الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد عائداته عن مدخلاته بالمقارنة مع الآخرين، لذا فإنه لا يقبل بنصيبه بالحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد بحيث تفوق ما يقدمه من إلتزامات . (عليان، 2016 : 27)

8- العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي :

من خلال الاطلاع والبحث عن دراسات سابقة تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وربطت بينهما في الحقل الإداري موجودة، وربطت بينهما لدى فئات مختلفة من الموظفين سواء على المستوى المحلي أو العربي أو على مستوى الدراسات الأجنبية، وقد بينت مجمل الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة إلى وجود علاقة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأنها في الغالب تكون علاقة طردية، حيث أينما شعر الموظفون بالعدالة التنظيمية إزداد شعورهم بالالتزام التنظيمي سواء نحو عملهم أو نحو المنظمة التي يعملون بها، وتتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من منظمة إلى منظمة أخرى، حيث أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عدالة تنظيمية عالية سواء على صعيد العدالة في التوزيع من خلال (توزيع الحوافز، والأجر المجزي، أو المهام...الخ) أو من ناحية توفر عدالة الإجراءات من خلال (اتخاذ القرارات دون تحيز، مناقشة الموظفين بالقرارات التي تخص عملهم، مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار) أو وجود العدالة التعاملية من خلال (تعامل الرئيس مع المرؤوس بطريقة محترمة ومهذبة....الخ) فإن الموظفين بها يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي، وهناك منظمات تتفاوت فيها درجة إلتزام موظفيها بين منخفضة ومتوسطة مرجعة الباحثة ذلك إلى بيئة العمل والظروف المحيطة بالموظف، وكذا الإستراتيجيات ونظام التسيير.

- خلاصة الفصل الثاني :

إن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية وإدراكه لإجراء معين بأنه موضوعي وغير متحيز، بينما يدركه موظف آخر بأنه متحيز وغير موضوعي، والعدالة التنظيمية هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة أداء الموظف بالمنظمة من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالا لابد من سعي إدارة جامعة غليزان لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية من قرارات التعيين والترسيم، وتقييم الأداء والترقية، وتوزيع أعباء العمل، وضع جداول العمل وغير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر، مما يخلق نوعا من الإلتزام إتجاه هاته المؤسسة التي يعمل بها هؤلاء الموظفون وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الثالث : إدارة المعرفة

تمهيد:

منذ العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم، ونزلت أول سورة من القرآن الكريم على نبينا محمد (ص) "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم" (سورة العلق الآية 1-5).

ومنذ ذلك اليوم يرفع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، فكان للعرب إسهاماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها بعد أن أدرك أن أبناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وفي هذا الفصل سوف نتطرق لتعريف المعرفة قبل الولوج لتعريف إدارة المعرفة .

1- مفهوم المعرفة:

1-1 المعنى اللغوي للمعرفة:

هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق" (سورة المائدة : الآية 83) أي علموا.

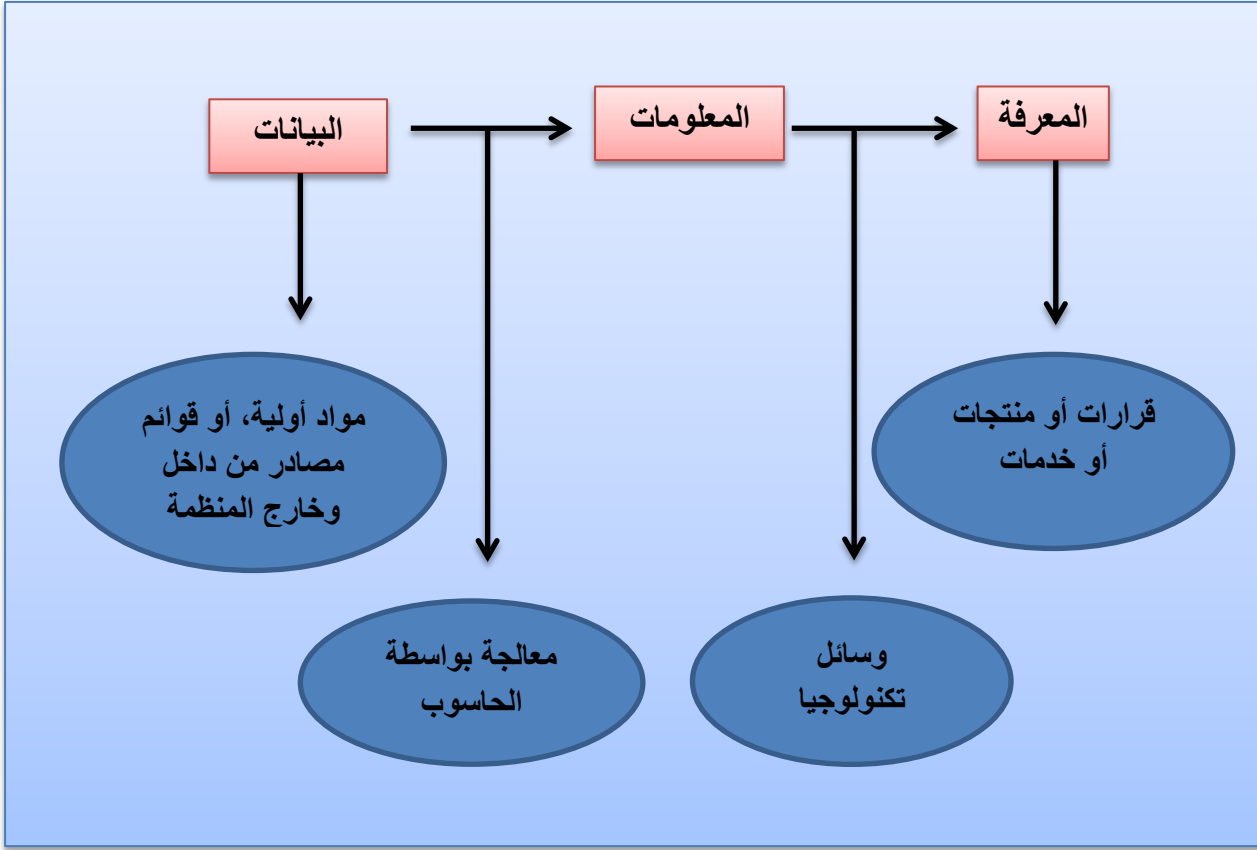
1-2 المفهوم الإجرائي :

وردت تعريفات اجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل، فعّال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وادراكية لحل مشكلة ما. (الزيادات، 2014: 17).

2- تعريف المعرفة:

تتحول أغلب المنظمات إلى منظمات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعّال مع أفراد المعرفة، وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على انشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات والدول. لهذا فإنّ استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جدا سواء من مصادر داخلية أو خارجية، ونستطع القول أنّ مفهوم إدارة المعرفة متعدد تبعا لطبيعة الترابط بين البيانات والمعلومات والمعرفة وتبعا للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية. (الخطيب؛ زيغان، 2009: 06).

وهناك تعريف آخر يرى أن المعرفة هي " تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لإتخاذ سلوك فعّال نحو تحقيق أهداف الكينونة " وقد عرفها ياسر الصاوي رياضيا على أنها المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها إزديادا كبيرا عند تقاسمها. (زماط، 2010 : 45).



شكل رقم (04) يوضح تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

المصدر : (بوركو، 2012 : 04)

يوضح لنا الشكل التالي العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أنّ البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها وتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات وتصبح معروفة بحيث يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات .

3-أهمية المعرفة :

تظهر أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تشكّله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمات إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، وتتمثل أهمية المعرفة في النقاط التالية :

➤ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتصميم .
➤ كما سمحت المعرفة للمنظمات بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها.

➤ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

➤ تعتبر المعرفة البشرية المصدر الأساسي لخلق القيمة . (زماط، 2010 : 47)

4- مفهوم ادارة المعرفة:

(أسامة، 2013) نقلا عن **عباس حلمي** حيث أنّ المجتمع الذي يعتمد أساسا على المعلومات كمورد استثماري وسلعة استراتيجية وخدمة ومصدر للدخل ومجال للقوى العاملة، لا بد أن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بشكل صحيح. فإدارة المعرفة تعرف بأنها :

➤ العمليات التي تساعد الدول على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها. وتسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والإبتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي.

➤ عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والإستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة، وذلك من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبتكار والإبداع.

➤ إنّ الخبرة والإشراف هي إحدى وسائل نقل المعرفة بإستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة وأنّ أساس إقتصاد المعرفة هو إدارة العلم والتكنولوجيا. (أسامة، 2013 : 104) .

عزفها (بوادي، 2009) نقلا عن English&Buker بأنها " عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والمداخل تصمم لخلق ووقاية واستخدام أصول المعرفة وذلك لتحقيق المعرفة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالتالي باستطاعتهم خلق قيمة للمنظمة " (بوادي، 2009 : 37)

وهي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة او مؤسسة من أجل إتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها للتداول والمشاركة بين افراد واقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (الزيادات، 2014: 55).

وهنا نلاحظ ان إدارة المعرفة داخل المنظمة تعتمد على مشاركة كل أقسام التنظيم في جمع المعرفة وتخزينها للإستفادة منها في تطوير التنظيم أو المنظمة، وخلق جو من الفهم و الإستيعاب.

وحسب (المصالحة، 2013 : 13) تمثل إدارة المعرفة البيانات والمعلومات والأفكار والإكتشافات والخبرات والنتائج والتعليمات والتوصيات والأخبار والملاحظات والأحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة وهي التغذية العكسية للمنظمة أو الفرد على حد سواء .

وحسب (عربي؛ قوت، 2015 : 65) تعتبر إدارة المعرفة مجموعة كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج، إعادة استخدام وإمدادات المعرفة في المنظمة .

وحسب (أبو خضير، 2009 : 09) فإن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام الموظفين .

وهي أيضا الجهود التي يبذلها القائمون على العملية المعرفية (المنظمة) من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري الموجود لديها في جميع أنشطة الأعمال التي تقوم بها، إنها عملية منهجية منظمة تسعى إلى معرفة القدرات والقابليات المنغرسه في عقول الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعا من الموجودات

التنظيمية، وتمكين العاملين من الوصول إليها والإستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الرامية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية على أحسن وأسرع ما يكون. (السالم، 2009: 55).

حسب (زماط، 2010 : 52) هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى وتتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنّه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرهما لنقلها .

5- نشأة وتطور إدارة المعرفة :

إنّ إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، ولا يفوت الراصد أن يلاحظ بأنّ هذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، ونما وينمو بإطراد مع نمو وازدهار العلم. وعن البدايات النظرية لها نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة "Knowledge Management" هو "Don Marchand" بقوله أنّ " العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صنّاع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء " (كحلات، 2009 : 52) .

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) من أنّ العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأنّ المؤسسات بشقيها الخدماتي والإنتاجي ستكون من صنّاع المعرفة Knowledge Workers الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء (المحاميد، 2008 : 84).

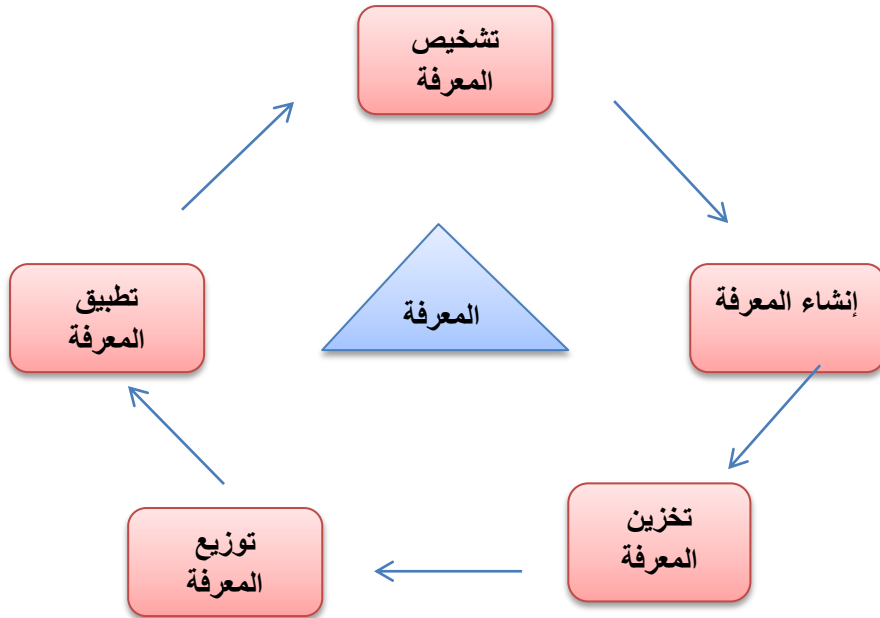
وحسب (صراع، 2014) فإنه وبحلول عام 1990 بدأ عدد المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الأنترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت عام 1989 في نشر نتائج عن

استفتاء جودة إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. (صراع، 2014 : 19) .

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الإهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 14 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة. (رحي، 2008 : 123)

6- عمليات ادارة المعرفة : صراع: 2014 : 29

إنّ عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث أنّ كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، والشكل التالي يوضح مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة :



الشكل رقم (05) يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر: صراع، 214 : 30

6-1 تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم

والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال :

➤ تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة.

➤ تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية.

➤ تحديد الأشكال التي تختزن فيها .

➤ تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها . (بوركوة، 2012 : 29)

6-2 إكتساب المعرفة : ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل المؤتمرات، الندوات، والحوارات والإتصال

بالزملاء، أو في طريق مصادر خارجية مثل : الخبراء والمستشارين وإستقطاب العاملين الجدد.

6-3 توليد المعرفة : ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل

القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي قيمة تنافسية ومكانة عالمية.

6-4 تخزين المعرفة: يعني تلك العمليات التي تشتمل على الإحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإسترجاع

والمكان، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة

لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هذا بات تخزين المعرفة

والإحتفاظ بها أمرا مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على

التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة لإنشاء وتوليد المعرفة فيها. (صراع، 2014 : 33) .

6-5 تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صنّاع المعرفة،

ما يعني ضرورة الإستثمار في رأس المال البشري، وإستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة،

والتركيز على التعلم التنظيمي ممّا يزيد من إنتاجية مؤسسات التعليم العالي. وحسب (معيوف؛ مزريق،

2020) أنّه يجب على المنظمات بسبب تقادم المعرفة أن تلجأ إلى مصادر مستجدة للمعرفة باستمرار وأن

تخصص إدارات للبحث والتطوير بميزانيات كافية، كما يجب أن يتوافر لدى المنظمات فرق عمل بحثية

تتمتع بمقدار كاف من المهارات والقدرات ولديها رغبة عالية في التعلم والإبتكار (معيوف؛ مزريق، 2020 :

(244)

6-6 عملية الرفع المعرفي : وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة المحصلة للمراحل السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة بتحقيق ميزة الرفع المعرفي (التي يتم فيها تحقيق ناتج أعلى من إستثمار المصادر المتاحة) وهذه الميزة تحقق للجامعة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الإبتكار والإبداع وهو ما نطلق عليه الإستثمار المعرفي (المحاميد، 2008: 29) .

جدول رقم (01) يوضح العمليات السائدة في إدارة المعرفة :

| الخصائص | العملية |
|--|------------------------|
| تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة. | إكتساب المعرفة |
| تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية. | تنظيم المعرفة وتخزينها |
| تتضمن استيعاب المقدرّة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. | نقل المعرفة واستخدامها |
| اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار . | قياس المعرفة وتحسينها |

المصدر: بوركوة، 2012 : 31 (نقلا عن فلاق: 2010).

7- أبعاد إدارة المعرفة :

بعد الإطلاع على الأدب النظري تبين أنه يوجد إتفاق وإختلاف بين الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة، فهناك ما يرى أنّ أبعاد إدارة المعرفة تتمثل في المراحل وهناك من يراها تتمثل في الخطوات وآخر يراها تتمثل في العمليات، وهذا يعني أنّه لا يوجد إتفاق محدد لأبعاد أدارة المعرفة، لذا إرتأت الباحثة الإعتماد على

الأبعاد التالية كأبعاد لإدارة المعرفة بناء على النتائج التطبيقية للدراسة الحالية لأنها أقرب المؤشرات المتمحورة حول الأبعاد المفسرة لإدارة المعرفة في الميدان:

7-1 التكوين : هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كَوّن ويعني إنشاء شكل أو صنع أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته وأساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية، وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك. (شيباني، 2010 : 26)

حسب (بن شارف، 2009: 300) فإنّ التكوين هو مجموعة الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء عمله الحالي أو بعد أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. فهو إذن عملية محورها الفرد حيث تزوده بالخبرة، المهارة، الإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما الآن أو الترقية إلى عمل آخر في المستقبل، فالتكوين من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ وتطوير الكفاءات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي خاصة وأنّ أهم أهداف التكوين هي إنتاج الكفاءات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلائم معها، ولهذا يجب ان نوّكّد بأنّ :

- التكوين ليس الوسيلة الوحيدة لتطوير الكفاءات إنّّه لا يتعلق إلا بالموارد المرتبطة بالشخص.
- التكوين لا ينتج الكفاءات لكنه يدعم امتلاك الموارد التي تشكلها.
- التكوين لا يمكن أن يعطي نتائجه الحقيقية إلا إذا تم ربطه مع وسائل أخرى لإنتاج الكفاءة التي يجب تحديدها واستخدامها.
- يشارك التكوين في سدّ الفراغ والفجوة الموجودة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية، فهو يبنى إذن تحليل لهذا الفارق الذي يجب أن يتم على المستوى الكلي (الوظائف، المهن، الأعمال ...) وعلى المستوى الجزئي (الأفراد) إنّها مسؤولية رؤساء المصالح والوحدات.

وحسب (كامل بربر، 2000: 111) فإنّ التكوين هو " الخبرات المهنية التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والإتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة".

7-1-1 أهداف التكوين :

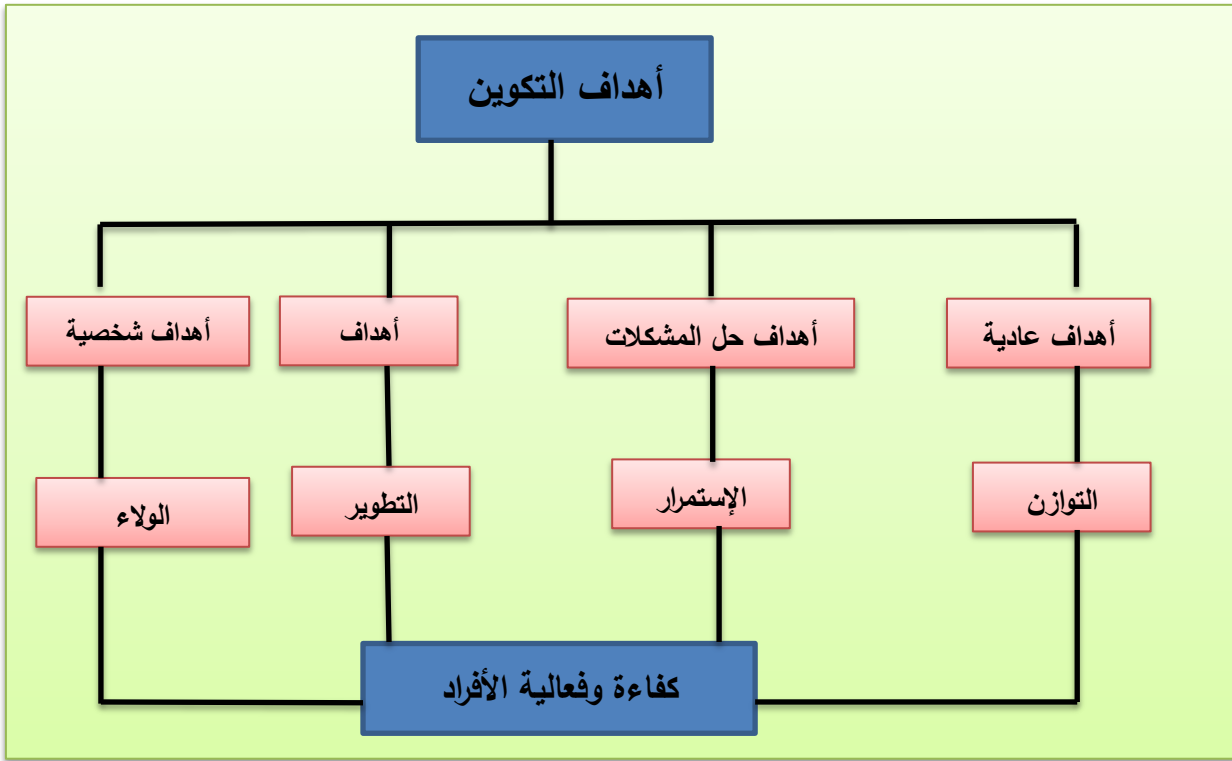
أ- أهداف التكوين العادية : وتشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل: تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

ب- أهداف التكوين لحل المشكلات: وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تؤثر في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، و يمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص التحليل ثم البراعة في التصميم.

ت- أهداف تكوينية ابتكارية : وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتعد أعلى مستويات المهام التكوينية وتستهدف تحقيق نتائج إبداعية وابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

ث- أهداف تكوينية شخصية : وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات، وتعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها للبعض الآخر

ويكمل بعضها البعض الآخر. (شيباني، 2010 : 31)



الشكل رقم (06) : يوضح أهداف التكوين

المصدر : (شيباني، 2010: 32)

إن الأهداف التكوينية واحدة مهما اختلفت هذه المنظمات في النشاط، فالتكوين وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتطوير وتنمية قدرات أفرادها، أي أن التكوين في الأول والآخر يخص الفرد بغض النظر عن نوع نشاطه داخل المنظمة .

7-1-2 تقييم نتائج التكوين : بعد تحديد اهداف تكوينية و تطبيقها في العمل يأتي دور تقييم نتائج هذا

التكوين، وهناك ثلاث مستويات لتقييم نتائج التكوين وهي:

تقييم المكتسبات (المعارف، القدرات) في نهاية التكوين .

تقييم الكفاءات المنشأة والتي تم استخدامها في وضعيات العمل وعلى شكل نشاطات .

تقييم آثارها الحاسمة على أداء وحدة.

وتتم مقارنة هاته النتائج مع الأهداف المسطرة لتحديد النقائص أو نقاط الضعف في المشروع ككل والتي نتجنبها في المشاريع القادمة. (بن شارف، 2009 : 306)

2-7 الإبداع :

الإبداع في اللغة العربية مصدر للفعل أبدع أي إخترع وإبتكر على غير مثال سابق يقال أبدعت الشيء وإبتدعته إستخرجته وأحدثته، وفلان بدع في هذا الأمر أي هو أول من فعله فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبديع فعيل من هذا فكأنما معناه هو منفرد من غير نظائره (ناقرو، 2013 : 13).

مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الإجتماعات واللجان وأساليب الإتصال والإبتكار من إطلاق طاقات الإبداع والإبتكار لدى الموظفين لديها وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بتكلفة أقل (غزالي، 2016 : 194)

حسب (مناد؛ حمامي، 2016 : 37) نقلا عن محمد حسن ، حيث عرفه على أنه ' عملية تحسس المشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين.

وهو أيضا حسب " ناقرو" مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية والتي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة سواءا لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم إذا كانت النتاجات من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. (ناقرو، 2013 : 14)

كما يعرفه (بوركووة، 2012 : 104) على أنه فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى منظمة ما.

ونستنتج من التعاريف السابقة بعض الخصائص الأساسية للإبداع : يتوقف نجاح الإبداع على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تسويتها ونشرها، وإنّ المؤسسات التي تمتلك القدرات العلمية والتكنولوجية هي الأجدر بالإبداع. ولكي يطلق مصطلح إبداع على الجهود المبذولة من قبل مؤسسات التعليم العالي حيال الخدمات يجب أن تقدم قيمة مضافة لروادها والذين يرتادونها (طلبة، أساتذة، زوار ...) ، وأن يكون بإمكانهم التمييز بين خصائص الخدمات التي يتجلى فيها الإبداع.

7-2-1 علاقة إدارة المعرفة بالإبداع: نقلا عن (Alberto) الذي يبرز العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتهما في تنافسية المنظمات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأنّ تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنّها تغير معلوماتها باستمرار وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر ممّا تقوم به المنظمات الأمريكية مرتكزة على مخزنها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعاتها (مناد؛ محامي، 2016: 56) .

7-2-2 تنمية الخبرات : يمكن إعتبار عملية تنمية الخبرات لدى الموظفين بمثابة الإعتراف بالمكتسبات وهي عامل تحفيزي وقوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي حيث يظهر ذلك من خلال عدة أبعاد، فمن خلال البعد المعرفي نجد نظرة الفرد للأمر وكيفية تعايشه حيث يجب عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق ترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها وبالتالي تحسين أدائه، كما تكمن الأهمية في خلق روح تنافسية تضمن لها البقاء . (بن ويراد ، 2018 : 27)

8- مراحل إدارة المعرفة :

وحسب (زماط، 2010 : 63) تلخص مراحل إدارة المعرفة فيما يلي :

➤ **مرحلة المبادأة :** في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، وتشجع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية الإقتصادية المتغيرة والفنية، والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارتها .

➤ **مرحلة الإنتشار :** يتم البدء في هذه المرحلة بإستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة كإيجاد، إكتساب، تخزين، واستخدام المعرفة .

➤ **مرحلة التكامل :** يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية، وترتكز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها حتى يصبح الأفراد العاملون معتادون على مثل هاته الأنشطة، مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها .

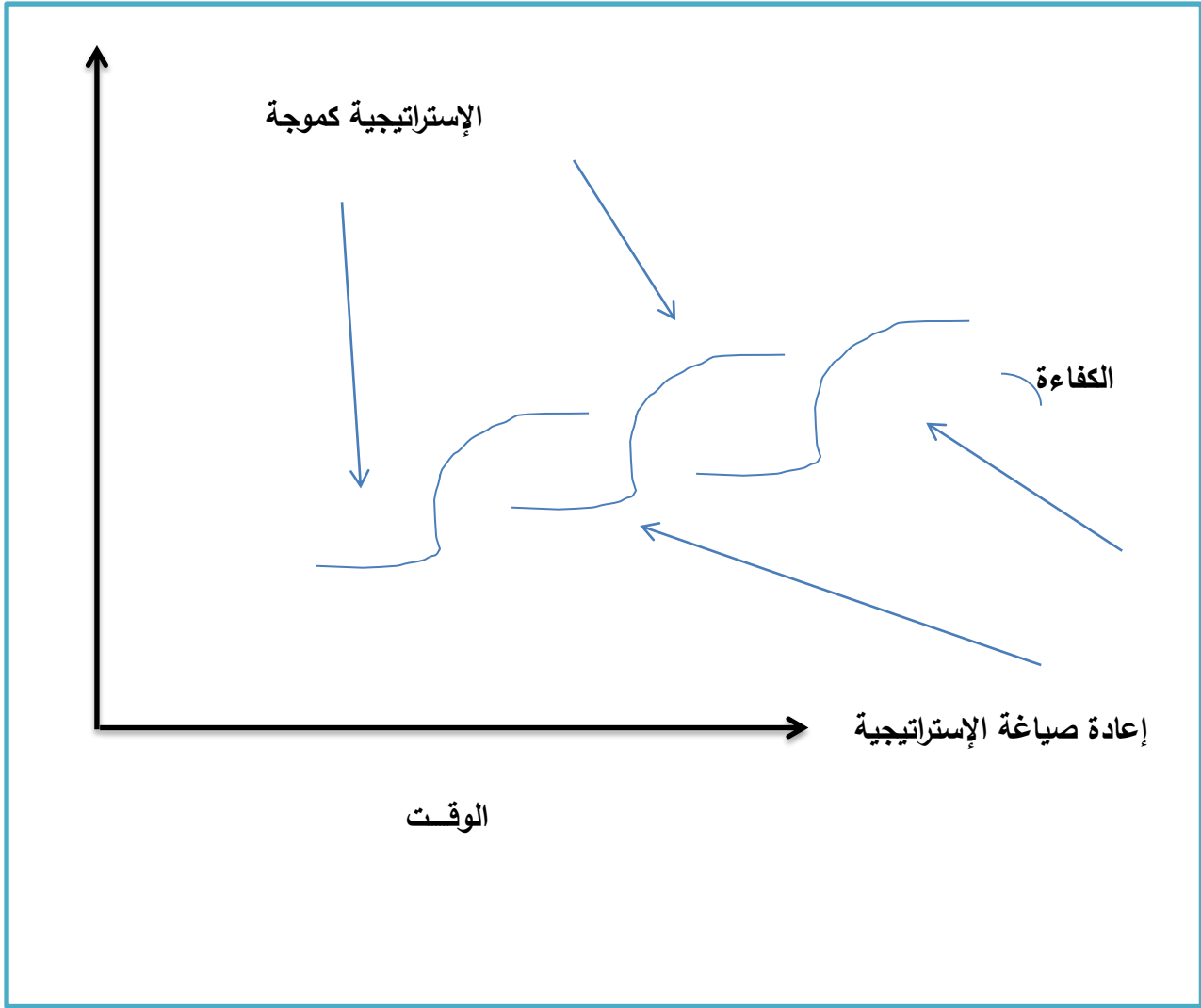
➤ **مرحلة التداخل :** هي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وتمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة التكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل : الموردين والعملاء، المؤسسات البحثية والجامعات الكبرى، حتى تتمكن المنظمة من توفير الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي وتحقيق ميزة تنافسية .

9- دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة:

تم صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، (تضاف إلى خصائص المعرفة) لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع، توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس، وتسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة، تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية

الاستراتيجية للمؤسسة، فيكون التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها، تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة. حسب (بوركو، 2012 : 32) يرى Zack أنّ إستراتيجية إدارة المعرفة يجب ان تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة وهو بذلك يقترح أربعة مراحل هي :

- تحديد إستراتيجية الأعمال .
- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية.
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعنية .



شكل رقم (07) يوضح إستراتيجية إدارة المعرفة

المصدر: (بوركو، 2012 : 34) نقلا عن نجم عبود نجم 2008 .

ولكن هذه الرؤية تعمل على مستوى وصف الأعمال لأنّ الأساس فيها هو إبتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي الفني، حيث الأساس فيها هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الإستخدام، فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدققها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة في المؤسسات التي تتبنى هذه الرؤية.

10- الأسس الداعمة لإدارة المعرفة :

من شأن الاستراتيجية أن تمد الإداري بخطة التحرك المناسب للوصول إلى الهدف في الوقت المناسب، كما أنها تدل على الاستثمارات المطلوبة في أماكنها الملائمة، ومن أجل ذلك لابد من الأخذ بالأسباب التالية:

- دعم البنية الأساسية لإدارة المعرفة بالعامل البشري المناسب.
 - توسيع البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.
 - وصف الثقافة المؤسسية.
 - تطوير مداخل متخصصة لتنفيذ الإستراتيجية.
 - تنظيم الإجراءات الخاصة بالعمل.
 - وتتمثل الأسس الاستراتيجية بما يلي:
 - تحديد طبيعة الأعمال التي تؤديها.
 - تحديد الرؤية لهذه الأعمال.
 - تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .
 - تحقيق الخطط لتحقيق الأهداف.
 - معرفة البيئة الحالية للمنظمة وما الذي يؤثر فيها، وما البيئة الملائمة لتحقيق الاهداف.
- (الخطيب؛زيغان، 2009 :10).

جدول رقم (02) : مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير نماذج الإدارة التقليدية.

| معايير عصر ما قبل المعرفة | معايير عصر إدارة المعرفة |
|---|---|
| الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات | المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات |
| التجربة و الخطأ أساس تخطيط إدارة العمليات | البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات |
| الأصول المادية هي أساس ثروة المنظمة | رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة |
| أفضل الاستثمارات هي في بناء القدرات المادية | أفضل الاستثمارات هي في بناء وتنمية القدرات المعرفية |
| المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد | المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد |
| التراكم الرأسمالي هو أساس نجاح المنظمة | التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لنجاح المنظمة |
| الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، وشاغلي المناصب العليا هم أصحاب السلطة | المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة. |
| الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة | الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة |
| تخفيض التكاليف وخفض الأسعار هي أساس بناء القدرات التنافسية | الإبتكارات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمة |

المصدر : (بوحنية، 2010: 127).

11- دور القيادة في إدارة المعرفة: (أسامة، 2013 : 232)

مما لا شك فيه أنّ القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القيادة ترى البعض أنّها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أمّا النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه وترى أنّ الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنّه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر (النظرية الظرفية) وتشير إلى أنّه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنّ هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج العلمي في المنظمة، فالقائد لم يعد يوصف أنّه رئيس ولكن منسق، مسهل او مدرب.

12- صفات قائد إدارة المعرفة:

القائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بالصفات التالية:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين .
- أن يكون قدوة لهم .
- أن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله .
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة .

➤ الإتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييمها وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر .

➤ يجب أن يتحقق من أنّ المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي.

➤ يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنّها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة . (نفس المرجع السابق)

14- عوائق تطبيق إدارة المعرفة:

وحسب (الجمال، 2013 : 257) فإنّ هناك منظمات ومؤسسات عدة أجرت دراسات حول معوقات إدارة

المعرفة وقد توصلت إلى مجموعة من معوقات رئيسية تعرقل تنفيذها بشكل فاعل ويمكن تحديدها فيما يلي :

➤ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

➤ الإدراك الغير كافي في مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .

➤ الإدراك الغير كافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها .

➤ الإفتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي .

➤ الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة .

➤ الإفتقار إلى وقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة .

➤ الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال والغير كفاء .

- خلاصة الفصل الثالث :

تقطنت مؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة وضع نظام لتسيير وإستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أنها اقتتعت أن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية، ولذا أصبحت تخصص لها استراتيجية ضمن الإستراتيجية العامة للجامعة عن طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية بحيث تغذي جهودا معرفية جماعية تنتج عنها إبتكارات داخل المنظمة.

إنّ ما يمكن قوله كمحصلة إستقرائية في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المنظمة إلى الإبداع وتنمية خبرات موظفيها إعتقادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإنّ إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يحافظ على مكتسباتها المعرفية ويطورها وهذه حقيقة صعبة التقليد، لذا وجب إدارة فعّالة لتسيير وتفعيل العمل المعرفي داخل المنظمة، لما له من دور فعال في صقل خبرة الموظفين بعد تشبعهم بالمعرفة الموجودة مما يخلق لديهم فناعة وإعتقاد بقيمة المنظمة وقيمة العمل فيها ويحقق الإلتزام التنظيمي داخل منظمات العمل وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

الفصل الرابع : الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

لا تقتصر تطبيقات المعرفة كمفهوم على منظمات الأعمال الإنتاجية بل ينسحب على مختلف القطاعات الخدماتية، ويعدّ التعليم أحد القطاعات الخدماتية الهامة، ونظرا لإتساع قطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي بالجزائر خلال العقود الماضية، فقد أصبح موضوع المعرفة كإسما للجامعات، وإدارة هذه المعرفة لها أهمية كبيرة لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة لتتمكن من منافسة الجامعات الأخرى داخل وخارج الجزائر .

1- مفهوم التعليم العالي : تعرّف منظمة اليونسكو التعليم العالي بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين أو التكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى منظمة جامعية تعليمية أخرى معترف بها كمنظمات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة، كما يقصد بالتعليم العالي كل أشكال التعليم التي تمارسها منظمات التعليم العالي سواء كانت جامعات، كليات، معاهد أو مدارس عليا أو وطنية أو أكاديميات أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب التعليم الثانوي. (صراع، 2014 : 67) .

2- مفهوم جودة التعليم العالي : يشكل تحديد مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي تحديا كبيرا بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف واحد له أو النظر إليه من زاوية واحدة .

حسب (شماخي، 2016 : 06) هي عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لمستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من الموظفين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي. ويمكن القول بأنّ جودة التعليم هي نظام تقع مسؤوليته على عاتق إدارة الجامعة لرفع المستوى التعليمي فيها وتحسينه باستمرار من خلال وضع الخطط اللازمة للعملية التعليمية المتمثلة في المدخلات (الطالب) والعمليات (المدارس، القاعة والمنهج) والمخرجات (متخرج

متعلم)، والتغذية العكسية (تقييم إيجابيات العملية وسلبياتها)، محققة في ذلك رضا الطالب والمجتمع على حد سواء.

3- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

حسب (الزطمة، 2011 : 54) تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق هذا المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات وذلك انطلاقاً من الدور المنوط بها في المجتمع، إذ أنّ الجامعات والكليات بمختلف أنواعها وأنماطها هي المسئولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، والتي تعدّ العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء (التعليمي، البحثي، الابتكاري)، ويؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.

وحسب (أبو خضير 2009: 47) فإنّ الجامعات والكليات تبدو بطبيعتها والدور المنوط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- تمتلك الجامعات والكليات عادة بنية تحتية ومعلوماتية حديثة.
- إنّ مشاركة المعرفة مع الآخرين يعدّ أمراً طبيعياً جداً بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.
- إنّ أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعات والكليات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر في هذه المؤسسات عادة مناخاً تنظيمياً يتسم بالثقة، فلا يتردد أي عضو من نشر وتوزيع ما لديه من معرفة.

➤ في ظل التشابه الكبير بين الجامعات والكليات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي، فإنّ أي أسلوب أو طريقة قد تمنح الجامعة ميزة تنافسية وقدرة أفضل في الأداء قد تكون مثال اهتمام لتلك المؤسسات، وإدارة المعرفة تعد أحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة في هذا الاتجاه.

4- سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي :

حسب (أسامة، 2013: 251) ونقلا عن (Barchay Rebecca) فإنّ هناك سمات لإدارة المعرفة يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

1-4 إدارة التعليم دون التقيد بالأوراق : حيث يقل استخدام الورق ويستخدم بدله الأرشيف والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيق المتابعة الآلية .

2-4 إدارة التعليم دون التقيد بمكان : تمكن المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو متخذي القرار من الإتصال باستمرار بالإدارة وتزيد من قدرتها على التفاعل مع المؤسسة التعليمية (الجامعات) .

3-4 إدارة التعليم دون التقيد بزمان : نتيجة لإتساع الرقعة الجغرافية والزمنية وما ينتج عنها من اختلافات في مواعيد العطل بين الجامعات فهذا يجعل صانع ومتخذ القرار يعمل بشكل مستمر وبدون زمن محدد في الإدارة والإتصال بالآخرين .

4-4 إدارة التعليم دون التقيد بتنظيمات جامدة : لكي تكون المؤسسة التعليمية ناجحة في إدارتها المعرفية وصناعتها للمعرفة يجب أن تعمل على التقليل من القيود الجامدة التي تعوقها وتعمل على تغيير النظم الإدارية البالية التي تعيق تدفق المعرفة والمعلومات بين أفراد المجتمع. ومن كل ما سبق يتضح أنّ الإهتمام بالبنية الجامعية يتم عبر الإرتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لها .

5- ضروريات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

ذكر (ماضي، 2010 : 46) نقلا عن الصاوي، 2007 ستة ضرورات لتطبيق إدارة المعرفة في

الجامعات وهي :

➤ الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب إرتباطاتهم وحاجاتهم إلى إتصالات سريعة.

➤ تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.

➤ كثرة وتنوع وترابط الجهات تتطلب متابعة سريعة ودقيقة، مثل قاعات التدريس، وسائل المواصلات، المختبرات.

➤ الحد من إزدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق إحتياجات الجامعة.

➤ وصول التغييرات في البيانات إلى مواضعها حال إعتقادها.

➤ توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.

6- مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

حسب (حنون، العوضي، 2011) تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها

في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة

المحيطة بها محليا وعالميا، وأيا كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من أجل توظيف إدارة المعرفة

فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة، وإنما يمس كافة أجزاء المنظمة، لأن

توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ككل.

إنّ هناك خمس احتمالات رئيسية لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات وهي:

➤ تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.

➤ استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية.

➤ تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين.

➤ رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها.

➤ استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية. (حنونة ؛ العوضي، 2011 : 57)

على الرغم من تبني الجامعة لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها، إلا أنّ هناك مجالات تكون أكثر ملاءمة من غيرها، فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة الجامعة، ومن تلك المجالات:

➤ عملية تسجيل الطلاب عن بعد لاستخدام الأنترنت.

➤ دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني، وذلك من خلال توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها، خرائط لموقع الجامعة، معلومات عن مكاتبها، الخدمات المقدمة للطلبة، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب الملتحق بالجامعة حديثاً.

7- الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

تتطلب عملية تطبيق الجودة في الجامعات إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واستراتيجيات الجامعات، وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المعمول بها، والتعرف على حاجات الموظفين، أي إعادة هيكلة التنظيم على نحو يتماشى وسير العمل بالجامعة. إنّ تطوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظى بإهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة كأمریکا وأوروبا وكذا ألمانيا واليابان (المحاميد، 2008 : 40).

ولا شك أنّنا في عالمنا العربي بحاجة لإصلاح أنظمة التعليم وتطويرها والتحدي الراهن والمستقبلي لإصلاح وتطوير التعليم في العالم العربي عامة والجزائر خاصة يتطلب قدرة غير مسبوقه للتعامل معه ويتطلب ذلك دراسة وضع الموظفين وهيئة التدريس وإمكانية تطوير مهاراتهم ومعلوماتهم، وهذا يتطلب الإهتمام بالجودة وضمانها كآلية لتحقيق الأهداف التعليمية والتطويرية الشاملة في قطاع التعليم العالي .

ونقلا عن (فتحي وزيدان، 2004) فإنّ تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب:

➤ رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسؤول على إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام والإجراءات وكيفية مراقبة تلك الإجراءات، وكيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الإلتزام بالإجراءات.

➤ تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، إختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرها.

➤ توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

➤ القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

(المحاميد، 2008 : 41)

8- فوائد تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

يمكن تلخيص فوائد نظام الجودة في الجامعات بتحقيق (تحسين كفاية إدارة الجامعة، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم، تحسين الإهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم، رفع مستوى أداء الموظفين من أكاديميين وإداريين، تشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية، تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، زيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعات) .

ويمكن قياس جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من خلال (جودة المتخرجين، حصولهم على وظائف في سوق العمل، الجوائز العلمية الحاصلة عليها الجامعة والمخابر التابعة لها، المشاركات العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية في المحافل الدولية، جوائز الإبداع والتميز الحاصلة عليها الجامعة). (ماضي، 2010 : 57)

خلاصة الفصل الرابع :

إنّ جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الموظفين والطلبة، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ومن المعروف أنّ تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي الذي نسعى جميعنا لبلوغه، وهذا بدوره يدفعنا للتفكير في البقاء للعمل بالجامعة والإلتزام بنظام التسيير السائد بها وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس : الإلتزام التنظيمي

- تمهيد :

بعد التطرق لجودة التعليم في الجامعات ولما لها من أهمية في كيفية تطبيقها وتوفيرها في المنظمة وما يعود بالفائدة على المنظمة بصفة عامة والموظف بصفة خاصة وضعف وجود مؤشرات الجودة من شأنه ان يولد مجموعة من مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة والتي تمارس في العديد من المنظمات من قبل الموظفين بها، ما هي إلا نتيجة لعدم إرتباط الموظف بمنظمتها، هذا الإرتباط الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الإيجابية، ويعتبر الإلتزام التنظيمي أحد أوجه هذا الإرتباط .

وهذا ما جعل الإهتمام يتزايد من قبل الباحثين بهذا المفهوم، مما يستوجب البحث عن مستوى الإلتزام ومدى علاقته ببعض المتغيرات في بيئة العمل نظرا لأهميته، وكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة على السلوك والمردودية والعلاقات المهنية على حد سواء .

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي :

في الآونة الأخيرة أبدى الباحثون إهتماما بدراسة الإلتزام التنظيمي لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجها على اعتبار أنّ الموظف الملتزم أكثر التصاقا بالمنظمة، لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدأ الإهتمام بدراسة موضوع الإلتزام التنظيمي وتحديدًا عام (1950) حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الموظفين بالمنظمة التي يعملون بها تبعا لتوافق القيم والأهداف . (العبيدي، 2012 : 82)

حسب موداي وبورتر ستيرز (1974) إذا كان الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد، واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولها، فإن الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته. وترتبط المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل الجهد نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضو فيها. (ريجيو، 1999 : 276).

عرفه موداي وبورتر ستيرز (1982) أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء فيها . (حمادات، 2006 : 61)

وحسب (غربية، 2015 : 06) فإنّ الإلتزام التنظيمي يصف القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو الإرتباط في مسار العمل المناسب داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة .

وحسب (حواس، 2003 : 56) يعدّ الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمات، كما أنّ للإلتزام التنظيمي آثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بالإهتمام منذ سنوات لما للإلتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من إنعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها.

ويعتبر الإلتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (العمرى؛ أبي مولود ، 2017 : 259)

كما يعرفه (العطوي، 2007 : 09) على أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه التنظيمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم .

حسب (الرشيدي، 2014 : 06) فإنّ الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها الأمر الي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والإلتزام بتحقيق ذلك، إنّ الإلتزام هو مشاركة العاملين المتدربين في الطرق المثلى لأداء العمل والأخذ بالآراء الأكثر ملائمة بلوغ الأهداف بما يسهم في إنجاح العمل، ويعمل على تنمية روح الإلتزام بالمنظمة .

بصفة عامة يمكن القول بأنّ الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل بارتباط الفرد بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والإلتزام لتحقيق ذلك .

ويركز أورايلي وشاتمن (Oreillya and Chatman 's) على المنظور النفسي للإلتزام التنظيمي ويعرفانه على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويشير الباحثان إلى أنّ هناك ثلاثة جوانب للإرتباط النفسي هي :

- الإذعان : وهو توقع تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل.
- تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الفرد على العضوية والإنتساب إلى المنظمة .
- التشرب أو الإستبطان :ويعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل فيها .(الثمالي، 2002 : 20)

2- الفلسفة التي يقوم عليها الإلتزام التنظيمي :

يعبّر الإلتزام عن وجود رغبة قوية لدى العاملين داخل المنظمة والقبول بأهدافها، ويرى بعض الباحثين أنّ الإلتزام هو التطابق مع المنظمة والإرتباط بها، والإلتزام التنظيمي هو المحدد الأساسي لأداء العاملين،

فالعامل الذي يتمتع بدرجة عالية من الإلتزام في المنظمة التي ينتمي إليها، يؤدي أداء أكثر من العامل الأقل إلتزاماً، والموظف عندما يقرر العمل ضمن المنظمة فإنه يازم نفسه بنمط محدد من السلوك، الذي يضع في موضع الإعتبار الأعلى قيما معينة مثل : الولاء للمجموعة التي ينتمي إليها، ومن هذا ينطلق نظام شامل من القواعد وأنماط السلوك المميزة.

إنّ الإلتزام لمنظمة موظفة يختلف عن الإلتزام للعمل، والأشخاص الذين يضعون أهمية كبيرة على مكوّن العمل في حياتهم ربما يتصرفون جيدا بطرق تتماشى مع مصالح المنظمة وإدارتها، لكن هناك فرق بين العامل المحفز بسبب الإهتمام بالإلتزام بالعمل نفسه، والعامل بسبب جهوده في الإخلاص للمنظمة، فالموظف الملتزم بالعمل ربما يكون موجها إلى تخصص مهني وأقل ميلا لقبول المهام البديلة لمصلحة المنظمة أو لصالح إبقاء علاقة وظيفية فيها، علاوة ذلك فإنه يؤدي إلى تجاهل أنشطة مثل مهام إدارته، وهي من إهتمامات المنظمة لكنها تستغرق وقتا بعيدا عن إهتمامات الشخص المهنية، إذ أنّ هذا الإختلاف بالإلتزام مألوف في الجامعات حيث تقاوم الكلية الموجهة للبحث واجبات اللجنة لتطوير البرنامج، وحتى واجبات التدريس لإدخار الوقت من أجل المهام البحثية، إنّ هدف المنظمة ليس فقط تحفيزا للعمل الجاد والدقيق لكنّه تحفيز الوسائل لإستخلاص إلتزام أعضائها فليها آلية مسيطرة تحت تصرفها، وفي الواقع فإنّ الإهتمام الجديد بالإلتزام التنظيمي ينبثق من إدراك أن مشكلة السيطرة في المنظمات بمقياس كبير يحتمل أن يكون إلتزام أعضائها أكبر، والذي يكون دافعهم للمشاركة رابطهم الأخلاقي بالمنظمة، وليس البواعث النفعية التي تستخلص الجهود لتأمين المكافأة، أو إبعاد عقوبة، لكنها تحقق في الإنتاج وربما تزول. (الرشيدى،

(08 : 2014

3- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تم تقسيم الإلتزام التنظيمي وفقا لـ (الآن وماير) إلى ثلاث أبعاد (العاطفي، الإستمراري، المعياري) والدراسة الحالية قامت بإعتماد هذا التقسيم في الجانب العملي باعتباره التصنيف الأكثر تأييدا من الكتاب والباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي .

3-1 الإلتزام العاطفي(الوجداني):

هو الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة (عاطف، 2009:278).

ويشير إلى قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيها يحافظ الفرد على بقاءه في المنظمة لتوفر الرغبة والإستعداد لديه، كما يعبر الإلتزام العاطفي عن الإرتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين، وكذلك درجة إحساسه ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات (الخازعي، 2015 : 490)

3-2 الإلتزام المستمر:

يشير "أنجل" و "بيري" (Angle & Perry) إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى البعض أنّ الأفراد الذين لديهم إنتماء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحمله الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعامل (المغربي، 2007: 339).

يعتمد البعد الثاني من أبعاد الالتزام على نظرية الرهان (لبيكر . Becker) حيث تفترض هذه النظرية أنه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تثبتهم عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة أخرى. لذا فإنّ الإلتزام المستمر هو شكل من أشكال الإرتباط السيكولوجي مع المؤسسة، الذي يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها لو قرر ترك العمل، وعليه فإن الإلتزام المستمر يتطلب من الموظف إدراك الوعي بحجم التكاليف والخسائر المرتبطة بترك المؤسسة (الحميدي، 2011 : 551)

3-3 الإلتزام المعياري(الاخلاقي) :

حسب آلن وماير وسميث (Allen & Meyer & Smith) هو الإحساس الذي يتولّد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين (عاطف، 2009:278).

وهو نوع آخر من الإلتزام التنظيمي ويعبر عن الشعور الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية (بطة، 2018 : 35) .

4- أهمية دراسة الإلتزام التنظيمي :

يرجع الإهتمام بدراسة موضوع الإلتزام التنظيمي إلى الحقيقة التي تنص على أن الإلتزام التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان التزام الموظف مرتفعا كان الأداء مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا وكان معدل الدورات أقل. إضافة إلى ذلك فإنّ أثر الإلتزام في حياة الموظفين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أنّ الموظف صاحب الإلتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والراحة والسعادة العائلية (معمرى، 2007 : 78)

إنّ الإلتزام لا يضمن النجاح في العمل ولكن غيابه يضمن الفشل، فكثير من المديرين أو العاملين يفتقدون إلى صدق العزيمة، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات، فالإلتزام يتطلب شجاعة، ومخاطرة، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين، كما أن عليه أن يعرف أهدافه.

لا تفرض المنظمة عادة الإلتزام، إنما هو نابع من النفس المقتتعة به داخليا، والفرد الذي يفتقر لصدق العزيمة يخفي اختياره، ويرaug ليتجنب الإلتزام، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به، ومثل هذا الفرد يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم . والمدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه بيد إحتراما من قبلهم، واستعدادا أكبر للإلتزام إتجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة، وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى، وهؤلاء الأفراد مستعدون للإلتزام أيضا إتجاه فريق العمل الذين يعملون معه، وهم أيضا يفعلون ما إلتزموا وتعهدوا بعمله، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح بعدم الإلتزام أبدا إذا ما وجدوا أنّ هناك شكا أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الإلتزام به، ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين .(الرشيدي، 2014 : 09) .

5- خصائص الإلتزام التنظيمي :

بناء على ما جاء في أدبيات الموضوع والدراسات السابقة وما أسفر عنه البحث الحالي من نتائج تبين أنّ خصائص الإلتزام التنظيمي حسب رأي الباحثة تستند إلى عدة ركائز :

➤ إنّ الإلتزام التنظيمي ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الإلتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، وإلتزامه الخلفي الذي إلتزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه إتجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد عمل ملزم له، فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك، فالإلتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزم فردا إتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به .

➤ توافق قيم الموظفين مع قيم المؤسسة التعليمية التي يعملون بها، فالإلتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والإستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها، والرغبة القوية للبقاء فيها.

➤ إنَّ حجم العمل والإنجاز أكبر لدى العاملين الأكثر إلتزاما في الجامعة، فالإلتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي تركز عليها الأخلاق.

➤ يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة بطريقة أفضل تتفق ومصالح الجامعة لشعورهم بأن الإلتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها. (الرشيدي ، 2014 : 16)

6- أثار الإلتزام التنظيمي :

6-1 أثار الإلتزام التنظيمي على المنظمة: إنَّ الشعور بالإلتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة، ويؤثر الإلتزام التنظيمي تأثيرا ايجابيا في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد اكدت العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وامكانيات المنظمات. (الثمالي، 2002 : 26)

6-2 تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد :

يكون تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد قسامين : الأول يوضح أن للإلتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء يكون هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي، مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، هذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الإلتزام على الفرد أنه يجعله يستثمر كل جهده، وطاقاته، ووقته للعمل،

ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أنّ العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

أما القسم الثاني لتأثير الإلتزام المرتفع فيكون عادة العامل يمجد في عمله، وبالتالي يكون أكثر وأسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصا وإجتهدا في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها سنكافئه على شدة إخلاصه وإلتزامه (الرشيدي ، 2014 : 14).

7- العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي:

إنّ الإلتزام التنظيمي هو أحد المجالات الرئيسية التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي باعتبار أنّ متغيرات السلوك في المنظمة ترتبط وتتوثر ببعضها البعض بشكل كبير كونها تدرس التصرفات ومصادرها لدى الفرد والمنظمة والجماعة، ونذكر منها :

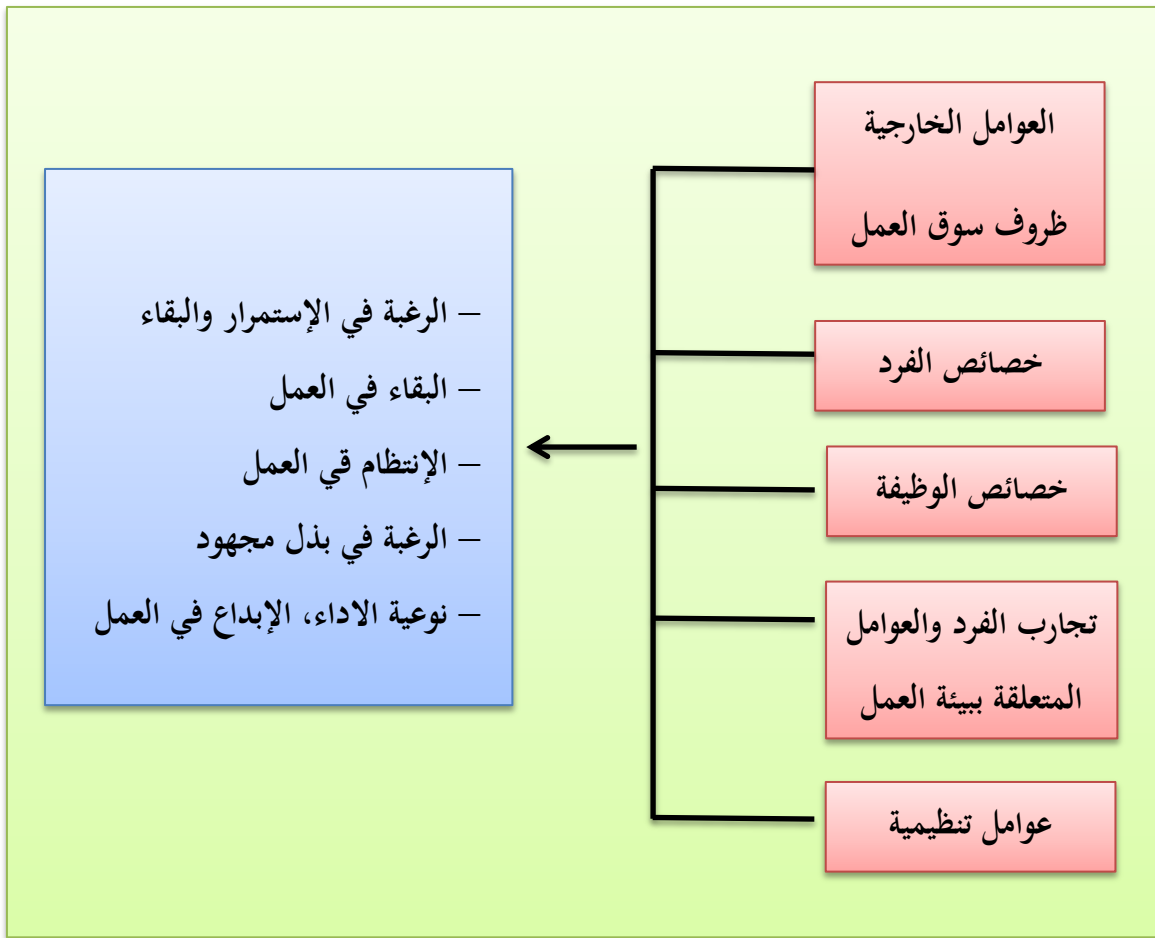
1-7 **الرضا الوظيفي:** إنّ الرضا الوظيفي يسبق الإلتزام التنظيمي ويعد مقياسا أقل ثباتا ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، حيث يشكل الرضا حصول الموظف على حاجات تتناسب وتوقعاته أو تزيد بما يحقق سعادته في بيئة عمله، بينما يعتبر الإلتزام التنظيمي استجابة ايجابية اتجاه المنظمة ككل وتنمو تلك المشاعر ببطء وثبات مع مرور الزمن .

2-7 **الخصائص التي ترتبط بالفرد:** تلعب الخصائص الفردية دورا هاما في تحديد مستويات الإلتزام التنظيمي من حيث الجنس، والعمر وسنوات الخبرة حيث أكدت العديد من الدراسات تأثير الخبرة على مستوى الإلتزام التنظيمي، إذ أنّ زيادة خبرة العاملين تكسبهم معرفة أكثر بأهداف وسلوكيات المنظمة وبالتالي تتكوّن ثقافة تنظيمية تساند مستويات الإلتزام المرتفعة .

3-7 **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل، حيث تلعب دورا في التأثير على الإلتزام التنظيمي، إذ أنّ زيادة فرص

الإنتقال للعمل لدى منظمات أخرى ستسهم بشكل كبير في بحث الأفراد عن فرص جديدة وهذا يهدد الإلتزام التنظيمي بسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الإستقرار الوظيفي .

4-7 **طبيعة الوظيفة:** تلعب طبيعة الوظيفة ومحتواها دور محوري في زيادة الإلتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع والإثراء التي تحفز الفرد للحرص على العمل بالشكل المناسب والممتع والذي سيزيد الإلتزام اتجاه المنظمة (السياني، 2015 : 126)



شكل رقم (08) يوضح العوامل التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي

المصدر : (زروقي، 2015 : 19)

- خلاصة الفصل الخامس :

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا، فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية إتجاهها، فيندمج فيها ويحب البقاء فيها .

وركزت مختلف الأبحاث بصفة عامة على مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتهدد بقائها، وتؤثر على نفسية الموظفين فيها فتؤدي إلى تطويرها أو تحطيمها.

إنّ هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الإلتزام التنظيمي لها دور كبير في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي في ظل التغيرات المتسارعة والمستمرة، إذ أنّ النجاح في هذه المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها وإلتزامهم المهني.

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الإستطلاعية :

تعدّ الدراسة الاستطلاعية خطوة منهجية غاية في الأهمية، يهدف الباحث من ورائها إلى الوقوف على بعض الأخطاء والهفوات التي قد تؤثر على مصداقية وموضوعية الدراسة ونتائجها، ليتم ضبطها، وعزلها وقت إجراء الدراسة الأساسية.

1-1 منهج الدراسة المتبع :

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإجتماعية والنفسية ولأنه يناسب موضوع الدراسة، حيث أنّ المنهج الوصفي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد بصورة نوعية أو كمية رقمية لهدف فهم مضمونها، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنّه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عليان، 2016 : 85).

وفي هذه الدراسة تم استخدام هذا المنهج لدراسة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في جامعة غليزان .

ومن خصائص المنهج الوصفي التحليلي أنّه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة، ولكنّه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلّل، ويفسّر، ويقارن، ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة، وتسهم في تطوير واقع الظاهرة المقصودة والوقوف على أهم سلبياتها وإيجابياتها ومحاولة تحسين السلبيات وتطوير الإيجابيات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة، واعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع المعطيات :

➤ **المصادر الثانوية :** حيث تم معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال مصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

➤ **المصادر الأولية :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع المعطيات الأولية من خلال تصميم إستبيان كأداة رئيسية للدراسة صممت لهذا الهدف.

1-2 أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- التأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في هذه الدراسة.
- حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.
- التأكد من مدى شيوع المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة.
- اكتساب خبرة التطبيق بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات والبيانات.

1-3-3 الدراسة الاستطلاعية الأولى :

1-3-1 مكان إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى :

حيث تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية الأولى بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " سابقا بغليزان، واعتمدت الباحثة في المرحلة الأولى من الدراسة الإستطلاعية على محاولة إستكشاف مدى شيوع مصطلحات متغيرات الدراسة على أرض الواقع المتمثلة في (العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي) لدى عينة الدراسة في فترة زمنية قدرت بـ (01 سنة) وذلك لمعرفة العلاقة التكاملية ما بين هاته المتغيرات، وتمثلت المرحلة الثانية من الدراسة الإستطلاعية على المعالجة الكيفية والكمية لمعطيات عينة الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات متمثلة في المقابلة النصف موجهة، الملاحظة وفي الأخير تم الخروج بنتائج من

الدراسة الإستطلاعية الأولى تمثلت في أفكار محورية قامت الباحثة بإدماجها كفقرات في إستبيان الدراسة الإستطلاعية الثانية .

1-3-2 مدة إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 18 سبتمبر 2016 إلى غاية 14 جوان 2017.

1-3-3 مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية الأولى :

تمثلت عينة الدراسة في (مدراء معاهد - رؤساء مصالح - موظفون) واشتملت على (02) مديري معاهد،

إطارات وموظفين (43) .

جدول رقم (03) يوضح مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية الأولى:

| النسبة المئوية | التكرار | المعاهد |
|----------------|---------|--|
| 17,77 % | 08 | معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 13,33 % | 06 | معهد الأدب واللغات |
| 17,77 % | 08 | معهد علوم الطبيعة و الحياة |
| 15,55 % | 07 | معهد العلوم و التكنولوجيا |
| 35,58 % | 16 | العمادة : مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة المحاسبة |
| 100 % | 45 | المجموع الاجمالي |

تم تطبيق الدراسة بالمركز الجامعي " أحمد زبانه " أي قبل ترقيته إلى جامعة.

ومنه أخذت الإجراءات التالية :

- التعرف بموضوع البحث وأهدافه.

- التعرف على الفئة المهنية للمركز الجامعي.

- تقديم الخطة المبدئية للشروع في الدراسة.

ومن بين الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء الدراسة هي التغيير في المواعيد أحيانا بسبب انشغالات

رؤساء المصالح والمكاتب باجتماعات دورية أو ارتباطات داخلية أو خارجية مع المسؤولين أو بسبب عطل

(مرضية / سنوية).

1-3-4 أدوات الدراسة الإستطلاعية الأولى :

قامت الباحثة بدراسة ميدانية بالمركز الجامعي غليزان بتطبيق أداتين لجمع المعطيات تمثلتا في الملاحظة

والمقابلة النصف موجهة وهي محاولة للربط بما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية مع واقع وجود أو توفر

متغيرات الدراسة .

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات المهمة التي تساعدنا في رصد وجمع المعلومات من الواقع البيداغوجي للمركز

الجامعي ، وذلك بوصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا لتحصيل وتسجيل الحقائق، إذ تمكّنا الملاحظة من

اكتشاف بعض الحقائق والأفعال قد يكون مبالغ فيها من طرف الموظفين كالتعرف على ظروف العمل التي

تحيط بهم والسلوكات والانفعالات الملاحظة عند جمع المعطيات وقد استعملت الباحثة الملاحظة البسيطة

المباشرة من خلال الزيارات إلى المعاهد والعمادة .

ب- المقابلة النصف موجهة :

خصصت المراحل الأولى من المقابلات في لقاءات مع مدراء معاهد والذين يمارسون العمل القيادي ويشاركون في صنع القرارات ،حيث تم اللقاء لتزويد الباحثة ببعض المعلومات والشروحات عن كل معهد، وانطلقت إجراءات العمل الميداني في شكل مقابلات نصف موجهة للعينة المبحوثة وهم الموظفون بالمعاهد وموظفي عمادة المركز الجامعي أين اتبعت الباحثة الخطوات التالية لتسيير المقابلات :

- تحضير الأسئلة الخاصة بمتغيرات الموضوع .

- طبيعة الأسئلة كانت مفتوحة ومغلقة .

كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على بيئة العمل داخل المركز الجامعي وسير الثقافة المؤسسية في ظل منظومة التعليم العالي، وكذا نظام التسيير المطبق فيه ومعرفة طبيعة علاقات العمل بين الموظفين والمسؤولين (إدراكات أولية وتصورات) وعلاقة ذلك بمجال العمل إضافة إلى معرفة مدى توفر الحوافز المادية والمعنوية بما فيها (التكوين والترقية ... الخ) في المركز الجامعي محل الدراسة. والمدرج في دليل المقابلة الموضح في (الملحق رقم 2).

1-3-5 نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولى :

➤ نتائج الملاحظة الميدانية :

لاحظت الباحثة عدة نقاط من خلال العمل الميداني تمثلت فيما يلي :

- توفر المكاتب و المصالح الموجودة بالأقسام و العمادة على مختلف الأجهزة و المعدات المساعدة على العمل مثل " أجهزة الإعلام الآلي، الطابعات، و الطاولات و الكراسي "
- توفر أجهزة الإتصالات مثل " الهاتف و شبكة الأنترنت " .
- كل رئيس قسم أو مصلحة أو عميد كلية له سكرتيرة تهتم بالمواعيد و نقل إنشغالات الموظفين و الطلبة للرئيس .

➤ نتائج المقابلات الميدانية:

سنقوم بتحليل المعطيات المتحصل عنها من خلال تصريحات بعض مدراء المعاهد والإطارات الإدارية التي باشرنا معها المقابلات الميدانية:

تتشكل فئة مدراء المعاهد داخل المركز الجامعي الذين تمت معهم المقابلة النصف موجهة من مدير معهد الأدب واللغات ومدير معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، أما فئة الإطارات فهي تتشكل في مجموعات غير متجانسة كون أن هذه الإطارات تتموقع على ثلاث مستويات وهي الإطارات العليا التي تتميز بعامل السلطة وصنع القرار والإطارات الوسطى المسيرة وفي الأخير الموظفون الذين يتلقون الأوامر من رؤساء المصالح، وحسب النتائج المتحصل عليها تمثل نسبة الإطارات 35% منها 57% تمثل إطارات ذكور و 42% إطارات نسوية.

تشكل التركيبة الوظيفية لمفهوم الإطار داخل المركز الجامعي على حسب موقعها ومواردها (الشهادة الجامعية، شهادة مركز التكوين المهني، شهادة المعهد الوطني المتخصص) وحسب طموحاتها واستراتيجيتها وأدوارها (إطارات تقنية مسيرة، إدارية) فانطلاقا من تصريحات جل المبحوثين فإنّ الفئة المهنية الغالبة داخل المركز الجامعي هي فئة شبابية ما يعادل 80% من إجمالي الموظفين بالمركز الجامعي .

تبرز لنا هذه النتائج تفسيرات متعددة حول واقع الموظف داخل المركز الجامعي والذي أصبح يتميز بخصائص مهنية تفرضها الثقافة التنظيمية التي يكتسبها من الحقل المهني، وميدانيا اكتشفنا نوعين من فئة الإطارات أولها إطارات مازالت تعيش في الطابع التقليدي للأنظمة التسييرية وتمتاز بالطابع التسلطي أما الفئة الثانية فهي الفئة الشبابية التي أبرزت لنا نزعة مهمة حول مفهومها للعلاقة بالعمل في ظل مؤشرات المعيار الأساسي في تحقيق الهدف المهني لكل موظف بمختلف المستويات.

فعلى ضوء تصريحات المدراء والإطارات المسيرة للمركز الجامعي والذين يتبعون نظام تسيير صارم ينبع من الخبرة المهنية لبعض الإطارات والسعي المستمر لترقية المردود المهني داخل المركز الجامعي والواجب

إتباعه من طرف الموظفين لترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات الجزائرية، وأيضا كإلزامية لتفعيل النظام السائد وهذا ما لمسناه في أجوبة الإطارات والموظفين أين هدفت هذه السياسة التسييرية إلى الإستجابة على الدوام لتوقعات الموظفين كرهينة لأفضل استمرارية بترسيخ الإمكانيات المادية والبشرية. ومن جهة أخرى تم طرح مجموعة أسئلة حول متغيرات الدراسة الحالية (العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي) ، لمعرفة مدى توفر مؤشرات حول هاته المتغيرات في الميدان وفي نفس الوقت شرح المتغيرات شرحا تستوعبه عينة الدراسة.

فيما يخص متغير العدالة التنظيمية كانت أغلب إجابات المفحوصين تصب حول المعاملة الجيدة للرؤساء رغم نظام التسيير الصارم، وأيضا رضاهم عن الأجر المادي، مع توفر التحفيزات.

أما متغير إدارة المعرفة فكان غامضا بعض الشيء في الفهم بالنسبة لأفراد عينة الدراسة من ناحية أبعاد المتغير (إنشاء المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة) المتعارف عليها في الأدبيات، لكن بمجهود من الباحثة في تفسيره استجاب أفراد العينة وتوصلت الباحثة إلى إجابات أغلبها تفيد بمحاولة الإطارات والموظفين توفير وسائل بيداغوجية متطورة تتضمن معدات وبرامج لتسهيل العمل (برامج تطبيقية تخص الإعلام الآلي وتسيير الموارد البشرية) ، وأيضا توفير برامج تكوينية لفائدة الموظفين، إضافة إلى الإهتمام بتنمية المهارات التي يتمتع بها بعض الموظفين، وإعتادا على الجانب النظري وبعض الدراسات العربية والأجنبية توصلت الباحثة إلى مصطلحات موجودة في الميدان على شكل مؤشرات تتماشى والدراسة الحالية واقترحت الباحثة الأبعاد التالية (التكوين، الإبداع . تنمية الخبرات) ، بالنسبة لبعد التكوين جاء من خلال الدراسات السابقة كون ادارة المعرفة تتطلب لاستمرارها معرفة متجددة والتكوين يكسب الموظف المتكون معرفة جديدة، أما بعد الإبداع جاء من خلال الدراسات السابقة أيضا حيث بعد تحصل الموظف سواء تلقى تكويننا أم لا على معرفة يقوم باستخدامها والتي يصبح موظفا حيويا بعد امتلاكها وكسبه نوعا من الإستقلالية بعد تمكّنه من استثمارها بذكاء وبالتالي يبدع في عمله ويطوره إلى الأفضل، أما بعد تنمية الخبرات ف جاء

بناء على المدة التي استثمر فيها الموظف تلك المعرفة وفترة مكوثه بالجامعة والرصيد المتمثل في مردوده

المهني كيف هو: فترة عمل جيدة + معرفة متجددة = خبرة مطورة .

أما متغير الإلتزام التنظيمي والذي كان سهل الفهم لعينة الدراسة وصبت أغلب إجابات المفحوصين في قالب عدم ترك العمل بالمركز الجامعي ولا توجد نية أو رغبة مستقبلية للخروج من المركز الجامعي بدليل أن أغلب موظفي المركز الجامعي أكملوا دراساتهم العليا بمعاهد المركز الجامعي بمختلف التخصصات دون إهمال لمهامهم المنوطة بهم، والجميل في الأمر حسب إجابات المفحوصين هو التناوب في أداء المهام بالنسبة للإطارات وبعض الموظفين فيما بينهم، حتى لا يتأثر نظام التسيير القائم بالمركز الجامعي .

من خلال إجابات المفحوصين استطاعت الباحثة استنباط أفكار محورية تم إدماجها كفقرات لبناء المقاييس الثلاثة، وخلصت لأفكار محورية منتقاة من إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة النصف موجهة، والأسئلة موجودة بالملحق رقم (02) والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة بأبعادها :

جدول رقم (04) يوضح متغيرات الدراسة بعد إجراء الدراسة الإستطلاعية الأولى .

| المتغير | الابعاد الأصلية | الابعاد البديلة | الملاحظة |
|-------------------|-----------------|-----------------|---|
| العدالة التنظيمية | التوزيعية | التوزيعية | بقي المتغير محافظا على أبعاده |
| | الإجرائية | الإجرائية | |
| | التفاعلية | التفاعلية | |
| إدارة المعرفة | إنشاء المعرفة | التكوين | تم تبسيط مصطلحات الابعاد لتتماشى ومتغيرات الدراسة |
| | تشخيص المعرفة | | |
| | توزيع المعرفة | الإبداع | |
| | تخزين المعرفة | تنمية الخبرات | |

| | | | |
|-------------------------------|----------|----------|-----------------|
| بقي المتغير محافظا على أبعاده | العاطفي | العاطفي | إلتزام التنظيمي |
| | المعياري | المعياري | |
| | المستمر | المستمر | |

الأفكار المحورية المستوحاة من الدراسة الإستطلاعية الأولى والتي ستدرج كفقرات في المقاييس الثلاثة للدراسة :

➤ إهتمام المسؤول المباشر بالتحصيل العلمي لموظفيه وإتمام دراساتهم العليا دون إهمال للسير الحسن لأداء المهام الإدارية على أكمل وجه.

➤ تمكّن الموظف من التوفيق بين أدائه للمهام الموكّل بها والمسؤولية الملقاة على عاتقه في حالة الإنابة عن المسؤول المباشر .

➤ تطوير تقنيات العمل بالمعاهد وعمادة المركز الجامعي عن طريق ابتكار طرق عمل جديدة تسهل تنفيذ الأعمال .

➤ توفير دورات تكوينية للموظفين لأجل تطوير العمل بالمركز الجامعي ومنافسة جامعات الوطن من خلال عقد المؤتمرات والأيام الدراسية وكذا الملتقيات .

➤ إهتمام المسؤول المباشر بالأفكار المقترحة من موظفيه وعقد إجتماعات دورية لمراجعتها والخروج بتوصيات تترجم إلى مهام يتناوب عليها الموظفون .

➤ الإهتمام بتبادل الخبرات بين الموظفين من حيث الإعتماد على طبيعة ومنهجية عمل موحدة تسمح بالسير الحسن لأداء المهام وخلق القابلية للتعلم بالإعتماد على الذات.

➤ توفير بيئة تنظيمية مناسبة لقدرات الموظفين لإبعاد شبح ترك الجامعة.

➤ إشراك الموظفين في حل المشكلات المهنية المتعلقة بالتسيير في الجامعة .

➤ الإهتمام بالتحفيز المعنوي للموظفين من أجل تعزيز مكانتهم بالجامعة .

➤ دعم الموظفين ودفعهم لإكمال دراساتهم العليا كفيل بترقية مستوى تفكيرهم وبالتالي خلق الإبداع وتحقيق

الإلتزام التنظيمي.

1-4-4 الدراسة الاستطلاعية الثانية:

1-4-1 مكان ومدة إجراء الدراسة: تمت الدراسة الاستطلاعية الثانية بالمركز الجامعي " أحمد زبانة "

بغليزان وهذا في الفترة الممتدة مابين 2017/09/26 إلى غاية 2018/11/25 .

1-4-2 أدوات الدراسة الإستطلاعية الثانية : تم الإعتماد في الدراسة الإستطلاعية الثانية على الإستبيان

كأداة لجمع المعطيات .

أولاً- إستبيان العدالة التنظيمية: ولقد تم بناء هذا المقياس بالإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت

الموضوع كما هو موضح في الجداول التالية :

جدول رقم (05) يوضح الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية

| الرقم | الإسم الكامل للمؤلف | عنوان الدراسة | السنة | الملاحظة |
|-------|---------------------------|--|-------|--------------------------------------|
| 01 | العطوي عامر علي حسين | أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي دراسة تحليلية لأعضاء تدريس في كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية | 2007 | تم الإستعانة من كل |
| 02 | حمدي أبو القاسم الأخضر | أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس | 2015 | مقياس ببعض الفقرات التي تخدم |
| 03 | الحميدي، منال بن الحسن | العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للمعلمات | 2011 | المقياس المطبق في الدراسة الحالية |
| 04 | عليان، محمد عبد سعيد | العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي | 2016 | |

ثانياً-إستبيان إدارة المعرفة :

جدول رقم (06) يوضح الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة

| الرقم | الإسم الكامل للمؤلف | عنوان الدراسة | السنة | الملاحظة |
|-------|---|---|-------|---|
| 01 | أبو خضير إيمان سعود | تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أفكار وممارسات | 2009 | تم الاستعانة من كل مقياس ببعض الفقرات التي تخدم المقياس المطبق في الدراسة الحالية |
| 02 | بوادي، أنس أيوب محمد، | علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية. | 2009 | |
| 03 | غربي علي؛ قوت سهام | إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة | 2015 | |
| 04 | الزبون محمد سليم ؛ الشيخ منال محمود محمد | واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات | 2015 | |
| 05 | مناد لطفي؛ حمامي فاطمة الزهرة نسرين | علاقة استعداد المؤسسة لتبني مشروع ادارة المعرفة والابداع التنظيمي | 2016 | |

ثالثاً- إستبيان الإلتزام التنظيمي :

جدول رقم (07) يوضح الدراسات المتعلقة بمتغير الإلتزام التنظيمي

| الرقم | الإسم الكامل للمؤلف | عنوان الدراسة | السنة | الملاحظة |
|-------|---------------------|------------------------------------|-------|---|
| 01 | Allen and Mayer , | Original Commitment Scale Items | 1990 | تم الاستعانة ببعض الفقرات التي تخدم المقياس المطبق في الدراسة الحالية |

رابعاً- استخراج أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة الحالية : العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي، حيث لم نعثر على مقياس كامل يقيس بالخصوص الأبعاد التي تخدم موضوع الدراسة الحالية وعليه:

-تم صياغة عبارات بطريقة ذاتية، انطلاقاً من أفكار نظرية، ودراسات سابقة، وزيارات ميدانية لعينة الدراسة في المركز الجامعي " أحمد زبانة " بـغليزان .

خامساً- تصنيف أبعاد المتغيرات الإجرائية: حيث اشتمل الإستبيان على 71 فقرة مقسمة على ثلاث متغيرات: متغير العدالة التنظيمية (32 فقرة) أما متغير إدارة المعرفة تضمن (19 فقرة) ، وأخيراً متغير الإلتزام التنظيمي تضمن (20 فقرة) (أنظر الملحق رقم 03).

ملاحظة: في البداية تبنت الباحثة منهجية معينة في تصميم الإستبيان وهي تصنيف استبيان مستقل لكل من فئة الإطار، والموظفين على حدى لكن من خلال توجيهات المشرف وملاحظات المحكمين كان لزاماً الإعتماد على استبيان واحد وهذا حسب هدف الدراسة المرجو منه وهو المقارنة بين الفئات المهنية من حيث إدراكاتهم وتصوراتهم للمتغيرات المدروسة، وبهذا الصدد فطبيعة المقارنة لا بد أن تبنى على منهج واحد والاختلاف يكمن في طبيعة صياغة الفقرات حسب مضمون البعد والثقافة العمالية السائدة بالمركز الجامعي.

1-بعد تصور أبعاد الاستبيان الخاصة بالمتغيرات الثلاثة تمت صياغة الفقرات الخاصة بكل بعد مع مراعاة المستوى الفكري واللغوي لأفراد العينة (موظفين)، ثم اختيار سلم الإجابات، وبعدها كتابة الإستبيان للتحكيم.

الجدول (08) يبين المتغيرات مع أبعادها

| المتغير | الأبعاد |
|-------------------|---|
| العدالة التنظيمية | العدالة الإجرائية - العدالة التوزيعية - عدالة التعامل |
| إدارة المعرفة | التكوين - الإبداع - تنمية الخبرات |
| الإلتزام التنظيمي | الإلتزام المعياري - الإلتزام المستمر - الإلتزام العاطفي |

1-4-3 تجريب الأدوات على عينة الدراسة الإستطلاعية الثانية : تتمثل عينة الدراسة الاستطلاعية في

(80) موظف (الإطارات والموظفين) بالمركز الجامعي بغيليزان ومن مستويات دراسية مختلفة، ولقد تم

اختيار هذه العينة بناء على ما يلي:

اختيار عينة من الإطارات والموظفين، وذلك حسب مواصفات التي تتماشى مع متغيرات الدراسة، ومدى فهمهم واستيعابهم لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي)، على اعتبار حداثة شيوعها والتسيير بها من جهة، ومن أجل اختبار فعالية المؤشرات السلوكية التي تقيس متغيرات الدراسة من خلال الإجابة على فقرات الإستبيان .

1-4-4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية الثانية: تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بما يلي:

الجدول رقم (09) يوضح خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية الثانية

| النسبة المئوية | التكرار | البيانات | |
|----------------|---------|------------|------------------|
| % 31,25 | 25 | ماستر | المستوى التعليمي |
| % 25 | 20 | ليسانس | |
| % 23,75 | 19 | ثانوي | |
| % 20 | 16 | آخر | |
| % 05 | 04 | مدير معهد | المسمى الوظيفي |
| % 12,5 | 10 | رئيس مصلحة | |
| % 15 | 12 | رئيس مكتب | |
| % 67,5 | 54 | موظف | |

نلاحظ من خلال الجدول أنّ المستوى التعليمي فتمحور في مستوى ماستر بأعلى نسبة بـ 31,25%، يليها نسبة ليسانس بـ 25%، ومستوى ثانوي بنسبة 23,75%، ثم المستوى الأخير بنسبة 20%، أمّا المسمّى الوظيفي فتمثّل في الموظفين في المرتبة الأولى بنسبة 67,5 % مقابل الإطارات والتي تضم (رؤساء المكاتب، ورؤساء المصالح، ومدراء المعاهد) بنسب على التوالي : 15 % - 12,50% - 5 %

1-4-5 دراسة الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) : من خلال اختبار أدوات القياس على عينة الدراسة الاستطلاعية الثانية، فقد تمّ حساب الصدق وكذا الثبات، للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

1-4-6 صدق الأداة : صدق المحكمين : بعد تصميم الإستبيان جاءت خطوات دراسة صدق الأداة بهدف:

- قياس ما وضع لقياسه.
- مدى تناسب فقرات الإستبيان مع كل بعد خاص بها.
- إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الإستبيان وحذف بعض العبارات الغير مناسبة.
- توضيح معاني كل فقرة وتبسيطها (الصياغة اللغوية للعبارات).
- انتقاء أنسب العبارات لكل مقياس (العدالة التنظيمية، إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي).
- عرض الإستبيان للتحكيم: عرض الإستبيان على سبعة محكمين من جامعات مختلفة عبر الوطن، من أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية إلى جانب المشرف، وذلك لإبداء آراءهم حول مدى ملائمة فقرات الإستبيان مع المتغيرات المدروسة، وسلامتها من حيث الوضوح والقياس، بوضع علامة (x) أمام كل فقرة ملائمة لذلك (الملحق رقم 02) .

إلى جانب بدائل التحكيم اقترحت الباحثة أثناء صياغة الإستبيان إضافة ملاحظات أو تعليقات إضافية (البعد، العبارات) يدلي بها المحكمين تحت كل مقياس إذ وجدت.

اعتمدت الباحثة قاعدة تمثلت في قبول العبارة على أنها صحيحة وذلك إذا اتفق ثلاثة محكمين أو أكثر على صلاحية العبارة، ودون ذلك ترفض العبارة أو تعدل حسب المقترحات والتوصيات.

تحصلت الباحثة على نتائج التحكيم في الإستبيان المتكون من 71 فقرة للمقاييس الثلاثة والموضح في الصدق البنائي ، وترجمت ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول فقرات الاستبيان وتم تصحيح الأخطاء التي وقعت فيها الباحثة وهي:

- أخطاء في الصياغة اللغوية للعبارات.

- تعديل بعض المصطلحات.

- عدم تناسب بعض الفقرات مع البعد الخاص بها.

- تكرار معاني بعض العبارات.

- وجود فقرات مركبة .

بعد الانتهاء من عملية التصحيح تم صياغة الاستبيان بصورته النهائية وبعد ذلك تم توزيعه على أفراد العينة (بالمركز الجامعي محل الدراسة) بطريقة عشوائية لمختلف الأقسام والمصالح والعمادة وبمساعدة المسؤولين من مصلحة إدارة المستخدمين .

فيما يلي:

خطاب تمهيدي، يليه إستبيان تضمن أسئلة عن أهم الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، يليه محتوى الإستبيان المتكون من 71 فقرة الخاص بالمقاييس المدروسة، أما بدائل الإجابة فقد اعتمدت الباحثة على سلم ليكارت الخماسي وهو على الشكل الآتي:

البدائل: 1 2 3 4 5 ← في اتجاه الخاصية (+).

البدائل: 1 2 3 4 5 ← عكس اتجاه الخاصية (-).

الجدول (10) : يوضح سلم ليكارت الخماسي

| | | | | |
|------------|-------|-------|-------|------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

قامت الباحثة بجمع نتائج الإستبيان لأفراد العينة، بعدها تم تفرغ الإجابات والتأكد من صدق وثبات الأداة، بالاعتماد على الصدق البنائي، وأستخرج معامل الارتباط باستعمال نظام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية S.P.S.S (20) وتحصلت الباحثة على النتائج التالية :

1-4-7 الصدق البنائي لمحاوَر الإستبيان : من أجل معرفة مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبيان مع البعد أو المجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم التعرف على صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، وعليه تم الإحتفاظ بالعبارات التي تميزت بإرتباط موجب بغض النظر عن الدلالة الإحصائية لأنها تتأثر بحجم العينة.

1-4-8 المحور الأول : العدالة التنظيمية والذي يوضح علاقة كل فقرة ببعدها، ولقد تم اعتماد (معامل بيرسون) لتوضيح هذا الإتساق، حيث دلّت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

1-4-9 صدق وثبات متغير العدالة التنظيمية :

أ- الصدق البنائي لمقياس العدالة التنظيمية :

جدول رقم (11) يوضح صدق البناء لمتغير العدالة التنظيمية

| الفقرة | العبارات | معامل ارتباط الفقرة بال ككل |
|--------|---|-----------------------------|
| 1 | تتبع إدارة الجامعة آلية تسمح للموظفين بتقديم اي اعتراض ازاء القرارات التي | 0.50** |

| | تخصهم | |
|---------|---|----|
| **0.61 | تستجيب إدارة الجامعة للجوانب التي يطرحها الموظفون، لاسيما ذات الصلة بالمكافآت وتقييم الأداء | 2 |
| **0.57 | تحاول إدارة الجامعة تفهم انطباعات الموظفين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة . | 3 |
| ** 0.59 | يستطيع الموظف أن يعترض على القرارات التي تصدر من مدير المعهد | 4 |
| ** 0.77 | الإجراءات المعمول بها في الكلية عادلة . | 5 |
| **0.72 | تتم المراعاة الجيدة لجهود المبذولة في تقييم أدائي . | 6 |
| **0.60 | يتأكد مديري بالمعهد من مجهودي قبل أن يقيمني . | 7 |
| **0.70 | تشجع ادارة المعهد المساهمات التي أقدمها لتحسين الأداء . | 8 |
| 0.09 | تتخذ القرارات في هذا المعهد بشكل موضوعي يخدم الجامعة . | 9 |
| 0.11 | يتم اتخاذ القرارات بصورة غير متحيزة . | 10 |
| 0.29 | يتم الاستماع لآراء كل الموظفين قبل اتخاذ أي قرار حاسم . | 11 |
| 0.06 | تعتمد عملية اتخاذ القرارات على معلومات صحيحة ودقيقة . | 12 |
| 0.13 | يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين بتحيز . | 13 |
| **0.52 | أتلقي راتبا شهريا يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقي . | 14 |
| **0.61 | اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في القسم. | 15 |
| **0.72 | أشعر أنّ راتبي الشهري يتناسب مع أدائي . | 16 |

| | | |
|---------|---|----|
| **0.72 | يأخذ مدير المعهد بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الذي حصلت عليه . | 17 |
| **0.77 | أُتلقى مكافآت عادلة تراعي جيدا الخبرة التي أمتلكها في عملي. | 18 |
| **0.63 | أُتلقى مكافآت عادلة تراعي جيدا لجهد الذي أبذله في القسم . | 19 |
| **0.60 | أُتلقى مكافآت عادلة عندما أقوم بعمل جيد يسعد مدير المعهد. | 20 |
| ** 0.70 | أُتلقى مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه بالقسم . | 21 |
| ** 0.37 | يحرص مديري على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي. | 22 |
| ** 0.59 | عندما يتخذ رئيس القسم اي قرار حول عملي فانه يقدم لا التوضيحات المعقولة أو المبررة حول ذلك | 23 |
| ** 0.59 | يناقش رئيس القسم معي التوقعات المتعلقة بأدائي . | 24 |
| **0.62 | يشرح رئيس القسم بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملتي | 25 |
| 0.02 | لا يتعامل معي رئيس القسم بلطف ويقيمني في عملي . | 26 |
| 0.21 | تتعامل معي إدارة المعهد بكل احترام ووقار . | 27 |
| **0.59 | يراعي مدير المعهد كل حقوقي فيما يتعلق بالقرارات التي يتخذها . | 28 |
| **0.46 | يناقش معي رئيس القسم الآثار المترتبة عن القرارات التي تخص عملي. | 29 |
| **0.34 | يعطيني مدير المعهد تبريرات مناسبة للقرارات المتخذة فيما يخص عملي . | 30 |
| 0.26 | يشرح مدير المعهد بوضوح تام أي قرار يخص عملي . | 31 |
| **0.46 | يتعامل معي مدير المعهد بالتهميش و اللامبالاة . | 32 |
| **0,89 | الصدق البنئني لمقياس العدالة التنظيمية | |

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفقرات التالية: (09، 10، 11، 12، 13، 26، 27، 31) على التوالي كانت غير دالة، أما باقي الفقرات كانت دالة عند مستوى (0,01)، فأصبح المتغير يحتوى على مجموع (32) فقرة تقيسه.

ب- ثبات مقياس العدالة التنظيمية :

الجدول رقم (12) يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية

| الثبات | متغير العدالة التنظيمية |
|--------|---|
| 0,88 | ألفا لكرونباخ |
| 0.91 | بعد تعديلها بمعادلة سبيرمان براون أصبح الثبات |

10-4-1 صدق وثبات مقياس إدارة المعرفة:

أ- الصدق البنائي لمقياس إدارة المعرفة : والذي يوضح علاقة كل فقرة بالمتغير، ولقد تم اعتماد

(معامل بيرسون) لتوضيح هذا الاتساق، حيث دلت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح صدق البناء لمتغير إدارة المعرفة

| الفقرة | العبارات | معامل ارتباط الفقرة ببعدها |
|--------|--|----------------------------|
| 33 | تسعى ادارة الجامعة لجمع السجلات المستخدمة لتحسين كل دخول جامعي. | 0.59 ** |
| 34 | تحدد الجامعة ما تحتاج اليه من معارف وتوظفها على شكل برامج تكوينية للموظفين. | 0.53 ** |
| 35 | تسهم ادارة الجامعة باستقطاب اصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة من خلال الملتقيات والايام الدراسية . | 0.48 ** |
| 36 | تهتم الجامعة بتحديث الاساليب المستخدمة في العمل لتحقيق اداء متميز | 0.72 ** |
| 37 | تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتطوير المعارف لديها | 0.70 ** |

| | | |
|--------|--|----|
| **0.81 | تقيم الجامعة الموظف بناء على مستوى امتلاكه للمعرفة | 38 |
| **0.56 | تسهم الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين | 39 |
| **0.71 | تسهم الجامعة في تفعيل عمليات التعلم والتميز | 40 |
| **0.53 | توفر الجامعة مناخا اداريا قائما على الابداع من خلال تفعيل نشاطات مبرمجة مع الأساتذة والطلبة مثل زيارة أماكن سياحية بالجزائر . | 41 |
| **0.82 | تدعم الجامعة المقدرات الابداعية الفعالة لنشرها بين الموظفين. | 42 |
| **0.79 | تعمل ادارة الجامعة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية كتحديث انظمة التسيير وتفعيل الاساليب الادارية الحديثة . | 43 |
| **0.77 | تسهم الجامعة في تفعيل استعداد الموظفين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم. | 44 |
| **0.67 | تسهم الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين | 45 |
| **0.58 | تسهم ادارة الجامعة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول اليها. | 46 |
| **0.72 | تسهم ادارة الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للموظفين من اجل تبادل المعارف فيما بينهم. | 47 |
| **0.65 | تسهل الجامعة حصول الموظفين على المعارف المتنوعة بسرعة. | 48 |
| **0.53 | تعقد ادارة الجامعة اجتماعات منظمة لضمان المشاركة الفعالة في تحصيل المعرفة بين الموظفين في جميع الاقسام والمعاهد. | 49 |
| **0.45 | تحدد ادارة الجامعة القيمة المضافة والمهارات التي تم اكتسابها. | 50 |
| **0,46 | تحدد الجامعة فريقا مسؤولا عن انتقاء المهارات المطلوبة لإنجاز المهمات الصعبة مثل حضور اجتماعات خارج الجامعة نيابة عن مدراء المعاهد. | 51 |
| **0,87 | الصدق البنائي لمقياس إدارة المعرفة | |

نلاحظ من خلال الجدول بأن جميع الفقرات (من 33-51) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

ب- ثبات متغير إدارة المعرفة :

الجدول رقم (14) يوضح ثبات متغير إدارة المعرفة

| الثبات | متغير إدارة المعرفة |
|--------|---|
| 0,88 | ألفا لكرونباخ |
| 0.91 | بعد تعديلها بمعادلة سبيرمان براون أصبح الثبات |

1-4-11 صدق وثبات مقياس الإلتزام التنظيمي:

أ- الصدق البنائي لمتغير الإلتزام التنظيمي :

الجدول رقم (15) يوضح صدق البناء لمقياس الإلتزام التنظيمي

| معامل ارتباط الفقرة ببعدها | العبارات | الفقرة |
|----------------------------|--|--------|
| ** 0.79 | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها. | 52 |
| ** 0.80 | أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين. | 53 |
| ** 0.60 | أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية | 54 |
| ** 0.75 | يصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة. | 55 |
| ** 0.66 | أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة. | 56 |
| ** 0.84 | أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل بها | 57 |
| ** 0.77 | لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي. | 58 |
| ** 0.70 | أشعر بانتماء مستمر لهذه الجامعة. | 59 |
| ** 0.43 | البقاء في الجامعة في الوقت الحاضر شيء ضروري وليس رغبة شخصية | 60 |
| ** 0.58 | من الصعب ان اترك الجامعة في الوقت الحالي حتى لو اردت ذلك | 61 |

| | | |
|--------|---|----|
| **0.58 | سيحدث ارتباك في حياتي اذا ما تركت الجامعة في الوقت الحالي | 62 |
| **0.61 | عند تفكيري في ترك العمل الحالي يصعب عليا ايجاد فرص أخرى | 63 |
| **0.52 | لولا خوفا مما حققته في الجامعة من اسهامات لكنت فكرت في العمل بمكان آخر | 64 |
| **0.71 | تسهم الجامعة في تفعيل استعداد الموظفين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم | 65 |
| **0.43 | أنا لا اشعر باي واجب اخلاقي يلزم علي البقاء في المهنة التي اعمل بها حاليا | 66 |
| **0.42 | اشعر انه ليس من العدل أن اترك الجامعة الآن حتى لو كان ذلك افضل لي | 67 |
| **0.68 | سوف اشعر بالذنب اذا تركت الجامعة الآن | 68 |
| **0.41 | هذه المهنة تستحق اخلاصي ووفائي | 69 |
| **0.66 | التزامي وواجبي الاخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الجامعة | 70 |
| **0.52 | للجامعة فضل كبير على وصلت اليه من نجاح مهني. | 71 |
| **0,88 | الصدق البنائي لمقياس الإلتزام التنظيمي | |

نلاحظ من خلال الجدول بأن جميع الفقرات من (52-71) كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ،

فأصبح المقياس يحتوى على مجموع(20) فقرات تقيسه.

ب- ثبات متغير الإلتزام التنظيمي :

الجدول رقم (16) يوضح ثبات متغير الإلتزام التنظيمي

| الثبات | متغير الإلتزام التنظيمي |
|--------|---|
| 0,84 | ألفا لكرونباخ |
| 0.92 | بعد تعديلها بمعادلة سبيرمان براون أصبح الثبات |

بعد إجراء عمليتي الصدق والثبات على الأداة المطبقة في الدراسة اتضح من خلال الجداول بأن معاملات الصدق والثبات جاء بدرجة معقولة ومقبولة إحصائياً، وعليه يمكن الإطمئنان على صحة استخدام المقاييس في الدراسة الحالية، ومنه ثبت لنا أن الإستبيان ثابت وقابل للتطبيق الميداني.

2- منهجية الدراسة الأساسية:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، قامت الباحثة بإعداد منهجية الدراسة الأساسية من خلال توسيع عينة الدراسة، وتطبيق أدوات الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لها وفيما يلي سنتطرق وبالتفصيل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

2-1 مكان إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة الأساسية بجامعة غليزان .

2-2 مدة إجراء الدراسة:

تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 09 / 01 / 2019 إلى غاية 20 / 11 / 2019.

2-3 مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

شملت عينة الدراسة عمداء الكليات وكذا الإطارات والموظفين موزعين على مستوى مختلف الكليات بجامعة " أحمد زبانة " غليزان .

شملت عينة الدراسة بجامعة غليزان حوالي (258) موظف من مختلف الكليات وعلى جميع المستويات الإدارية ومختلف المصالح بعمادة الجامعة منها : (مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة المحاسبة ، مصلحة الأرشيف) تم اختيار العينة بطريقة قصدية حيث اشتمل المجتمع الأصلي للجامعة على 310 موظف تقريبا قبل استعراض مواصفات عينة الدراسة لابد من الإشارة إلى مصدر النتائج المحصل عليها، استخرجت الباحثة النتائج باستعمال نظام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 20 علما أنّ كل مواصفة كانت مصحوبة بالترميز الآتي:

1-المستوى التعليمي: ماستر (1)، ليسانس (2)، ثانوي (3)، آخر (4) .

2-المسمى الوظيفي : عميد كلية (1) رئيس مكتب (2) رئيس مصلحة (3) ، موظف (4)

والجدول التالي يوضح مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

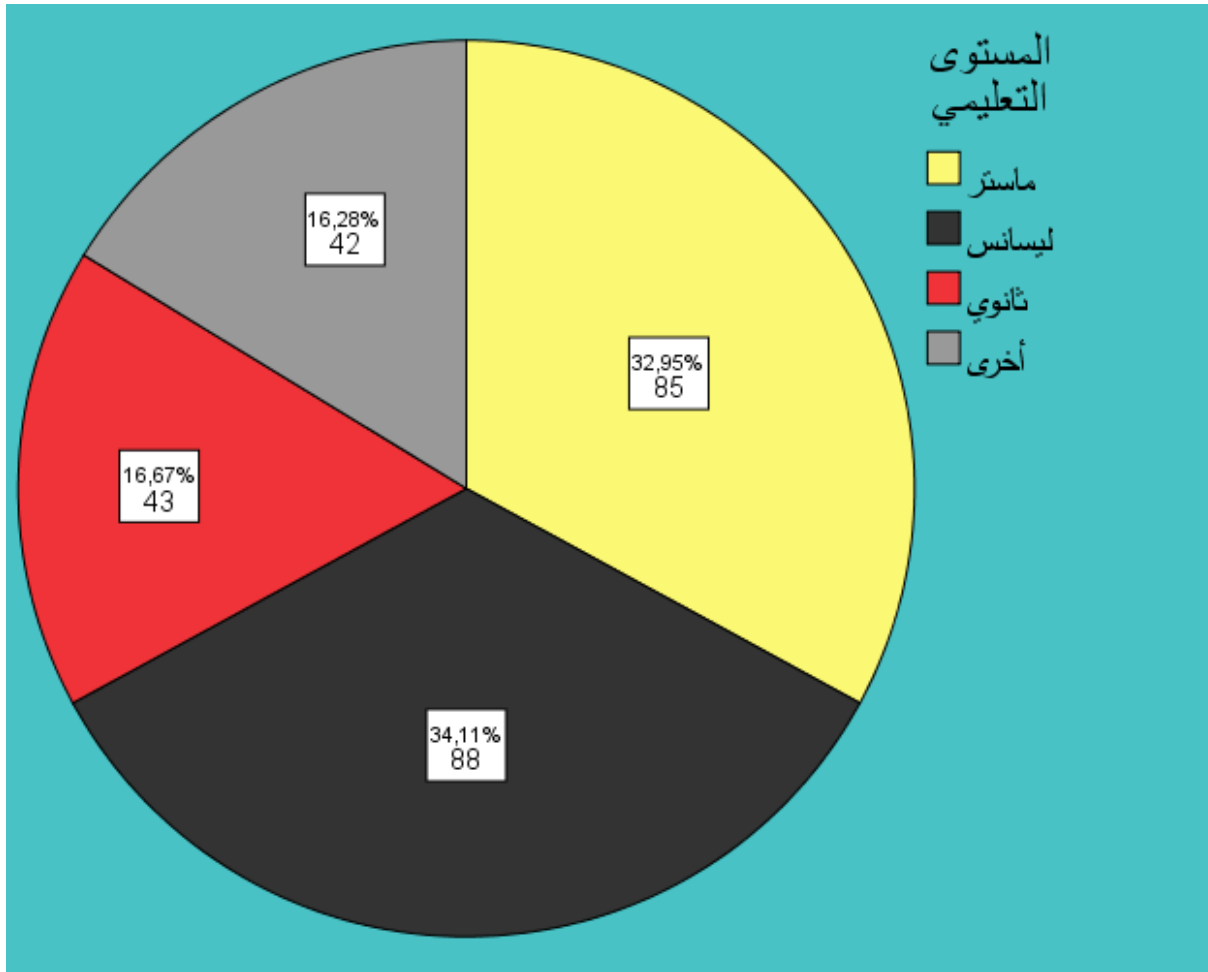
الجدول رقم (17) يوضح مواصفات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|------------|------------------|
| 32,94 % | 85 | ماستر |
| 34.11 % | 88 | ليسانس |
| 16,67 % | 43 | ثانوي |
| 16.28 % | 42 | أخرى |
| 100 | 258 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي يتمحور في مستوى ليسانس بأعلى نسبة بـ34.11 %، يليه مستوى الماستر بنسبة 32,94 %، ثم مستوى ثانوي بنسبة 16.66 %، وأخيرا مستويات أخرى

(تقني أوتقني سامي أو مهندس في الإعلام الآلي، تقني وتقني سامي في المحاسبة، عون حفظ البيانات)

بنسبة 16.28%.



شكل رقم (09) يوضح المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة الأساسية

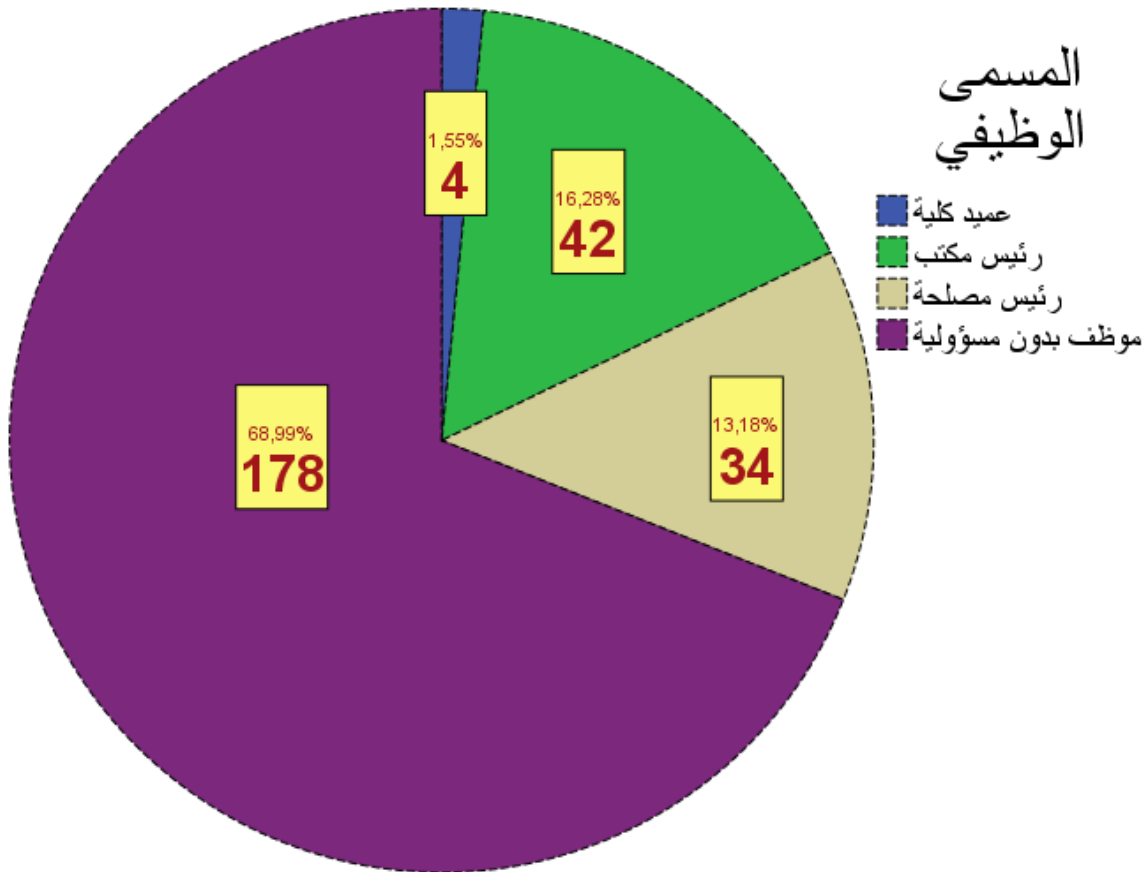
من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

الجدول رقم (18) يوضح مواصفات العينة حسب متغير المسمى الوظيفي :

| النسبة المئوية | التكرارات | المسمى الوظيفي |
|----------------|-----------|----------------|
| 1,55 % | 04 | عميد كلية |

| | | |
|----------------|------------|--------------|
| رئيس مكتب | 42 | 16.28 % |
| رئيس مصلحة | 34 | 13.18 % |
| موظف | 178 | 68.99 % |
| المجموع | 258 | 100 % |

من خلال الجدول نلاحظ أن طبيعة الوظيفة تمثلت في الموظفين بدون مسؤولية بنسبة 65,50 % كأعلى نسبة مقابل رؤساء المصالح بنسبة 17,45 % ثم رئيس مكتب بنسبة 15,50 % وأخيرا عميد كلية بنسبة 1,55 % .



شكل رقم (10) يوضح مواصفات عين الدراسة الأساسية حسب متغير المسمى الوظيفي

من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS

2-4 أداة الدراسة الأساسية :

بعد تفسير مضمون خصائص عينة الدراسة الأساسية جاءت مرحلة تحليل البيانات بالأدوات المناسبة لجمع المعطيات حيث اعتمدت الباحثة لدراسة صحة الفرضيات على أداة الاستبيان.

2-5 محاور الإستبيان:

اشتمل الإستبيان على 52 فقرة موزعة على الأبعاد التي ذكرناها حيث يتكون محور العدالة التنظيمية من 23 فقرة أمّا محور إدارة المعرفة فتكون من 15 فقرة وأخيرا محور الإلتزام التنظيمي فتكون من 14 فقرة والموضحة كالاتي: (انظر الملحق رقم 04).

الجدول (19) يوضح محاور الإستبيان

| اسم المحور | اسم الأبعاد | |
|------------------------|-------------|--|
| محور العدالة التنظيمية | التوزيعية | 1 ، 2 ، 4 ، الفقرات 3،5،6، 7 عكس اتجاه الخاصية |
| | الإجرائية | الفقرة 11 عكس اتجاه الخاصية 8 ، 9 ، 10 ، 12 ، 13 ، 14 |
| | التفاعلية | 15 ، 17 فقرتين عكس اتجاه الخاصية 16 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 . |
| إدارة المعرفة | التكوين | 25 عكس اتجاه الخاصية 24 ، 26 ، 27 |
| | الإبداع | 31 عكس اتجاه الخاصية 28،29 ، 30 ، 32 ، 33 ، 34 . |

| | | |
|--|---------------|-------------------|
| 38 ، 37 ، 36 ، 35 | تنمية الخبرات | |
| 39 عكس اتجاه الخاصية 40 ، 41 ، 42 ، 43 ، 44 . | الأخلاقي | الإلتزام التنظيمي |
| 47 ، 46 ، 45 | المستمر | |
| 52 عكس اتجاه الخاصية 48 ، 49 ، 50 ، 51 . | العاطفي | |

وَرَعَ الإِستِيانَ على عينة الدراسة (عمداء الكليات، الإِطارات، موظفون) أثناء مباشرة عملهم مع إعطائهم مدة زمنية لملأ الإِستِيانات، طريقة التوزيع جرت في فترات متباعدة نظرا للصعوبات التي وجدتتها الباحثة أثناء الدراسة:

1-6 الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء تطبيق الدراسة الأساسية :

- إنشغالات عمداء الكليات كثيرا بعقد إجتماعات تقريبا يوميا مع مدير الجامعة و مع رؤساء المصالح وكان يوم الإِستقبال بيوم الثلاثاء فقط.
- انشغالات الموظفين بأعمالهم خاصة الذين يتعاملون مع مديريات خارج الجامعة مثل (مديرية الضرائب، مديرية الوظيف العمومي، المراقب المالي... الخ)
- -الصعوبة في تحصيل المعلومات على الكليات والعمادة التابعة للجامعة .
- -تباطؤ بعض الموظفين في ملء الإِستِيانات.

2-7 الأساليب الإحصائية:

نظرا لطبيعة الفرضيات لجأت الباحثة إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب معامل الإِتساق الداخلي ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس .
- معامل سبيرمان براون (Spearman Brown) لتصحيح الثبات .

➤ إستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة المدروسة.

➤ استعمال أسلوب الانحدار المتعدد لمعرفة درجة مساهمة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي .

➤ إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى الدلالة (0,05) لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية (المستوى الدراسي، المسمى الوظيفي)، بحيث أنه إذا تمّ الحصول على مستوى دلالة إحصائية لكل متغير دراسة تبعا لمتغير شخصي أصغر من 0,05 فإنّ ذلك يدل على وجود تأثير والعكس صحيح، وتمّت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية S.P.S.S (20) كأداة مساعدة في الحصول على نتائج دقيقة .

الفصل السابع : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها من خلال قبول أو رفض الفرضيات

1- عرض نتائج الفرضيات :

1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى : والتي نصت على مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية،

التوزيعية، التفاعلية) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي :

وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) .

جدول رقم (20) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معامل الارتباط r | معامل التحديد r^2 | قيمة ف | دلالة ف | بيتا | قيمة ت | دلالة ت | معامل تضخم التباين VIP |
|-------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------|---------|-------|--------|---------|------------------------|
| الإلتزام التنظيمي | العدالة التنظيمية | 0,95 | 0,90 | 306,64 | 0,03 | 0,611 | 6,10 | 0,01 | 0,11 |
| | التوزيعية | | | | | 0,025 | 0,56 | 0,05 | 0,01 |
| | الإجرائية | | | | | 0,073 | 1,36 | 0,05 | 0,02 |
| | التفاعلية | | | | | 0,024 | 0,49 | 0,03 | 0,09 |

من أجل معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها والإلتزام التنظيمي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي إعتبرت فيه المتغيرات (العدالة التنظيمية بأبعادها : التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) كمتغيرات مستقلة و (الإلتزام التنظيمي) كمتغير تابع، وأظهرت نتائج نموذج الانحدار أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة "ف" التي تبلغ (306,64) عند مستوى الدلالة (0,03) ، وتوضح النتائج أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر 90% من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي من خلال قيمة (ر²) معامل التحديد وهي قيمة مرتفعة تدل على إرتباط قوي، كما جاءت قيمة "بيتا" والتي توضح العلاقة بين

العدالة التنظيمية بأبعادها والإلتزام التنظيمي بقيمة (0,61) ذات دلالة إحصائية بحيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة "ت" والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت العدالة التنظيمية بدرجة تحسن الإلتزام التنظيمي بقيمة (0,61) درجة، كما جاءت قيمة "بيتا" لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على التوالي (0,025 ، 0,073 ، 0,024) ذات دلالة إحصائية أصغر من مستوى 0,05 وهذا يعني وجود علاقة إرتباطية ضعيفة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية وكشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين لمتغير العدالة التنظيمية (0,11) أي أقل من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية لمتغيرات النموذج .

2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية : التي نصت على مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي :

جدول رقم (21) يوضح نتائج تحليل الإنحدار المتعدد

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معامل الإرتباط | معامل التحديد R^2 | قيمة ف | دلالة ف | بيتا | قيمة ت | دلالة ت | معامل تضخم التباين VIP |
|-------------------|--------------------|----------------|---------------------|--------|---------|-------|--------|---------|------------------------|
| الإلتزام التنظيمي | إدارة المعرفة | 0,95 | 0,90 | 306,64 | 0,03 | 0,912 | 9,11 | 0,000 | 0,25 |
| | التكوين | | | | | 0,139 | 3,68 | 0,000 | 0,07 |
| | الإبداع | | | | | 0,059 | 4,27 | 0,000 | 0,15 |
| | تنمية الخبرات | | | | | 0,088 | 2,38 | 0,01 | 0,04 |

من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها والإلتزام التنظيمي تم استخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد والذي إعتبر فيه المتغير (إدارة المعرفة بأبعادها : التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) كمتغيرات

مستقلة و (الإلتزام التنظيمي) كمتغير تابع، وأظهرت نتائج نموذج الإنحدار أنّ النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة "ف" التي تبلغ (306,64) عند مستوى الدلالة (0,03)، وتوضح النتائج أنّ المتغير المستقل يفسر 90% من التباين الحاصل في الإلتزام التنظيمي من خلال قيمة (ر²) معامل التحديد، كما جاءت قيمة "بيتا" والتي توضح العلاقة بين إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي بقيمة (0,91) ، ويمكن استنتاج ذلك من قيمة "ت" والدلالة المرتبطة بها وهذا يعني أنّه كلما تطورت إدارة المعرفة بدرجة زاد الإلتزام التنظيمي بقيمة (0,91) درجة، كما جاءت قيمة "بيتا" لأبعاد إدارة المعرفة (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) على التوالي (3,68 ، 4,27 ، 2,38) ذات دلالة إحصائية ومعنى هذا أنّه توجد علاقة إرتباطية قوية بين أبعاد إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي، كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية و كشفت النتيجة أنّ معامل تضخم التباين لمتغير إدارة المعرفة (0,25) أي أقل من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية لمتغيرات النموذج .

3-1 عرض نتائج الفرضية الثالثة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وللتأكد من هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA " والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (22) يوضح : نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً

لمتغير المستوى التعليمي .

| المستوى الدراسي | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبار ف | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ماستر | 92 | 17,34 | 4,55 | 11,27 | 0,000 |
| ليسانس | 87 | 14,73 | 4,53 | | |
| ثانوي | 37 | 18,37 | 5,44 | | |
| أخرى | 42 | 16,52 | 4,19 | | |

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة (0,000) للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

1-4 عرض نتائج الفرضية الرابعة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إتجاه العدالة التنظيمية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، وللتأكد من هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA " والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (23) يوضح : نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير المسمى

الوظيفي

| المسمى الوظيفي | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبار ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| عميد كلية | 04 | 14,5000 | 7,37111 | | ,592 |
| رئيس مكتب | 42 | 16,9048 | 5,51189 | | 299 |
| رئيس مصلحة | 34 | 17,3824 | 6,22806 | | ,282 |
| موظف بدون مسؤولية | 178 | 17,7416 | 5,58252 | | 29,2 |

. يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1-5 عرض نتائج الفرضية الخامسة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة

المعرفة تختلف باختلاف متغير المستوى التعليمي والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (24) يوضح : نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير

المستوى التعليمي .

| المستوى التعليمي | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبار ف | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ماستر | 92 | 12,2065 | 3,04738 | 05,42 | 0,363 |
| ليسانس | 87 | 12,9885 | 2,43757 | | 0,313 |
| ثانوي | 37 | 12,5135 | 3,00575 | | 0,068 |
| أخرى | 42 | 12,6429 | 3,52566 | | 0,068 |

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

6-1 عرض نتائج الفرضية السادسة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه إدارة

المعرفة تختلف بإختلاف متغير المسمى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (25) يوضح : نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في إدارة المعرفة تبعاً لمتغير

المسمى الوظيفي .

| المسمى الوظيفي | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | إختبار ف | مستوى الدلالة |
|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| عميد كلية | 04 | 12,5000 | 1,91485 | 07,76 | 0,128 |
| رئيس مكتب | 42 | 12,1190 | 2,54905 | | 0,516 |
| رئيس مصلحة | 34 | 13,6471 | 2,71787 | | 0,243 |
| موظف بدون مسؤولية | 178 | 12,4944 | 3,05181 | | 0,129 |

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت على التوالي أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1-7 عرض نتائج الفرضية السابعة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تختلف باختلاف متغير المستوى التعليمي. والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (26) يوضح نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الإلتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي .

| المستوى التعليمي | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إختبار ف | مستوى الدلالة |
|------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| ماستر | 92 | 11,0015 | 3,16275 | 06,12 | 0,000 |
| ليسانس | 87 | 11,1239 | 2,43420 | | |
| ثانوي | 37 | 13,2402 | 1,56002 | | |
| أخرى | 42 | 12,4301 | 2,71398 | | |

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

1-8 عرض نتائج الفرضية الثامنة : والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (27) يوضح : نتائج إختبار (ANOVA) للتحقق من الفروق في الإلتزام التنظيمي تبعا

لمتغير المسمى الوظيفي .

| مستوى الدلالة | إختبار ف | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | عدد الأفراد | المسمى الوظيفي |
|---------------|----------|-------------------|-----------------|-------------|-------------------|
| 0,000 | 05,92 | 1,54397 | 11,6200 | 04 | عميد كلية |
| | | 2,05601 | 12,3411 | 42 | رئيس مكتب |
| | | 2,98234 | 11,9541 | 34 | رئيس مصلحة |
| | | 3,54181 | 12,6652 | 178 | موظف بدون مسؤولية |

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة دلالة الإختبار المحسوبة للتحقق من وجود فروق جوهرية كانت على أقل من مستوى الدلالة (0,05) ويعني ذلك قبول الفرضية التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2- تفسير نتائج فرضيات الدراسة :

1-2 تفسير نتائج الفرضية الأولى : والتي نصت على مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية وأبعادها في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي وكانت هذه العلاقة ايجابية وهذا تعبره الباحثة كنتيجة لإرتفاع درجات العدالة التنظيمية والتي تفسر (90 %) من التباين الحاصل في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي، فبيئة العمل بجامعة غليزان تتميز بالعدالة والإنصاف وأي شخص يعمل في بيئة عادلة يتميز بهذه الميزة ويجعله يحس بالطمأنينة النفسية نظرا لتقديره وتقدير مجهوداته في العمل من طرف المسؤول المباشر، إذن فالعدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك الموظفين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وهذا ما أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة الحالية لمتغير العدالة التنظيمية فنجد الفقرة التالية " أشعر بعدالة

الإجراءات المعمول بها في مكان عملي " كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (51 %) بـ " موافق بشدة " بينما (40 %) بـ "موافق " وفقرة " أشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في مكان عملي." كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (48 %) بـ " موافق بشدة " بينما (39 %) بـ "موافق " ، وفقرة " أتلقى مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه بمكان عملي" كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (52 %) بـ " موافق بشدة " بينما (39 %) بـ "موافق " وأيضاً فقرة " تحاول الإدارة تفهم انطباعات الموظفين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة " كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (33 %) بـ " موافق بشدة " بينما (41 %) بـ "موافق " وأيضاً تظهر نتائج الدراسة الحالية إدراك الموظفين لممارسة الإنصاف في تقسيم المهام والمتابعة الروتينية للمسؤول المباشر وفي الطريقة التي يحكم من خلالها الموظف على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه هذا المسؤول المباشر في تعامله مع موظفيه على المستويين الوظيفي والانساني، ولذلك فإنّ العدالة التنظيمية تعتبر مطلباً أساسياً ونمطاً

مهما في الربط بين المنظمة والموظفين. فكلما كانت هناك عدالة في الأجور والمكافآت والترقيات وحسن المعاملة وكذا عدالة في تطبيق الإجراءات الإدارية دون تحيز أدى الى تحقيق الرضا والإخلاص في العمل، أي كلما ازدادت درجات العدالة التنظيمية ازدادت معها بالتبادل درجات الإلتزام التنظيمي، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية في وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة لـ (العبيدي : 2012) حول أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والتي كان من نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين بنسبة (0,34) عند مستوى الدلالة (0,01) ، وفي الأخير قدم الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في التشجيع على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الإلتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة أولاً مع مراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة

المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة وفقا لمبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع، وهناك دراسة (خولة، 2015) حول إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي جاءت نتائجها مبينة وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ودراسة لـ (سونة؛ يرقى: 2019) حول أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، والتي أسفرت نتائجها عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي . ودراسة لـ (الطعامة، 2011) حول أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين في البنوك الأردنية حيث طبقة الدراسة على عينة مكونة من (224) موظف لقياس مستوى العدالة التنظيمية كما يتصورها أولئك الموظفون، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى عال للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,66)، ودراسة لـ(العجلوني، 2010) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية جاء

بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي للعدالة التنظيمية يقدر بـ(3,31) ولسلوك المواطنة التنظيمية بـ(2,91)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها تحسين مستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي كإعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح مفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للكادر الوظيفي في المستشفيات، حتى يتم الوصول بالمستشفى إلى البيئة الوظيفية والتقدم نحو الإنتاجية بكفاءة وفعالية .

ونجد أيضا دراسة لـ (منشي، 2017) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية، ودرجة توافر أبعاد التميز التنظيمي ثم التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية

والتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة تقدر بـ (3,10)، وأن درجة تحقيق أبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة تقدر بـ (3,13) ، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي بـ (0,70)، وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات التي تعمل على الرفع من مستوى العدالة التنظيمية لتحقيق التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود .

في مجال آخر نجد دراسة لـ (عليان، 2016) حول علاقة العدالة التنظيمية بالإنجاز التنظيمي وطبقت الدراسة على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وتوصلت إلى النتائج التالية : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإنجاز التنظيمي لدى هيئة التمريض، ودراسة لـ (الطبولي وآخرون، 2015) حول الإنجاز التنظيمي كمتغير وسيط في لعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي حيث طبقة

الدراسة بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتوصلت إلى النتائج التالية : وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الإنجاز التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي ايجابي للإنجاز التنظيمي في الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن وجود الإنجاز التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين عدالة التعاملات والأداء الوظيفي .

ودراسة لـ (وادي، 2007) حول العدالة التنظيمية وهي دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة .وقد طبقت هذه

الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفا ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في القطاع ،وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

وفي مجال آخر نجد دراسة لـ (العطوي، 2007) حول أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، وهي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية، حيث أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والأداء بالجامعة وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها : أن تأخذ عمادة الكلية بالحسبان أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية لتحسين كمية وجودة العمل .

كما جاءت قيم "بيتا" لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على التوالي (0,025 ، 0,073 ، 0,024) بدلالة إحصائية أصغر من مستوى 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، ونجد دراسات تختلف نتائجها مع هاته النتائج منها دراسة لـ (الطبولي، 2015) حول الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في لعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي بوجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي ايجابي للإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن وجود الإلتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي وقد جاء التأثير الأكثر في العلاقة بين عدالة التعاملات والأداء الوظيفي،

ودراسة لـ (بوقليع 2011) حول العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين، ودراسة لـ (درة، 2007) حول أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الضغوط بالمستشفيات الجامعية، حيث توصلت إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا عكسيا في جميع مصادر الضغوط (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة

العمل المادية) في حين أنّ العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور فقط بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد فقط، وقد أظهرت النتائج الوصفية أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل العاملين بالمستشفيات هو بعد العدالة التوزيعية ويليه بعد العدالة التفاعلية وأخيراً بعد العدالة الإجرائية، وأن أكثر مصادر الضغوط تواجداً لدى العاملين هو بيئة العمل المادية . دراسة لـ (بن سماعيل، 2017) حول العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى اساتذة التعليم الثانوي، حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية قوية سالبة بين المتغيرين بقيمة (0,85) عند مستوى الدلالة 0,01، ونجد أيضاً دراسة لـ (حمدي، 2015) حول أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأغواط، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض معدل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها : التركيز أكثر على تغيير الإجراءات المتبعة في الكلية (من إدارة، قرارات موضوعية) كنتيجة

لأثر العدالة الإجرائية دون إهمال الأبعاد الأخرى، مع الإهتمام أكثر بتحسين الشروط المادية للعمل وإعادة النظر في طريقة إدارة الكلية، دراسة لـ (بويزري ؛ لونيبي، 2015) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

وفي مجال آخر نجد دراسة لـ (حساني، 2016) حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين العدالة التنظيمية وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، عدالة التعاملات) والالتزام التنظيمي، ودراسة لـ (البشاشة، 2008) حول أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، والتي أجريت في المؤسسات العامة الأردنية وتوصلت إلى أنّ تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي، واقترح الباحث مجموعة من التوصيات أهمها : التأكيد على ضرورة الحياد والتزاهة في كافة

الإجراءات والقرارات الإدارية للإرتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل عند أعضاء المؤسسات الأردنية، دراسة لـ (السعود؛ سلطان، 2009) حول درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة لـ (مصباح؛ عاشور، 2018) حول دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، دراسة لـ (الخرزاعي، 2015) حول دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإنتماء العاطفي للمنظمة، دراسة لـ (كعوان، 2015) حول علاقة العدالة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي، دراسة لـ (الشاوي، 2010) دراسة لـ (حواس، 2003)، دراسة لـ (الرشيدي، 2014)، دراسة لـ (الثمالي، 2002)، ودراسة (هياجنة 2011) حول مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية، دراسة لـ (بن عصمان، 2019) حول دور الإنتماء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، كل هذه الدراسات جاءت نتائجها موافقة لنتائج الدراسة الحالية.

وهناك دراسة (خولة، 2015) حول إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي جاءت نتائجها مخالفة لنتائج الدراسة الحالية وكانت مبينة عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والإجرائية والإنتماء التنظيمي.

2-2 تفسير نتائج الفرضية الثانية :

والتي نصت على مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالإنتماء التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غليزان وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك مساهمة لإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين والإبداع وتنمية الخبرات) في التنبؤ بالإنتماء التنظيمي، حيث فسرت المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة المعرفة وأبعادها مجتمعة 90% من التباين الحاصل في الإنتماء التنظيمي، وهذا التفسير أعطى قوة للمتغيرات المستقلة وتعزى الباحثة هذه القوة إلى فهم عينة الدراسة لإدارة المعرفة ونجاحهم في التعامل مع أبعادها التي هي موجودة في الميدان على شكل مؤشرات سلوكية تظهر كردة فعل لأفراد عينة الدراسة، وأنّه

عندما يتم تحديد مصادر المعرفة في كل مجال من مجالات العمل يسهل على الموظفين بالجامعة الحصول عليها من أجل معرفة كيفية العمل والسير ضمن طريق سليم وسهل للعمل، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة جديداً من ناحية مصادره وخطوات تطبيقه هذا في البداية لكن حنكة الموظفين وحبهم للعمل سهّل على الموظفين التعامل مع هذا المصطلح والتأقلم معه والإندماج في خصائصه، الأمر الذي يسرّ الوصول إلى الأهداف المنشودة ممّا يوفر الوقت والجهد معاً، ويعمل موظفو الجامعة كفرق وكل فرقة تكمل الأخرى في جو حماسي ينم عن ذكاء وخبرة مع توفير مستلزمات العمل من معدات جديدة ومقرات جديدة مثل المكتبة المركزية التي يستفيد منها الطلبة والأساتذة وحتى الموظفون من داخل الجامعة وخارجها الذين هم في طور إكمال دراساتهم العليا، وأيضاً ممّا ساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة هو تمسك بعض الموظفين بمعرفتهم الضمنية كمصدر لقوتهم

وسيطرتهم وتميزهم بين الموظفين والتي من خلالها يقومون بعمل ما يرغبون به، ويسهم ذلك بإزدهارهم وتألّفهم وترقيتهم إلى مناصب ذات مسؤولية، ومن الدراسات التي توافقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية نجد دراسة لـ (أبو خضير، 2009) حول تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تطرقت إلى تقديم إطار فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مبنياً على مراجعة وفحص مجموعة من الدراسات النظرية والتجارب التطبيقية لبعض مؤسسات التعليم العالي في أنحاء متفرقة من العالم : فنجد تجربة معهد (يونج تا) للتقنية والتجارة في تايوان، وتجربة جامعة كليبات بليموث في بريطانيا، تجربة تصميم نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة ملايا في ماليزيا، ومن ثم تم استعراض أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح والصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .واختتمت الدراسة بملخص شملت أهم ما تمت مناقشته إضافة إلى تقديم بعض التوصيات والتي من أهمها :تقديم تصور مقترح لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصيات أخرى تعبر عن ما لاحظته الباحثة حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

وحسب ما توصلت إليه نتائج الدراسة ورؤية الباحثة نجد أنّ جامعة غليزان تسعى لترقية رأس مالها الفكري لكي تصبح منظمة ذكية، بحيث تستثمر المعرفة الضمنية التي يمتلكها موظفوها ومحاولة تجديدها وتطويرها بناء على تطوير برامج التسيير والتكوين، توفير معدات عصرية وبرامج إعلام آلي تسهّل عمل الموارد البشرية، عقد مؤتمرات وأيام دراسية تفتح مجال المشاركة أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا، وهنا نشير إلى أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة الحالية لديهم مستوى تعليم عالي (ليسانس، ماستر) حيث تبلغ نسبة الموظفين مستوى ليسانس حوالي (34,11%) وهي أكبر نسبة وتليها مستوى ماستر بنسبة (32,95%) وهذا يدل بوضوح على رقي المستوى الفكري لعينة الدراسة وتمتع أغلب أفراد عينة الدراسة الحالية بالوعي والمسؤولية إتجاه الجامعة التي يعملون بها وينتمون إليها، لذا ما على الإدارة العليا بجامعة غليزان إلا أن توفّهم حقهم المهني المتمثل بالإحساس بالموظفين وحل مشاكلهم على إختلافها، وإن صحّ المعنى الإستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري بجامعة غليزان، ومن الدراسات التي تتوافق مع هاته النتائج نجد دراسة لـ (المصالحة، 2013) حول أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في نداء المنظمة، ودراسة لـ (عبد الرحمان وآخرون، 2014) حول مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن، دراسة لـ (المحاميد، 2015) حول أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، دراسة لـ (غربي؛ قوت، 2015) حول إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة، ودراسة لـ (شيشون، 2011) حول أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة.

ويمكن القول أيضا من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة الحالية أنّ إدارة المعرفة تساهم في رفع كفاءة أداء جامعة غليزان من خلال مردودية موظفيها على الصعيدين المهني والإجتماعي متمثلا في الدور الفعّال للموارد البشرية المدربة على العمل الجاد والمتفان وروح التعاون الموجودة بين الموظفين ورؤسائهم

المباشرين في العمل، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة لـ (العربي، 2018) حول دور إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة .

كما جاءت قيم "بيتا" لأبعاد إدارة المعرفة (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) على التوالي (3,68 ، 4,27 ، 2,38) ذات دلالة إحصائية، ومعنى هذا أنه توجد علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي، وهذا يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل.

بداية مع بعد التكوين الذي يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعة من حيث المستوى المهني لدى الموظفين، والذي يعتمد على مدى استغلال الموظف لإمكاناته المهنية في تطوير العمل بالإعتماد بالدرجة الأولى على معارف جديدة قاعدتها المعارف الضمنية التي يحتفظ بها منذ توظيفه بالجامعة من أجل تحسين المردود والتي يقويها ويطورها من خلال دورات تدريبية في مجال تخصصه المهني، وقدرة الموظف في هذه الحالة على التحكم الجيد في المعرفة التي استفاد منها عند تلقيه لدورات التكوين المبرمجة من طرف إدارة الجامعة بناء على تحديدها لإحتياجات الموظف المعرفية، ويحظى التكوين بأهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، وذلك استجابة لمتغيرات بيئة المنظمة المعاصرة لما له من دور فعال في تطوير وتنمية الأداء لكافة الموظفين.

وحسب (بوقطف ، 2014) تعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة بصفقتها أحد انواع التكوين ذات التأثير الفعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على العمل بكفاءة عالية، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين انفسهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم الجامعية ورفع معنوياتهم (بوقطف، 2014 : 03).

وهذا ما لمستته الباحثة من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التكوين في الفقرة رقم (02) (تحدد الجامعة ما تحتاج اليه من معارف وتوظفها على شكل برامج تكوينية للموظفين) وكانت نسبة المجيبين حوالي (42%) بـ (موافق بشدة) ، أما فقرة (تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتطوير المعارف لديها) فكانت نسبة المجيبين حوالي (33%) بـ (موافق) .

وعلى هذا الأساس استثمرت مؤسسات التعليم العالي في التكوين وخصصت نسبة مالية لميزانيته وبرامجه ما أثبتته إجابات أفراد عينة الدراسة الحالية من خلال الفقرات التالية : " تهتم الإدارة بتحديث الأساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء متميز" حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (40%) بـ " موافق " بينما (20 %) بـ "موافق بشدة " أما فقرة " تقييم الإدارة الموظف بناء على مستوى امتلاكه للمعرفة " فكان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (32 %) بـ " موافق " بينما (21 %) بـ "موافق بشدة " ، وفي هذا السياق نجد دراسة لـ (Nouruddeen Bashir, 2015) حول العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في جامعة ماليزيا، ودراسة لـ (حامى، 2016) حول إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية .

أما بالنسبة لبعد الإبداع الذي يساهم في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين حيث نجد أن هذا البعد له دور مهم في دفع الموظفين للبقاء في مؤسسة التعليم العالي، فالموظف بجامعة غليزان عندما يصل إلى مرحلة الإبداع يعني أنه كانت لديه محاولات وإجتهادات مستمرة لتطوير وظيفته تليها إسهامات مترادفة مع الإعراف بالمجهود المبذول من طرف الإدارة أو القيادة العليا وهذا كله يخلق ما يسمى بالإبداع لدى موظفي الجامعة، وهذا يوصلنا إلا فكرة " إذا لم تعمل وتجتهد لن تستطيع الإستمرار في البقاء للعمل بالجامعة " ، وهذا كله يتجلى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، فمثلا نجد فقرة " تسهم الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين " والذي كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (41 %) بـ " موافق بشدة "

بينما (21 %) بـ " موافق " وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفائلون بعملهم في الجامعة والذي يعكس ما لاحظته ولمسته الباحثة أثناء مقابلتها معهم، إذ أنّ هناك من أردف إلى إجابته على أسئلة الإستبيان تعليقه قائلاً (الحمد لله رانا هانيين) وآخر علّق بـ (على حساب خدمتنا وتعبنا يقيمونا وهذا الشيء يخلينا نخدمو كثر وكثر حتى يترقى المركز الجامعي إلى جامعة) هذه بعض التعليقات والتي تدل على رضا بعض أفراد عينة الدراسة عن عملهم في الجامعة وهناك دعم نفسي ومادي لمجهوداتهم ممّا ينمي لديهم الحافز للإستمرار بالعمل في الجامعة ومحاولتهم ذاتيا تطوير أساليب العمل وكذا أساليب التسيير لكي يرقى المركز الجامعي "أحمد زبانة " إلى جامعة، أما فقرة (يرتبط نظام الحوافز بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه الموظفون في الجامعة) فكانت إجابات أفراد الدراسة بـ (28 %) بـ " موافق بشدة " بينما (34 %) بـ " موافق "، وهناك دراسات جاءت نتائجها مشابهة لنتائج الدراسة الحالية فنجد دراسة أنجزت حول علاقة الإبداع بالإلتزام التنظيمي والتي أجريت في الصين (تأثير أساليب التفكير) لـ "يويو هو" من جامعة بيكين" و " فيل وانغ ، ثينغي لي، جي جاو، زيلان يو " من معهد هاربين للتكنولوجيا بالصين(2011) والتي نوّكد أنّ الإبداع الجامعي سؤال بحثي شائع بين علماء النفس، وتأثير كل من العوامل الفردية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية على الإبداع وتساعد النتائج الجديدة في إلقاء الضوء على كيفية تنمية الإبداع وزيادة الاستفادة منه، استناداً إلى أسلوب التفكير الفريد للشعب الصيني والتركيز على العاملين المميزين بالمعرفة المنخرطين في الأنشطة الإبداعية، وتوصلت دراستهم إلى وجود علاقة بين أسلوب التفكير والالتزام التنظيمي والإبداع للموظفين الصينيين وتم تدعيم تحليل البيانات بإجابات عينة مكونة من 134 مرؤوساً صينياً، مما يشير إلى أن الارتباط كان بشكل إيجابي بمتغير الإبداع، ودراسة (مجتبى Mojtaba ، 2013) حول تأثير التفاعل بين الإلتزام التنظيمي ومستوى الإتصال على إبداع الموظف، ودراسة لـ (van den Hooff, 2004) حول تأثير الإلتزام التنظيمي ومناخ الإتصال على تبادل المعرفة، ودراسة لـ (أبو زيد، 2010) حول أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية.

ومن خلال احتكاك الباحثة بالموظفين بجامعة غليزان لاحظت أنّ هناك من الموظفين من كانت لهم علاقة وتعامل مع بعض الموظفين الصينيين (زوار، موظفون بالجزائر) هذا التعامل وُدّ بعض التحفيز في نفوسهم والذي كان له الأثر الإيجابي للموظفين بالجامعة تجسد في انجازاتهم وتطويرهم للعمل.

وأخيرا نجد بعد **تنمية الخبرات** حيث جاءت قيمة " بيتا " (2,38) وهذا تم التأكد من صحته من خلال نتائج الدراسة الحالية، حيث كانت إجابات عينة الدراسة مؤيدة للخبرة المهنية في العمل بمؤسسات التعليم العالي، وفقا لتعليق موظف يقول (**ماشي شرط تكون خدام بزاف باش تبغي الخدمة في الجامعة**)، وتصريح آخر لموظفة تقول (**انا راني متعاقدة في إطار ادماج حاملي الشهادات لمدة عامين ونخدم أكثر من الناس الي عندهم مناصب دائمة وياغية نكمل في الجامعة ونزيد من عندي**)، هذه التصريحات تتشابه مع تصريحات لموظفين آخرين، أمّا فيما يخص إجابات عينة الدراسة على بعض فقرات بعد تنمية الخبرات فكانت كما يلي : فمثلا فقرة (تسهم ادارة الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للموظفين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم) فكانت إجابات أفراد الدراسة حوالي (42%) بـ " موافق بشدة " بينما (34 %) بـ " موافق " وتوجد دراسات تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، منها دراسة لـ (ماير وناتالي، 1988) حول علاقة **خبرات العمل بالالتزام التنظيمي**، حيث طبق الإستبيان على عينة من خريجي الجامعات تم تعيينهم حديثا بعد " 1-6-11 شهرا " ، وأكدت النتائج على وجود تأثيرات لدى الأشخاص ذوي خبرة (شهر واحد) خلافا لباقي المدتين (6-11) .

وفي نفس السياق نجد دراسة لـ (جين & ديفيد، 2000) المتمحورة حول (من المسؤول؟ مواقف الخريجين وتجاربهم في الإدارة المهنية وعلاقتهم بالالتزام التنظيمي) حيث تناولت هذه الدراسة توقعات الخريجين وخبراتهم في ممارسات الإدارة المهنية التنظيمية والفردية والعلاقات بين الإدارة المهنية التنظيمية والإدارة الذاتية للوظيفة والالتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أنّه على الرغم من الخطاب السائد بأنّ

الأفراد يجب أن يتحملوا المسؤولية عن حياتهم المهنية، لا تزال المنظمات تشارك بشكل كبير في الإدارة المهنية للمتخرجين منها والمجندين (من هم في حالة تريض)، ودراسة أخرى لـ (فيرونيك؛ كريستيان، 2017) حول " الإفتاح على التجربة والإلتزام ونية المغادرة " حيث إهتم الباحثان في هذه الدراسة بالبحث في العلاقات بين الانفتاح على التجربة وأبعاد الإلتزام التنظيمي ونية الإقلاع، وإكتشاف الدور المعتدل المحتمل للوظيفة وفرص التطوير حيث تساهم المشاركة العاطفية مساهمة سلبية بين الانفتاح على التجارب ونية المغادرة عندما تكون الفرص الوظيفية عالية. وتُظهر هذه الدراسة بشكل خاص أن دور الانفتاح على التجربة في نية المغادرة يعتمد على السياق الذي يعمل فيه الموظفون. ودراسة أخرى لـ (العمري، 2017) حول "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة"، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مكونة من 612 عامل، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى للخبرة المهنية لصالح العمال الأكبر سناً، الأكثر خبرة، وتم تفسيرها على ضوء التراث العلمي والدراسات السابقة في الموضوع، وهذا يؤكد أن مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الإجتتماعات واللجان ووسائل الإتصال من إطلاق طاقات الإبتكار والإبداع لدى موظفيها وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد المنظمة من تحقيق أهدافها بتكلفة أقل .

وتؤكد العديد من الدراسات على أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات له دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي ويترتب عليه عددا من الفوائد منها على سبيل المثال لا الحصر زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الإستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة منها دراسة لـ (Bahramzadeha and Khosroabadib, 2012) حول العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتبادل المعرفة ودراسة (DAVOUDI*, KIARASH, 2012) حول أثر تبادل المعرفة

على الالتزام التنظيمي للموظفين: وهي دراسة حالة لـ 50 شركة التصنيع الإيرانية وتبين من خلال النتائج أن مشاركة المعرفة في الشركات لها تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين.

3-2 تفسير نتائج الفرضية الثالثة : والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة الحالية يشعرون بوجود عدالة مطبقة بجامعة غليزان لكن هذه العدالة متذبذبة ويوجد فرق بين من لديهم مستويات علمية عالية مثل (مستوى دكتوراه، ماجستير، ماستر ... الخ) ومن لديهم مستوى منخفض من التعليم مثل (عون حفظ البيانات، وتقني في الإعلام الآلي ... الخ) من حيث مشاعرهم وانتماءاتهم الوظيفية ويتم معاملتهم والإهتمام بهم من طرف مسؤولي الإدارة العليا من لهم صلاحية إتخاذ القرارات بإنصاف ومساواة في الحقوق والواجبات، وأنه يوجد بالجامعة البنية التحتية والكوادر البشرية المؤهلة القادرة على التغلب على جميع التحديات وهذا في حد ذاته يعتبر من أهم مقومات النهوض بالجامعة، وتحقيق المساواة في التعامل وتفهم وضعيات الموظفين المهنية وظروفهم الصعبة كما توجد عراقيل تبرز الفارق في النتائج المتحصل عليها فمثلا نجد (بعد المسافة وبعد مساكنهم عن مقرات عملهم، إضافة إلى مشكلة وسائل النقل ...) فمن يملكون مناصب عليا يعني راتب أعلى وبالتالي ربما يملكون سيارة أو يستطيع استخدام طاكسي عمومي، أما أصحاب المستوى المتدني فيستقلون الحافلة، وهنا يجب التعامل مع كل الفئات بلبين وحكمة بغض النظر عن مستواهم التعليمي، فالموظفون كلهم سواسية في نظر مسؤولي الإدارة العليا، وهناك دراسات كانت نتائجها توافق نتائج الدراسة الحالية منها : دراسة لـ (الخزاعي، 2015) حول دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإلتزام العاطفي للمنظمة، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بإدراكهم للعدالة التوزيعية والإلتزام العاطفي تبعا للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)، وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بالإلتزام العاطفي لديهم تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي) ،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات : أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع بحيث تتناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وتناسب الراتب مع الجهد المبذول، العمل على زيادة مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين من خلال توفير العدالة التوزيعية لما في ذلك من دور مهم في زيادة إلتصاق العاملين بمنظمتهم (المشافي) ورفع روحهم المعنوية مما يتيح إندفاعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة، دراسة لـ (باجودة ، 2009)، حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ونفس النتائج بالنسبة لدراسة لـ (حميدي، 2011) حول العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى المعلمات بمحافظة جدة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تبني استراتيجية كاملة .

وهناك دراسات لم تتوافق نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية منها: دراسة (عجلوني، 2010) حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة (طبولي، 2015) حول الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة لـ (هزي ، 2015) حول العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة .

2-4 تفسير نتائج الفرضية الرابعة : والتي نصت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أنّ الموظفين يتمتعون بعدالة تنظيمية بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية وتوقعاتهم المهنية اتجاه أنفسهم بصفة خاصة واتجاه الجامعة بصفة عامة، أي أنّ الموظفين يؤثر عليهم اختلاف مسمياتهم الوظيفية فكل فئة مهنية أهداف واضحة

ومحددة تصب كلها في مسعى توحيد الجهود وتضافرها من أجل الرقي بالجامعة إلى مصاف الجامعات العربية والعالمية ولما لا، وهذا مطلب ليس بالهين ولا بمستحيل التحقيق على نخبة جامعة غليزان، وفي هذا المجال نجد أنّ هناك دراسات توافقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية منها دراسة (دراوشة، 2017) حول **العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية** من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة لوجود فروق في متغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، ودراسة (درة، 2007) **حول أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الضغوط بالمستشفيات الجامعية**، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الوظيفة الحالية)، ودراسة لـ (باجودة، 2009)، **حول واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة** وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة في درجة تطبيق العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ونفس النتائج بالنسبة لدراسة (عجلوني، 2010) **حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**.

وهناك بعض إجابات عينة الدراسة على فقرات مقياس العدالة التنظيمية تصب عكس نتائج الدراسة الحالية منها فقرة " تتم مراعاة جهودي المبذولة في تقييم أدائي " حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (39%) بـ " موافق " بينما (28%) بـ "موافق بشدة"، و فقرة " تتخذ القرارات في مكان عملي بشكل موضوعي يخدم الجامعة " حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (32%) بـ " موافق " بينما (46%) بـ "موافق بشدة" وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدل على الإحترام المتبادل بين الموظف ورئيسه المباشر وهذا فيه دلالة أيضاً على التقدير والإحترام المتبادل بين الموظفين أساسه الثقة بالنفس وبالعامل في الجامعة وليس بالمسميات الوظيفية، إذ أنّ المسؤول المباشر يتفهم الموظفين تحت مسؤوليته ويساعدهم على حل مشاكلهم، والإحساس بهم بدل من إعطاء الأوامر بعصبية وتهكم لا معنى له، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنّ أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تميل إلى فكرة تطوير أساليب العمل

بالمكاتب والمصالح الإدارية بالجامعة، من خلال خلق روح التعاون والمبادرة فيما بينهم، والذي بدوره يخلق الحافز للإستمرار والتألق.

2-5 تفسير نتائج الفرضية الخامسة: التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تختلف باختلاف متغير المستوى التعليمي، حيث توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أنّ تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة لا يحتاج إلى مستوى معين من الدراسة وإنما إلى تضافر الجهود والتفاهم بين الموظفين بالرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية و الرقي بمستوى التفكير وتطوير نظم العمل اعتمادا على المعرفة المتجددة والمتطورة والأهم من هذا هو تبادل هاته المعرفة المتجددة بعد تبسيطها وتبسيط إجراءات تطبيقها حتى يفهمها ويستوعبها جميع الموظفون وتعم الفائدة، وبالتالي نستطيع القول بأننا بدأنا معركة التغيير بمرحلة التعلم التي تليها مرحلة التكيف ثم مرحلة الإبداع والابتكار، إضافة إلى العمل على تنمية روح المبادرات والإبداع عن طريق تبني مشاريع تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها مما يخلق شعور بالرضا والإلتزام لدى العاملين في الجامعة. وجاءت نتائج بعض الدراسات العربية مشابهة لنتائج الدراسة الحالية منها دراسة (معيوف؛ مزريق، 2020) حول إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات المتعلمة، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي. ودراسة لـ (بوادي، 2009) حول علاقة ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

2-6 تفسير نتائج الفرضية السادسة: التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تختلف باختلاف متغير المسمى الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تعزى الباحثة هاته النتائج إلى أنّ روح التعاون بين الموظفين ضعيفة و لا تعكس صدقهم في القيام بالمهام المنوطة بهم، وهذا الصدق تدعمه عدة جوانب تتمثل في

المساواة بين الموظفين والمبادرات الشخصية والذاتية لبعض الموظفين تخص وظائفهم، أي أنّ قيامهم بمهام زملائهم في حالة غيابهم عن العمل بصعوبة و تتمر (لظرف ما) خاصة ما تعلق بتطبيق برامج الكترونية أو تثبيت برامج حاسوب لعدة أجهزة كمبيوتر حتى لا تتوقف عجلة العمل ولا يتأثر ويتكهرب محيط العمل وتتعلل مصالح الموظفين وخاصة الطلبة والأساتذة، وبالتالي ينجم عن كل هاته الممارسات إن صحت التسمية التكاسل في تنمية وتطوير عجلة إدارة المعرفة، وهناك دراسة توافقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية وهي دراسة لـ (بوادي، 2009) حول **علاقة ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية** والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية اتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

2-7 تفسير نتائج الفرضية السابعة: والتي نصت على وجود فروق ذات احصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات احصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ويمكن إرجاع هاته النتائج أنّ الموظفين يشعرون بنذبذب في مشاعرهم إتجاه جامعة غليزان وبالإنتماء للجامعة ويشعرون بالاعدالة، وهذا يدل على انخفاض الروح المعنوية لديهم، بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم وذلك يضعف طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة المنظمات التي يعملون بها، وفي هذا السياق يجب على القيادة الإدارية بالجامعة العمل على تنمية الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالتعلم وتطوير مستواهم الدراسي والذي بدوره يؤدي إلى الإبتكار والإبداع الوظيفي، كما ويجب أن تتسم بيئة العمل بعلاقات الإحترام والتقدير بين الموظفين وتوفير الرعاية والإهتمام مع توفير الماديات التي تساعد الموظفين بالجامعة على العمل بكفاءة وتشعرهم بالإهتمام وتزيد من إلتزامهم المهني اتجاه الجامعة التي احتضنتهم وأهلتهم مهنيا ونفسيا واجتماعيا، وجاءت دراسات توافقت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية منها دراسة لـ (السياني، 2015) حول **قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الخاصة**، وهي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية اتجاه

أبعاد الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)، ودراسة لـ (حنونة، 2006) حول قياس مستوى الإلتزام التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الإلتزام التنظيمي والمتغير الديموغرافي (مستوى التعليم)، ودراسة لـ (الخزاعي، 2015) حول دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإلتزام العاطفي للمنظمة، والتي توصلت إلى وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بإدراكهم للإلتزام العاطفي تبعاً للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي)، ودراسة لـ (الهشومي وآخرون، 2020) حول أثر الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية، وتوصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وهناك إجابات لأفراد عينة الدراسة لم تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية على فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي، فنجد فقرة " التزمي وواجبي الاخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في مكان عملي " حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (36%) بـ " موافق " بينما (51 %) بـ "موافق بشدة " و فقرة " لماكن عملي فضل كبير على وصلت اليه من نجاح مهني " حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (32%) بـ " موافق " بينما (49 %) بـ "موافق بشدة " .

وهناك دراسة واحدة جاءت نتائجها عكس نتائج الدراسة الحالية وهي دراسة لـ (الحنجوري، 2018) حول أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

إن الإلتزام يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال اندماج الموظفين بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء الموظفين في منظماتهم زادت خبراتهم وتمكنهم وتحكمهم الجيد من أداء المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وبالتالي تزيد إنتاجية جامعة غليزان وتنمى العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل.

2-8 تفسير نتائج الفرضية الثامنة: والتي نصت على وجود فروق ذات احصائية اتجاه الإلتزام

التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات احصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ويمكن إرجاع هاته النتائج إلى أنّ خضوع الموظفين لقوانين موحدة وإجراءات تسري أحكامها على الجميع، وأنّ خصوصية المهن جعلت تقديرات الموظفين حول مستوى إجاباتهم للإلتزام التنظيمي ذات إختلاف واضح وربما أنّ متطلبات الوظيفة وهي الحصول على الماستر في أغلب الوظائف هدّد وجهات نظرهم نحو مفهوم الإلتزام التنظيمي، وقد يكون هذا اللاتفاق ناتجا عن تشتت القيم الأخلاقية للموظفين والتي تعد حافزا للجميع، وقد تعزى النتائج الحالية أيضا إلى كون الموظفين يعملون في بيئة واحدة وخلفيتهم العلمية غير متقاربة ومختلفة فتكون بذلك توجهاتهم نحو التعبير عن مدى التزامهم الوظيفي غير موحدة، وربما الأمر المهم في ذلك هو أنّ طبيعة العمل بالجامعة تملّي على الموظفين الإلتزام والإلتزام للعمل ويقظة الضمير والتقيد بأخلاقيات المهنة وأنّ تلك القيم تترسخ مع مرور الوقت. كما جاءت دراسات متوافقة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية منها دراسة لـ (العمرى، 2017) حول قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال في مستوى التزامهم تعزى لاختلاف (المسمى الوظيفي)، واقترح الباحث عقد دورات تدريبية للعمال والمشرفين وتعريفهم بأهمية الإلتزام التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم. ودراسة لـ (حنونة، 2006) حول قياس مستوى الإلتزام التنظيمي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الإلتزام التنظيمي والمتغير الديموغرافي (المستوى الوظيفي)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على ادخال أدبيات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وكذلك العمل الجاد من قبل ادارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الإهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك مبدأ عدالة التوزيع، والإهتمام بمبدأ المشاركة

في العمل وتشجيع تبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل. ودراسة لـ (ابراهيم؛ سلمان، 2018) حول تأثير الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين، ودراسة لـ (صونيا وآخرون، 2018)، حول علاقة الإلتزام التنظيمي وأبعاده بالأداء الفردي، في الشركات الباكستانية.

وهناك دراسات لم تتوافق نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية منها دراسة لـ (السياني، 2015) حول قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة وتقييم مستوى الإلتزام (العاطفي، المستمر، الأخلاقي)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود إلتزام تنظيمي بأبعاده الثلاثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3,52)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغير الديموغرافي (المركز الوظيفي)، دراسة لـ (الحنجوري، 2018) حول أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية اتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .

كل هذه التصورات لدى الموظفين تجعلهم عندما يرون منظماتهم تقدّرهم وتعترف بمساهماتهم وتهتم برفاهيتهم والتزامها نحوهم وتستنمّر فيهم يكونون على مستوى عال من الرضا ومن ثم يشعرون بأنهم ملزمون بتنفيذ ذلك مع المنظمة من خلال الموقف والسلوك الإيجابي، فالعلاقة بين الموظفين ومنظماتهم مبنية على تبادل الجهد والولاء والإلتزام مقابل بعض المزايا مثل الراتب الشهري والدعم والتقدير والإعتراف بالجهد المبذول .

التوصيات :

بناء على ما تم التوصل إليه نتائج في هذه الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة حول تطبيقات العدالة

التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي تقدم الباحثة التوصيات التالية:

➤ أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي، وهذا يتطلب الانتقال تدريجياً من نظام التسيير المعمول به حالياً إلى نظام جديد مبني على أساس الوظائف. وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة التوزيع أي تتناسب أعبائهم الوظيفية مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ويتناسب الراتب مع الجهد المبذول.

➤ العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح جامعة غليزان، لأنّ هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، كونهم الأقرب للمشاكل المهنية بحكم الوظيفة والعمل، ممّا يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل الموظفين أكثر قبولاً لها، لأنّهم ساهموا في صنعها، كما أنّ هذه المشاركة تجعل الموظفين أكثر تفهماً للقرارات المتخذة وأقل مقاومة لها وأكثر حماساً لتنفيذها. ولا شك أنّ المشاركة في صنع القرارات تساهم في زيادة مستوى إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات.

➤ إعادة النظر في نظم الحوافز والترقية وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، والعمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المؤسسات الجامعية للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع درجات الالتزام التنظيمي لديهم من جهة أخرى.

➤ أمّا فيما يخص متغير إدارة المعرفة فقد إرتأت الباحثة تقديم بعض التوصيات :

➤ إيلاء إهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة

- إيجاد بيئة مشجعة ومحفزة على الإبداع في الجامعة من خلال التشارك في المعرفة المتوفرة .
- أن تقوم الجامعة بتقييم إدارة المعرفة المتوفرة لديها بشكل منتظم ومستمر لمقارنتها مع الجامعات الأخرى ،
- وتفتتح الباحثة بناءا على رؤيتها ادراج تخصص إدارة المعرفة ضمن تخصصات العلوم الإجتماعية والإنسانية، وخير مثال جامعة قسنطينة لديها ضمن تخصصاتها في علوم التسيير تخصص إدارة المعرفة.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التعليمية بجامعة غليزان بكافة مجالاتها.
- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، والتجديد، والإبداع .
- أما فيما يخص متغير الإلتزام التنظيمي فقدمت الباحثة بعض التوصيات بناءا على نظرتها الميدانية :
- لإنجاح الإلتزام التنظيمي من المناسب التركيز على بناء ثقافة تنظيمية محورها الأساسي الأداء والعلاقات الإنسانية ولا بد من التوازن بين هذين الجانبين لزيادة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وهذا بدوره يعكس جودة حياة عمل أفضل.
- تمكين وتنمية قيادات قادرة على التغيير، والتطوير، وتنمية كفايات الإتصال والتفاوض وحل المشكلات.
- تأكيد الإتجاهات والإستراتيجيات المعاصرة في الإلتزام التنظيمي المتمثلة في المرونة بالهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ أنّ هذه الإستراتيجيات لها أثرها الإيجابي في تفعيل الإلتزام التنظيمي وأداء الموظفين الذي من نتائجه ظهور ما يمكن تسميته بالصحة التنظيمية.
- تعظيم التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف مؤسسة التعليم العالي من خلال تطبيق استراتيجية التعزيز الإيجابي، والتطويع الإجتماعي، وبرامج تطوير الموارد البشرية.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تساهم العدالة التنظيمية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي .
- تساهم إدارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إتجاه الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

إنّ النتائج المتوصّلة إليها توافقت مع ما تم عرضه في أدبيات الموضوع في نقاط واختلفت في أخرى وهذا يمكن إرجاعه إلى أدوات الدراسة وإختلاف خصائص العينة المطبق عليها، وعليه تستخلص الباحثة أنّه توجد علاقة ما بين العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غليزان.

ومن خلال دراستنا الحالية تعدّ هذه الدراسة نقطة هامة في البحوث الاجتماعية والانسانية باعتبار أنّ العنصر البشري هو العنصر الفعال في مؤسسات التعليم العالي لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، والسير بها نحو الأفضل وهذا اعتمادا على اعطائه المكانة (أي العنصر البشري) وإشراكه في تطوير مؤسسته، كل ذلك يساعد بلا شك على ايجاد الحافز والشعور بالإستقرار وهو الضمان الوحيد لاستمرار وتطور جامعة غليزان، وكذا توفير العدل والانصاف والمساواة في تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية وتوزيع الأجور والمكافآت وأيضا حسن المعاملة، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى الإلتزام والرغبة بالإستمرار بالعمل بجامعة غليزان.

كما تؤكد العديد من الدراسات منها دراسة (حنونة ؛ العوضي، 2011) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عددًا من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة كما تعد استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أمرًا مهمًا وجوهريًا كما هو في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع :

1. إبراهيم، مها صباح؛ سلمان، نور علي،(2018)، تأثير الإلتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين، مقال منشور بمجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (13) ، العدد (44) ، مصر .
أنظر الموقع التالي <http://doi.org/1034093/jafs.v13i44.28>
2. ابو خضير، إيمان سعود، (2009)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات) ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومي)، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية .
3. ابو زيد، خالد ذيب حسين، (2010) ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
4. أسامة، محمد سيد علي (تقديم: عباس، حلمي جمل)، (2013)، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، (الطبعة الأولى) ،مصر .
5. البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، مقال منشور بالمجلة الأردنية، المجلد 04، العدد (04)، الأردن.
6. الثمالي، عبد الله محمد، (2002)، علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم أ، الرياض، السعودية.
7. الحميدي، منال بنت حسين بن حسن ،(2011)، العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للمعلمات، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية .

8. الحنجوري، مؤزر محمد، (2018)، أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

9. الخزاعي، ماهر علي، (2015)، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الإلتزام العاطفي، مقال منشور بمجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد (01)، دمشق، سوريا .

10. الخطيب، أحمد ؛ خالد، زيغان، (2009)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، (الطبعة الأولى)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

11. الرشيد، منيرة سعود عوض، (2014)، تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد (04)، الكويت .

12. الزبون، محمد سليم؛ الشيخ، منال محمود محمد، (2015)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مقال منشور بمجلة دراسات - العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (02)، الأردن.

13. الزطمة، نضال محمد، (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. أنظر الموقع

<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pd>

14. الزيادات، محمد عواد، (2014)، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، (الطبعة الثانية)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. السيان، ماجد قسم، (2015)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، مقال منشور بمجلة العلوم الإقتصادية، المجلد (11)، العدد (05)، اليمن .

16. الشاوي، أحلام رجب،(2010)، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

17. الطبولي، محمد عبد الحميد؛ العيار، ابتسام علي حمزة ؛ رمضان، سعد كريم، (2015)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مقال منشور بمجلة نقد وتوير، العدد (02)، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ليبيا .

18. الطعامنة، عبد الله محمد،(2011)، أثر ممارسة العدالة التنظيمية على أداء العاملين بالبنوك الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن .

19. العبيدي، نداء جواد، (2012) ،أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مقال منشور بمجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد (24)، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة تكريت، اليمن.

20. العربي، عمران،(2018)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.

21. العطوي، عامر علي حسين،(2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، كلية الاقتصاد، جامعة القادسية، سوريا .انظر الموقع www.pdfactory.com

22. العمري، اسماعيل،(2017)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (28)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .

23. العمري، أيمن أحمد؛ عيسى، ريد قاسم محمد،(2010)، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 6، جامعة الأردن .

24. المحاميد، أسعود محمد، (2015)، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي، مقال منشور بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، المجلد (11)، العدد (02)، الجامعة الأردنية، الأردن .

25. المصالحه، بلال سليمان محمد، (2013)، أثر ممارسة عمليات نظم إدارة المعرفة في ذكاء المنظمة ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .

26. المغربي، عبد الحميد، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (الطبعة الأولى)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

27. الهشومي، سعيد بن راشد بن علي؛ الحدابي، داود عبد الملك يحي؛ الدباء، عبد المجيد محمد عبد الوهاب، (2020)، أثر الرضا الوظيفي في الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي، مقال منشور بالمجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة ونشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS)، عمان، الأردن.

28. باجودة، ندى بنت حسن محمد، (2009)، واقع تطبيق العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

29. بطة، مليكة، (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر .

30. بن سماعيل، زكرياء، (2017)، العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، الجزائر .

31. بن شارف، عذراء، (2009)، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات (تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .
32. بن عصمان، خيرية بن محمد، (2019)، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مقال منشور بمجلة كلية التربية، الجزء 03، العدد (30)، مصر .
33. بن ويراد، وهيبة، (2018)، تأثير الخبرة المهنية على أداء المختص الأرفوفوني، مذكرة ماستر تخصص أرفوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر .
34. بوادي، أنس أيوب محمد، (2009)، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، الأردن.
35. بوحنية، قوي، (2010)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مكتب الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
36. بوركوة، عبد المالك، (2012)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
37. بوقطف، محمود، (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر.
38. بوقليع، محمد، (2011)، العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مصر .
39. بويزري، سمراء؛ لونيبي، دليلة، (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة، الجزائر .

التالي <http://search.mandumah.com/Record/670257>

40. جلاب، مصباح؛ علوطي، عاشور، (2018)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق التماثل التنظيمي، مقال منشور بمجلة حوليات جامعة الجزائر 1، الجزء (04)، العدد (32)، الجزائر.
41. حساني، راضية، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .
42. حمادات، حامد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، (الطبعة الأولى)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. حمدي، أبو القاسم الأخضر، (2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مقال منشور بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (03)، الأردن.
44. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (2006)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
45. حنونة، سامي؛ العوضي، رأفت محمد، (2011)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (إطار فكري)، بحث مقدم لمؤتمر التعليمية لإلكتروني وإقتصاديات المعرفة، منطقة غزة التعليمية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
46. حواس، أميرة محمد رفعت، (2003)، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، مصر .
47. دراوشة، نجوى، (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مقال منشور بالمجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (13)، العدد (03)، الأردن .

48.درة، عمر محمد، (2007)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر. أنظر العنوان التالي : www.pdfactory.com .

49.درة، عمر محمد، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية المعاصرة، دار

الرضوان للنشر والتوزيع، سوريا. تم الإطلاع : 16 أوت 2021 انظر الموقع التالي :

[https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah-](https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah-2/publication/304349934_aldalt_altnzymyt_wlaqatha_bbd_alatjahat_aladaryt_almasrt/links/576c9d9308ae9bd709960cf6/aldalt-altnzymyt-wlaqatha-bbd-alatjahat-aladaryt-almasrt.pdf)

[2/publication/304349934_aldalt_altnzymyt_wlaqatha_bbd_alatjahat_aladaryt_alma](https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah-2/publication/304349934_aldalt_altnzymyt_wlaqatha_bbd_alatjahat_aladaryt_almasrt/links/576c9d9308ae9bd709960cf6/aldalt-altnzymyt-wlaqatha-bbd-alatjahat-aladaryt-almasrt.pdf)

[srt/links/576c9d9308ae9bd709960cf6/aldalt-altnzymyt-wlaqatha-bbd-alatjahat-](https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah-2/publication/304349934_aldalt_altnzymyt_wlaqatha_bbd_alatjahat_aladaryt_almasrt/links/576c9d9308ae9bd709960cf6/aldalt-altnzymyt-wlaqatha-bbd-alatjahat-aladaryt-almasrt.pdf)

[aladaryt-almasrt.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Omar-Durrah-2/publication/304349934_aldalt_altnzymyt_wlaqatha_bbd_alatjahat_aladaryt_almasrt/links/576c9d9308ae9bd709960cf6/aldalt-altnzymyt-wlaqatha-bbd-alatjahat-aladaryt-almasrt.pdf)

50.راتب، السعود؛ سوزان، السلطان،(2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة

دمشق، المجلد (25)، العدد (2+1)، سوريا.

51.ربحي، مصطفى عليان، (2008) ، إدارة المعرفة، درا صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

52.رونالد، ي ريجيو،(1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي،

(الطبعة الأولى)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

53. زروقي، خولة، (2015)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماستر أكاديمي،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

54.زماط، مريم، (2010)، دور تكنولوجيات الإعلام والإتصال في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية،

رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.

55. سالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية.(مدخل استراتيجي تكاملي، (الطبعة الأولى)، إثراء

للنشر والتوزيع، الأردن.

56. سعدون، سمية، (2014)، الإتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعاليات الأداء، جامعة وهران، وهران.

57. سونة، عبد القادر؛ برقي، حسين، (2019)، أثر العدالة التنظيمية على الإلتناء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية، مقال منشور بمجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد (02)، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر. تاريخ الإطلاع : 15 أوت 2021

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101137>

58. شماخي، خولة، (2016)، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر في تسويق الخدمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر .

59. شيباني، فوزية، (2010)، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

60. شيشون، بوعزيز، (2011)، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (10)، جامعة بسكرة، الجزائر .

61. صراع، توفيق، (2014)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

62. عاطف، زهير، (2009)، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، (الطبعة الأولى)، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان.

63. عبد الرحمان، إيمان جميل؛ تادرس، إبراهيم حربي، (2014) مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا، مقال منشور بمجلة

العلوم التربوية والنفسية، المجلد (15)، العدد (01)، كلية السلطنة للعلوم الإنسانية جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن .

64. عجلوني، وجدي محمد خير، (2010)، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير تخصص الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن .

65. عليان، محمد عبد سعيد، (2016)، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .

66. غربي، علي؛ قوت، سهام ، (2015)، **إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة**، مقال منشور بمجلة الباحث الإجتماعي، العدد (11)، جامعة قسنطينة 3، قسنطينة، الجزائر .

67. غربية، رمضان فهم علي، (2015)، **الإلتزام التنظيمي كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي**، مقال منشور بمجلة كلية التجارة، المجلد (01)، العدد (04)، جامعة حلوان، سوريا .

68. غزالي، عادل، (2016)، **دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري**، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر .

69. كحلات، سمراء، (2009)، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية**، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .

70. كعوان، محمد، (2015)، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي**، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية، مجلد "أ"، العدد (44)، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر .

https://www.researchgate.net/publication/272913270_The_relationship_between_organizational_commitment_and_knowledge_sharing_A_case_study_of_university_cooperation_employee

71. لعون، عطية، (2016)، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.

72. ماضي، اسماعيل سالم منصور، (2010)، **دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

73. معيوف، كمال؛ مزريق، عاشور، (2020)، **إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمة المتعلمة**، مقال منشور بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد (16)، العدد (22)، الأردن.

74. مناد، لطفي؛ محامي، فاطمة الزهراء نسرين، (2016)، **العلاقة بين إستعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي**، مذكرة ماستر في إدارة مشاريع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر .

75. منشي، نور بنت فؤاد، (2017)، **العدالة التنظيمي وعلاقتها بالتميز التنظيمي**، رسالة ماجستير تخصص الآداب، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .

76. ناقرو، محمد، (2013)، **الإبداع مفهومه ووسائل تنميته**، ورقة عمل منشورة مقدمة للملتقى الأول بعنوان بناء معايير التدريب، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

77. هاشم، نهلة عبد القادر، (2002)، **إدارة المعرفة كمدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (11)، العدد (38)، مصر .

78. هزي، أسامة عبد الكريم، (2015)، **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا .

79. هياجنة، قيصر علي،(2011)، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن. تم الإطلاع بتاريخ : 17 أوت 2021 على الموقع :

<https://search.mandumah.com/Record/220881>

80. وادي، رشدي عبد اللطيف،(2007)، العدالة التنظيمية، مقال منشور، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. أنظر الموقع rwady@ingaza.edu.ps

81. Allen N J and Meyer J P (1990), " **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization**" journal of Occupational Psychology ,Vol . 63. pp. 1-18.

82. Hosein Bahramzadeha ; Soheila Khosroabadib (2012), The relationship between organizational commitment and knowledge sharing , A case study, a Ph.D. in Public Administration ,assistant professor and Scientific Member Azad University of Bojnourd , Bojnourd, Iran. تاريخ الإطلاع : 24 مارس 2021
<https://www.researchgate.net/publication/272913270>

83. Jane Sturges,David Guest &KateKenzie Mac Davey (2000) , Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment,
European Journal of Work and Organizational Psychology

84. John P. Meyer ,Natalie J. Allen (1988) , **Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis** , Article in Journal of Occupational Psychology , Volume61, Issue3 , U.S.A

85. Lusine Abrahamyan , Tsovinar Mirzoyan ,Jose Fernando Lopez Santos (2014) , **An investigation into the relationship between the commitment of employees and their performance** , Study in the field of information and communication technology industry , blekinge institute of technology
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830460/FULLTEXT01.pdf>

86. Mojtaba Almasi, Ali Falahati and Alireza Rostami ,(2013) , **The relation between knowledge management and organizational commitment** , Department of Economics, School of Social Science, Razi University, Kermanshah, Iran

87. Nouruddeen BashirInstitute, and Choi Sang Long (2015), **The relationship between training and organizational commitment** among academicians in of High Voltage and High Current,and Faculty of Management,Universiti Teknologi, 2015Journal of Management Development 34(10):1227–1245, Malaysia .
https://www.researchgate.net/publication/283433247_The_relationship_between_training_and_organizational_commitment_among_academicians_in_Malaysia

88. SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, KIARASH FARTASH,, (2012), **The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employees: Case Study of Iranian Manufacturing Companies**, journal trating busnics international , Iran. http://www.pbr.co.in/2012/2012_month/Aug/1.pdf

بتاریخ الإطلاع 22 فيفري 2021 2021 .

89. Sonia Adnan, Abir Nhaily, Hongyu Wang, (2018), **To Evaluate and Study the relationship between employees' commitment and individual performance** , A Quantitative Approach– Case Study of Kansai Paints, Degree Master thesis, Pakistan.

90. van den Hooff, B. and de Ridder, J.A. (2004), "**Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing**", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 6, pp. 117–

130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>

91. Véronique, Robert& Christian ,Vandenberghe (2017) ,**Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrière**, Article publier sur le journal Le travail humain ,volume (80) , France . https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2017-4-page-337.htm?try_download=1

92. Youbo Hou , Ge Gao , Fei Wang , Tingrui Li, Zhilan Yu (2011) ,
Organizational Commitment and Creativity: the Influence of Thinking Styles
, Annals of Economics and Finance , Article: Chinese Thinking Styles : Construct
and Application , Department of Psychology, Peking University E-mail:
houyubo@pku.edu.cn Volume 9, 2000 – Issue 3 , U.S.A
. <https://doi.org/10.1080/135943200417966>

الملاحق :

الملحق رقم 01 : أسئلة المقابلة النصف موجهة

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

دليل مقابلة الخاص بالعدالة التنظيمية

السادة، السيدات الكرام في إطار مشروع دراسة حول علاقة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة بالإلتزام التنظيمي، أرجوا من حضرتكم أن تفيديوني بإجاباتكم وملاحظاتكم العلمية، من خلال دليل المقابلة الموضح لديكم:

1- أسئلة موجهة للإدارة العليا (مدير معهد، رئيس مكتب، رئيس مصلحة) :

- هل يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين بتحيز؟
- هل تقوم الجامعة بدورات تدريبية لتكوين الموظفين؟
- ما هي معايير التكوين المطبقة في المركز الجامعي؟
- كيف توفق بين العمل المطلوب منك والمسؤولية المكلف بها؟
- ما مدى رضاك على مواصلة موظفيك لدراساتهم العليا؟ وهل يؤثر ذلك على سير العملية المهنية بالمركز الجامعي؟
- كيف تتم عملية الترقية بالمركز الجامعي، هل على أساس المعرفة او معايير أخرى؟

2- أسئلة موجهة للموظفين :

- هل الراتب الشهري الذي تتلقاه يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقك؟
- هل يأخذ المسؤول المباشر بعين الإعتبار تحصيلك الدراسي؟
- هل يستطيع الموظف الاعتراض على القرارات التي تصدر من طرف المسؤول المباشر؟

- هل يشجع المسؤول المباشر المساهمات التي تقدمها لتحسين العمل بالجامعة؟
 - هل يعاملك المسؤول المباشر باحترام؟
 - ما نوع المعاملة التي تتلقاها من طرف مسؤولك المباشر؟
 - يقيمك مسؤولك المباشر بناء على مدى امتلاكك للمعرفة؟
 - هل تنوي ترك الجامعة مستقبلا؟
 - إذا أتاحت لك فرصة العمل في منصب مرموق خارج الجامعة ماذا تفعل؟
 - هل فكرت يوما في تغيير مكان عملك الحالي والالتحاق بمنصب أقل من منصبك الحالي؟
 - هل ساعدك مسؤولك المباشر على إكمال دراساتك العليا.
 - هل شاركت (تي) في ملتقيات أو أيام دراسية أقيمت بالمركز الجامعي؟
- الملحق رقم 02 : قائمة المحكمين .

| الرقم | إسم ولقب المحكم | الرتبة | مؤسسة التعليم العالي |
|-------|------------------|----------------------|----------------------------|
| 01 | تيفزة أمحمد | استاذ التعليم العالي | جامعة وهران 02 |
| 02 | ماحي إبراهيم | استاذ التعليم العالي | جامعة وهران 02 |
| 03 | كروم موفق | استاذ التعليم العالي | المركز الجامعي عين تيمونشت |
| 04 | مراحي عبد الكريم | استاذ محاضر "أ" | جامعة سعيدة |
| 05 | زقاوة أحمد | استاذ التعليم العالي | جامعة غليزان |
| 06 | عويسي عبد السلام | استاذ التعليم العالي | جامعة غليزان |
| 07 | ساهر عبد الرحمان | استاذ محاضر "أ" | جامعة أدرار |

الملحق رقم 03 :الإستبيان قبل تطبيق الدراسة الإستطلاعية الثانية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس الأرتطوفونيا

قصد التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم حول "علاقة العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة بالالتزام التنظيمي" يشرفني أن أطلب منكم التكرم للإجابة على فقرات الإستبيان المؤسس من ثلاث أبعاد وهي: بعد العدالة التنظيمية وبعد إدارة المعرفة وبعد الالتزام التنظيمي. والغرض من التحكيم هو معرفة مدى تعبير الأبعاد عن الظاهرة المدروسة وإلى أي مدى تقيس الأسئلة أبعاد هذا الموضوع، وقد تم استخدام مقياس ليكرت لخمس بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

1-فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

1-توجد مساهمة للعدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) و إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري).

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر للعدالة التنظيمية وأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وإدارة المعرفة وأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية (الأقدمية، الراتب الشهري، المستوى التعليمي)؟

2-التعاريف الإجرائية للدراسة:

2-1 العدالة التنظيمية : هي المساواة والنزاهة في التعامل مع الآخرين وفي الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه مؤسسات التعليم العالي التي يعملون فيها، ويعبر عنها إجرائيا في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من كل فقرة من الفقرات الموزعة على الأبعاد الثلاثة لمقياس العدالة التنظيمية

المستخدم في هذه الدراسة والمكونة من بعد الإجرائية، بعد التوزيعية، بعد التفاعلية. وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [32-01].

➤ **العدالة التوزيعية:** هي درجة شعور الموظفين بعدالة القيم المادية (الراتب الشهري، المكافآت) التي يحصلون عليها من مؤسسات التعليم العالي بوصفها محققة، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور العدالة التنظيمية. وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [8-1].

➤ **العدالة الإجرائية:** هي درجة شعور الموظفين بعدالة القيم الغير مادية (التحفيز، عدم التحيز، الاهتمام بالموظفين) ، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور العدالة التنظيمية، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [21-9].

➤ **العدالة التفاعلية (التعاملية):** وهي مدى إحساس الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (التعامل بنزاهة، الإحترام، مناقشة الأمور الادارية مع المسؤولين)، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور العدالة التنظيمية . وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [32-22].

2-2 إدارة المعرفة: وهي عملية جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها ومشاركتها بما يسمح بتطوير الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وخبراتهم المهنية، وخلق الابداع في العمل وانجازه بأقل التكاليف، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور إدارة المعرفة، ويعبر عنها إجرائيا في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من كل فقرة من الفقرات الموزعة على الأبعاد الثلاثة لمقياس وإدارة المعرفة المستخدم في هذه الدراسة والمكونة من: بعد التكوين، بعد الابداع، بعد تنمية الخبرات. وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [51-33].

➤ **التكوين** : هي عملية الاستفادة من المعرفة المتوفرة عن طريق تنظيمها للمحافظة عليها واستخدامها في تطوير قدرة الموارد البشرية بالجامعة لتحسين العمل بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها الموظف، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور إدارة المعرفة، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [33-38].

➤ **الإبداع** : هو درجة تحقيق الموظف بالمركز الجامعي لمستوى معين من التفكير الجيد من أجل تحسين جودة العمل بما يتناسب وقدراته ومهاراته الوظيفة بالإعتماد على المعرفة المتوفرة ، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور إدارة المعرفة. وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [39-45].

➤ **تنمية المهارات** : هي عملية استخدام المعرفة المتوفرة في تحسين إجراءات العمل للرفي بمخرجات المركز الجامعي، ويقاس ذلك بالدرجة التي سيحصل عليها الموظف في محور إدارة المعرفة، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [46-51].

3-2 الإلتزام التنظيمي: وهو بقاء الموظف في مؤسسة التعليم العالي التي علمته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم لاشباع حاجاته المهنية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس آلن وماير (Allen & Meyer,1990)، ويعبر عنها إجرائيا في الدراسة الحالية بمجموع الدرجات الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من كل فقرة من الفقرات الموزعة على الأبعاد الثلاثة لمحور الإلتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة والمكون من: بعد العاطفي، بعد المستمر، بعد المعياري. وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [52-71].

➤ **الإلتزام العاطفي (الوجداني)**:يشير إلى شعور الموظف بالإرتباط بمؤسسة التعليم العالي وإدراكه للخصائص المميزة لعمله من استقلالية وتنوع المهارات الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويقاس

بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس آلن وماير (Allen & Meyer,1990)، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [52-59].

➤ **الإلتزام المعياري (الأخلاقي):** هو شعور الموظف بالبقاء في المركز الجامعي وينمى هذا الشعور بالدعم الجيد من طرف الإدارة، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس آلن وماير (Allen & Meyer,1990)، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [60-65].

➤ **الإلتزام المستمر (الحسابي):** يشير إلى درجة التزام الموظف من خلال قيمة عمله المنجز لو استمر بالمركز الجامعي مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس آلن وماير (Allen & Meyer,1990)، وتكون الدرجة الكلية لإدراك العينة محصورة في المجال من [66-71].

مقاييس الدراسة :

لقد اعتمدت الباحثة بشكل أساسي على الإستبيان كأداة لجمع المعطيات الخاصة بالدراسة، وضم هذا الإستبيان أربع أقسام، القسم الأول الخصائص الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، التصنيف الوظيفي، الراتب الشهري، المستوى التعليمي) أما القسم الثاني فيتكون من ثلاث أجزاء، الجزء الأول خاص بقياس أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والتي تضم 30 فقرة، (08) فقرات لبعدها العدالة التوزيعية، (11) فقرة لكل من بعدي العدالة الاجرائية والتفاعلية، وقد تم تبني المقاييس المصممة من قبل : **العطوي عامر علي حسين (2007)**، **حمدي أبو القاسم الأخضر (2015)**، **الحميدي، منال بن الحسن (2011)**، **عليان، محمد عبد سعيد (2016)**، بعد اجراء بعض التعديلات البسيطة لتتوافق مع بيئة الدراسة الحالية، والجزء الثاني لقياس أبعاد ادارة المعرفة (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) والذي ضم 19 فقرة، (06) فقرات لكل من بعدي التكوين وبعدها تنمية الخبرات، (07) فقرات لبعدها الإبداع، وقد تم تبني المقاييس التالية : **أبو خضير إيمان سعود (2009)**، **بواوي، أنس أيوب محمد (2009)**، **غربي علي؛ قوت سهام (2015)**،

الزبون محمد سليم ؛ الشيخ منال محمود محمد (2015)، مناد لطفي؛ محامي فاطمة الزهرة نسرین

(2016)، أما الجزء الثالث فخصص لأبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاخلاقى) و الذي ضم

(08) فقرات لبعء اللتزام العاطفى، (06) فقرات لكل من بعء اللتزام المعيارى وبعءالمستمر، وقد تم تبني

المقياس الأصلى للالتزام التنظيمى **Commitement Scals Items (Allen and Original**

Mayer ,1990)

القسم الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس

| | |
|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> أنثى | <input type="checkbox"/> ذكر |
|-------------------------------|------------------------------|

2- المؤهل العلمى :

| | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ليسانس | <input type="checkbox"/> دكتوراه |
| <input type="checkbox"/> ثانوى | <input type="checkbox"/> ماجستير |
| <input type="checkbox"/> تحديد المستوى (.....) | <input type="checkbox"/> ماستر |

3- التصنيف الوظيفى :

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> رئيس مصلحة | <input type="checkbox"/> مدير معهد / كلية |
| <input type="checkbox"/> موظف | <input type="checkbox"/> رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> تحديد الوظيفة (.....) | <input type="checkbox"/> مسؤول تخصص |

القسم الثاني : مقياس الدراسة

| العدالة التنظيمية | العبارات | تعديل | لا تعديل | ملاحظة |
|-------------------|--|-------|----------|--------|
| العدالة التوزيعية | أتلقي راتبا شهريا يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقي | | | |
| | اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في القسم. | | | |
| | أشعر أن راتبي الشهري يتناسب مع أدائي . | | | |
| | يأخذ مدير المعهد بالاعتبار التحصيل العلمي والتدريب الذي حصلت عليه . | | | |
| | أتلقي مكافآت عادلة تراعي جيدا الخبرة التي أمتلكها في عملي. | | | |
| | أتلقي مكافآت عادلة تراعي جيدا لجهد الذي أبذله في القسم . | | | |
| | أتلقي مكافآت عادلة عندما أقوم بعمل جيد يسعد مدير المعهد. | | | |
| | أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط العمل الذي أواجهه بالقسم . | | | |
| العدالة الإجرائية | تتبع إدارة الجامعة آلية تسمح للموظفين بتقديم اي اعتراض ازاء القرارات التي تخصهم . | | | |
| | تستجيب إدارة الجامعة للجوانب التي يطرحها الموظفون، لاسيما ذات الصلة بالمكافآت و تقييم الأداء . | | | |
| | تحاول إدارة الجامعة تفهم انطباعات الموظفين الخاصة بمستويات الأجور وبرامج التحفيز المعتمدة . | | | |
| | يستطيع الموظف أن يعترض على القرارات التي تصدر من مدير المعهد | | | |
| | الإجراءات المعمول بها في الكلية عادلة . | | | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---------------|
| | | | تتم المراعاة الجيدة لجهود المبذولة في تقييم أدائي . | |
| | | | يتأكد مديري بالمعهد من مجهودي قبل أن يقيمني . | |
| | | | تشجع ادارة المعهد المساهمات التي أقدمها لتحسين الأداء . | |
| | | | تتخذ القرارات في هذا المعهد بشكل موضوعي يخدم الجامعة . | |
| | | | يتم اتخاذ القرارات بصورة غير متحيزة . | |
| | | | يتم الاستماع لآراء كل الموظفين قبل اتخاذ أي قرار حاسم. | |
| | | | تعتمد عملية اتخاذ القرارات على معلومات صحيحة ودقيقة | |
| | | | يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين بتحيز . | |
| | | | يحرص مديري على وجود تغذية راجعة عن العمل تسمح لي بتحسين أدائي. | عدالة التعامل |
| | | | عندما يتخذ رئيس القسم اي قرار حول عملي فانه يقدم لا التوضيحات المعقولة أو المبررة حول ذلك . | |
| | | | يناقش رئيس القسم معي التوقعات المتعلقة بأدائي . | |
| | | | يشرح رئيس القسم بشكل واضح كل المواضيع المتعلقة بعملي | |
| | | | لا يتعامل معي رئيس القسم بلطف و يقيمني في عملي . | |
| | | | تتعامل معي إدارة المعهد بكل احترام ووقار . | |
| | | | يراعي مدير المعهد كل حقوقي فيما يتعلق بالقرارات التي يتخذها . | |
| | | | يناقش معي رئيس القسم الآثار المترتبة عن القرارات التي تخص عملي. | |

| | | | | |
|---------------|--|--|---|---------|
| | | | يعطيني مدير المعهد تبريرات مناسبة للقرارات المتخذة فيما يخص عملي . | |
| | | | يشرح مدير المعهد بوضوح تام أي قرار يخص عملي . | |
| | | | يتعامل معي مدير المعهد بالتهميش و اللامبالاة . | |
| ادارة المعرفة | | | | |
| | | | تسعى ادارة الجامعة لجمع السجلات المستخدمة لتحسين كل دخول جامعي. | التكوين |
| | | | تحدد الجامعة ما تحتاج اليه من معارف وتوظفها على شكل برامج تكوينية للموظفين. | |
| | | | تسهم ادارة الجامعة باستقطاب اصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة من خلال الملتقيات والايام الدراسية . | |
| | | | تهتم الجامعة بتحديث الاساليب المستخدمة في العمل لتحقيق اداء متميز | |
| | | | تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتطوير المعارف لديها | |
| | | | تقيم الجامعة الموظف بناءا على مستوى امتلاكه للمعرفة | |
| | | | تسهم الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين | |
| | | | تسهم الجامعة في تفعيل عمليات التعلم والتميز | |
| | | | توفر الجامعة مناخا اداريا قائما على الابداع من خلال تفعيل نشاطات مبرمجة مع الأساتذة والطلبة مثل زيارة أماكن سياحية بالجزائر . | |
| | | | تدعم الجامعة المقدرات الإبداعية الفعالة لنشرها بين الموظفين. | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---------------|
| | | | تعمل ادارة الجامعة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية كتحديث انظمة التسيير وتفعيل الاساليب الادارية الحديثة . | |
| | | | تسهم الجامعة في تفعيل استعداد الموظفين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من اجل توظيفها في أعمالهم. | |
| | | | يرتبط نظام الحوافز بمستوى الابداع المعرفي الذي يمارسه الموظفون في الجامعة. | |
| | | | تسهم ادارة الجامعة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول اليها. | تنمية الخبرات |
| | | | تسهم ادارة الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للموظفين من اجل تبادل المعارف فيما بينهم. | |
| | | | تسهل الجامعة حصول الموظفين على المعارف المتنوعة بسرعة. | |
| | | | تعقد ادارة الجامعة اجتماعات منظمة لضمان المشاركة الفعالة في تحصيل المعرفة بين الموظفين في جميع الاقسام والمعاهد. | |
| | | | تحدد ادارة الجامعة القيمة المضافة والمهارات التي تم اكتسابها. | |
| | | | تحدد الجامعة فريقا مسؤولا عن انتقاء المهارات المطلوبة لانجاز المهمات الصعبة مثل حضور اجتماعات خارج الجامعة نيابة عن مدراء المعاهد. | |
| | | | | |

القسم الثالث : الالتزام التنظيمي

| | | | | |
|--|--|--|---|------------------|
| | | | لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها. | الالتزام العاطفي |
| | | | أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين. | |
| | | | أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من | |

| | | | | |
|--|--|--|--|-------------------|
| | | | مشكلاتي الشخصية | |
| | | | يصعب علي الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة. | |
| | | | أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة. | |
| | | | أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل بها | |
| | | | لهذه ا الجامعة مكانة عالية في نفسي. | |
| | | | أشعر بانتماء مستمر لهذه الجامعة. | |
| | | | البقاء في الجامعة في الوقت الحاضر شيء ضروري وليس رغبة شخصية | الالتزام المستمر |
| | | | من الصعب ان اترك الجامعة في الوقت الحالي حتى لو اردت ذلك. | |
| | | | سيحدث ارتباك في حياتي اذا ما تركت الجامعة في الوقت الحالي | |
| | | | عند تفكيري في ترك العمل الحالي يصعب عليا ايجاد فرص أخرى | |
| | | | لولا خوفا مما حققته في الجامعة من اسهامات لكنت فكرت في العمل بمكان آخر | |
| | | | من الأسباب التي تدفعني إلى البقاء في الجامعة هو قلة فرص وبدائل العمل الأخرى | |
| | | | أنا لا اشعر باي واجب اخلاقي يلزم علي البقاء في المهنة التي اعمل بها حاليا | |
| | | | اشعر انه ليس من العدل أن اترك الجامعة الآن حتى لو كان ذلك افضل لي | الالتزام المعياري |
| | | | سوف اشعر بالذنب اذا تركت الجامعة الآن | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | هذه المهنة تستحق اخلاصي ووفائي |
| | | | التزامي وواجبي الاخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في الجامعة |
| | | | للجامعة فضل كبير على وصلت اليه من نجاح مهني. |

الملحق رقم 04 : الإستهبان النهائي

كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا
الإستهبان

قصد التحضير لأطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم حول "علاقة العدالة التنظيمية وادارة المعرفة بالالتزام التنظيمي" يشرفني أن أطلب منكم التكرم للإجابة على فقرات الاستبيان المؤسس من ثلاث محاور وهي: محور العدالة التنظيمية ومحور ادارة المعرفة ومحور الالتزام التنظيمي بوضع علامة (X) حسب رأيك الخاص بك، و قد تم استخدام مقياس ليكرت لخمس بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

القسم الأول : البيانات الشخصية
1- الخبرة المهنية :

| | | | |
|------------------|------|-----|-----|
| أكثر من 10 سنوات | 10-6 | 5-2 | 1-0 |
|------------------|------|-----|-----|

2- الجنس

| | |
|------|-----|
| أنثى | نكر |
|------|-----|

3- المستوى العلمي :

| | | | |
|------|--------|-------|------|
| مستر | ليسانس | ثانوي | أخرى |
|------|--------|-------|------|

4- التصنيف الوظيفي :

| | | | |
|-----------|------------|-----------|-------------------|
| عميد كلية | رئيس مصلحة | رئيس مكتب | موظف بدون مسؤولية |
|-----------|------------|-----------|-------------------|

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | الرقم | العدالة التوزيعية |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|-------------------|
| | | | | | العدالة التنظيمية | | |
| | | | | | يتناسب راتبي الشهري مع المسؤوليات الملقاة على عاتقي . | 01 | |
| | | | | | اشعر بعدالة الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في مكان عملي. | 02 | |
| | | | | | يتناسب راتبي الشهري مع أدائي . | 03 | |
| | | | | | يساهم رئيسي المباشر بتطوير تحصيلي العلمي . | 04 | |
| | | | | | أتلقي مكافآت معنوية تطور خبرتي في مكان عملي. | 05 | |
| | | | | | أتلقي مكافآت عادلة تراعي الجهد الذي أبذله في مكان عملي. | 06 | |
| | | | | | تطوير تقنيات العمل يساهم في تحسين جودة مردودي. | 07 | |
| | | | | | تتبع الإدارة استراتيجية تسمح للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف . | 08 | |
| | | | | | تستجيب الإدارة للأفكار التي يطرحها الموظفون في | 09 | |

| | | | | | | | |
|---------------|--|--|--|--|--|----|---------------|
| | | | | | الاجتماعات الدورية | | |
| | | | | | تحاول الإدارة تفهم انطباعات الموظفين الخاصة بمستويات الأجور وبرنامج التحفيز المعتمدة . | 10 | |
| | | | | | أشعر بعدالة الإجراءات المعمول بها في مكان عملي . | 11 | |
| | | | | | تتم مراعاة جهودي المبذولة في تقييم أدائي . | 12 | |
| | | | | | تشجع الإدارة المساهمات التي أقدمها لتحسين الأداء . | 13 | |
| | | | | | تتخذ القرارات في مكان عملي بشكل موضوعي يخدم الجامعة . | 14 | |
| | | | | | يساهم تحفيز رئيسي المباشر على رفع مردوديتي في العمل . | 15 | عدالة التعامل |
| | | | | | لدى رئيسي المباشر تبريرات معقولة بخصوص أي قرار يتخذه حول مجال عملي. | 16 | |
| | | | | | أتناقش مع رئيسي المباشر التوقعات المتعلقة بأدائي . | 17 | |
| | | | | | يشرح رئيسي المباشر بوضوح أي موضوع يتعلق بعملتي | 18 | |
| | | | | | معاملة رئيسي المباشر لي عنيفة . | 19 | |
| | | | | | تتعامل معي الإدارة بكل احترام ووقار . | 20 | |
| | | | | | يراعي رئيسي المباشر حقوقي عند إتخاذ أي قرار. | 21 | |
| | | | | | يجحف رئيسي المباشر في حقي . | 22 | |
| | | | | | تصرف رئيسي المباشر غير عادل عند اتخاذه قرارات تخص عملي . | 23 | |
| ادارة المعرفة | | | | | | | |
| | | | | | توفر إدارة الجامعة دورات تدريبية لأجل تطوير العمل | 24 | التكوين |
| | | | | | تهتم الإدارة بتحديث أساليب العمل لتحقيق أداء متميز. | 25 | |
| | | | | | تقيم إدارة الجامعة أيام دراسية وملتقيات لتبادل المعارف. | 26 | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 27 | تقيم الإدارة الموظف بناء على مستوى امتلاكه للمعرفة. |
| | | | | | 28 | تسهم الإدارة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين . |
| | | | | | 29 | تسهم الإدارة في تفعيل عمليات التعلم والتميز . |
| | | | | | 30 | توفر الإدارة مناخا اداريا قائما على الابداع ببرمجة نشاطات مع الأساتذة والطلبة (زيارة أماكن سياحية بالجزائر....) . |
| | | | | | 31 | تدعم الإدارة المقدرات الإبداعية لبعض الموظفين . |
| | | | | | 32 | تعمل الإدارة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية كتحديث انظمة . |
| | | | | | 33 | تسهم الإدارة في تفعيل استعداد الموظفين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم. |
| | | | | | 34 | يرتبط نظام الحوافز بمستوى الابداع المعرفي الذي يمارسه الموظفون في مكان عملهم . |
| | | | | | 35 | تسهم الإدارة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول اليها. |
| | | | | | 36 | تسهم الإدارة بتبادل الخبرات بين الموظفين بتوحيد منهجية العمل. |
| | | | | | 37 | تسهل الإدارة حصول الموظفين على المعارف المتنوعة بسرعة. |
| | | | | | 38 | تهتم الإدارة بالتعلم الذاتي لبعض الموظفين اوإختيارهم لتولي المسؤوليات. |
| الالتزام التنظيمي | | | | | | |
| | | | | | 39 | لدي شعور ايجابي بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة. |
| | | | | | 40 | أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مكان عملي مع |

الابداع

تنمية الخبرات

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|-------------------|
| | | | | | الآخرين. | | |
| | | | | | أهتم بحل المشكلات المهنية التي تواجهها الإدارة . | 41 | |
| | | | | | أجد صعوبة في الالتحاق بمكان آخر، والانتماء إليه كما هو الحال الآن . | 42 | |
| | | | | | أحس بارتباط عاطفي اتجاه مكان عملي . | 43 | |
| | | | | | انتمائي للجامعة يعطيني قيمة عالية في نفسي. | 44 | |
| | | | | | البقاء في مكان عملي في الوقت الحاضر شيء ضروري وليس رغبة شخصية. | 45 | الالتزام المستمر |
| | | | | | عند تفكيري في ترك العمل الحالي يصعب عليا إيجاد فرص أخرى. | 46 | |
| | | | | | تدعمني الإدارة العليا وتدعم قدراتي مما يدفعني للبقاء في الجامعة. | 47 | |
| | | | | | أنا لا اشعر بأي رغبة تلزم علي البقاء في المهنة التي أعمل بها حاليا . | 48 | الالتزام الاخلاقي |
| | | | | | اشعر أنه ليس من العدل أن اترك مكان عملي الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي. | 49 | |
| | | | | | عملي بالجامعة يستحق اخلاصي ووفائي. | 50 | |
| | | | | | التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في مكان عملي. | 51 | |
| | | | | | لمكان عملي فضل كبير على وصلت اليه من مستوى تعليمي. | 52 | |