



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين شمس بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير
قسم التسيير



مذكرة بعنوان

واقع تطبيق إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في
المؤسسات المصرفية
دراسة حالة بنك التنمية المحلية قطاع عين شمس

مقدمة لنيل شهادة الماستر

تأطير :

الأستاذ : نايت ابراهيم بوسعد

من إعداد الطالب :

بوزادة سليم

أعضاء لجنة التقييم:

رئيسا	جامعة ع.تموشنت	استاذ محاضر أ	نواله مريم
مشرفا	جامعة ع.تموشنت	استاذ محاضر أ	نايت ابراهيم بوسعد
ممتحنا	جامعة ع.تموشنت	استاذ محاضر ب	اوكبدان سناء

السنة الجامعية : 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ الشُّعْرَةَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
الشُّعْرَةَ

إهداء

إلى الذين لا يفارق حبهم قلبي و وجداني :

والدي (رحمة الله عليه)

والدتي

كل أفراد عائلتي

أهدي هذا العمل

شكر وعرفان

أشكر الله تعالى شكرا يوافي نعمه ويكافئ مزيده على ما من به عليّ من التوفيق بإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين وأصحابه الطيبين،

وبعد

بعد أن وفقني الله في إتمام هذا البحث المتواضع أرى لزاما علي أن أتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نايت إبراهيم بوسعد الذي شرفني بتفضله

للإشراف على هذه الرسالة إذ كان

لإرشاداته القيمة وتوجيهاته السديدة على هذه الرسالة الأثر الكبير في نجاحها وخروجها بهذه الصورة، فكان خير عون لي في بلورة أفكارها وإرساء دعائمها العلمية بصورتها النهائية وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكن من ساهم أو ساعد من قريب أو بعيد لإنجاح هذا العمل المتواضع خاصة عمال بنك التنمية المحلية لولاية تموشنت و كل الاساتذة و الزملاء الذين لم يبخلوا بشيء لإتمام هذه المذكرة

الباحث.

02.....	المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة
02.....	المطلب الأول : مفهوم المعرفة و أهميتها
05.....	المطلب الثاني : خصائص وهرمية المعرفة
07.....	المطلب الثالث : أنواع ومصادر المعرفة
13.....	المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة
13.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها
19.....	المطلب الثاني : مبادئ إدارة المعرفة ومتطلباتها
24.....	المطلب الثالث : عمليات ونماذج إدارة المعرفة
30.....	خلاصة الفصل الاول

32.....	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الإلتزام التنظيمي
32.....	المطلب الاول : مفهوم الإلتزام التنظيمي
35.....	المطلب الثاني : خصائص الإلتزام التنظيمي و أهميته
40.....	المطلب الثالث : أبعاد الإلتزام التنظيمي
43.....	المبحث الثاني : مراحل الإلتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
43.....	المطلب الأول : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
45.....	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
48.....	المطلب الثالث : مداخل الإلتزام التنظيمي ونظرياته
58.....	الفصل الثالث : دراسة تأثير إدارة المعرفة على الإلتزام التنظيمي في بنك التنمية المحلية لعين تموشنت
58.....	المطلب الاول : تقديم بنك التنمية المحلية
64.....	المطلب الثاني : الدراسة التطبيقية
72.....	المطلب الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها
88.....	خلاصة الفصل الثالث

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الجدول
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1-3
65	نسبة الاستثمارات الموزعة و المسترجعة	2-3
67	نتائج توزيع الجنس	3-3
68	تكرار الفئات العمرية	4-3
69	تكرار فئات المؤهلات	5-3
71	تكرار فئات الخبرة المهنية	6-3
72	متوسط الاجابة لكل عبارة	7-3
75	جدول قياس الاستجابة	8-3
76	قياس الاستجابة لبعء اكتساب المعرفة	9-3
77	قياس الاستجابة لبعء تخزين المعرفة	10-3
78	قياس الاستجابة لبعء المشاركة المعرفية	11-3
79	قياس الاستجابة لبعء تطبيق المعرفة	12-3
80	قياس الاستجابة لبعء الالتزام العاطفي	13-3
81	قياس الاستجابة لبعء الالتزام الاستمراري	14-3
82	قياس الاستجابة لبعء الالتزام المعياري	15-3
82	ملخص الاستجابة لكل بعء	16-3
85	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse Of Variance) ، المتغير التابع : (الالتزام التنظيمي)	17-3
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) (Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الالتزام التنظيمي	18-3

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
07	هرمية المعرفة	1-1
25	عمليات إدارة المعرفة	2-1
26	نموذج إدارة المعرفة عند wig	3-1
27	نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون	4-1
42	أبعاد الالتزام التنظيمي	1-2
67	توزيع نسب الجنس	1-3
69	توزيع نسب الفئات العمرية	2-3
70	توزيع نسب المؤهلات	3-3
72	توزيع نسب الخبرة المهنية	4-3

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

تعتبر إدارة المعرفة من اهم مكونات النظام العام للمنظمات كونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عمالها و محيطها ، حيث تولي المنظمات اهتماما بالغاً لإدارة المعرفة لاقتناعها انها تزيد من قيمة رأس مالها الاساسية ألا وهي الانسان ، من هذا المنطلق تم التركيز على الاحاطة بكل جوانب هذه الادارة و الالمام بكل فروعها سعياً وراء تحقيق اكبر قدر من الانتفاع منها ، وتطور هذا الاهتمام منذ القدم ، خصوصاً مع زيادة ادراك المنظمات لحجم التأثير الذي يمكن ان تلعبه ادارة المعرفة على باقي عناصر بيئتها أو على وتيرة وطريقة وكفاءة سيرها ومواكبتها لمتغيرات محيطها .

كذلك الأمر بالنسبة للالتزام التنظيمي ، فهو يعتبر عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الاستمرار ، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من اهمية و انعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء ، ويؤدي الالتزام التنظيمي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة و الافراد كانخفاض معدل دوران العمل ، وتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، كتكلفة الغياب و التأخر مثلاً ، وكذا تسرب العمالة من المنظمة و انخفاض رضاها الوظيفي

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة و تأثيرها في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، تناولنا هذه الدراسة و التي سنحاول من خلالها الاحاطة بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المصرفية و علاقته بإدارة المعرفة .

1- اشكالية البحث :

من اجل ان تكون الدراسة أكثر دقة ، قمنا بوضع اشكالية و التي بدورها تتطوي على اشكاليات فرعية و سنحاول من خلال دراستنا الاجابة عليها وفق ما نتحصل عليه من نتائج وكانت الاشكالية المقدمة هي كالتالي :

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية ؟
ووضعنا اشكاليات فرعية تمثلت كالتالي :

1- 1 ما واقع تطبيق الادارة المعرفية في المؤسسة المصرفية؟

1- 2 ما مدى ميول موظفي المؤسسات المصرفية للالتزام التنظيمي ؟

1- 3 كيف تؤثر مختلف أبعاد إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المصرفية ؟

2- الفرضيات : انطلاقا من الاشكاليات المدرجة أعلاه تم وضع مجموعة من الفرضيات كالتالي:

إدارة المعرفة تؤثر بطريقة ايجابية وعالية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية وتم استخلاص الفرضيات الفرعية التالية :

1- 2 هناك تطبيق للادارة المعرفية داخل المؤسسة المصرفية

2- 2 موظفي المؤسسات مصرفية يميلون للالتزام التنظيمي

2- 3 جميع ابعاد الإدارة المعرفية لها تأثير (علاقة طردية) على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية

3- أهمية الموضوع :

تتجلى أهمية الموضوع في محاولة إدراك الجوانب المؤثرة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و محاولة معرفة تأثير هذا الأخير بإدارة المعرفة من أجل تسليط الضوء على نوع العلاقة و حجم التأثير سعياً منا إلى التحكم أكثر في المتغيرات المؤثرة فيه من أجل الاستفادة منها و العمل على الرفع من الالتزام اعتماداً على هذه المتغيرات

4- أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالالتزام التنظيمي وكذا قوة هذه العلاقة ، ويمكن الاشارة الى اهداف الموضوع في النقاط التالية :

- تحديد نوع و حجم التأثير لإدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي
- تحديد أي بعد من أبعاد إدارة المعرفة له التأثير الأكبر على الالتزام التنظيمي
- محاولة توجيه المؤسسة إلى التركيز أكثر وبطريقة أكثر دقة على المتغيرات التي لها أثر كبير على الالتزام التنظيمي

5- أسباب اختيار الموضوع :

أصبح التزام التنظيمي من بين أهم العناصر التي تركز عليها المنظمة من أجل استمراريتها وبقائها في السوق وكذا توسعها فيه ، وانطلاقاً من هذه النقطة حاولنا تسليط الضوء على جانب من جوانب التأثير في هذا الالتزام ، واخترنا إدارة المعرفة لقياس أثرها ومساهمتها في هذا التأثير

6- منهج الدراسة :

اخترنا لأجل هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي ، و الذي يعتبر مناسباً لمثل هذه الدراسات حيث سنتطرق لفصلين نظريين نقدم فيهما إدارة المعرفة و الالتزام التنظيمي و الفاصل الثالث سيكون للجانب التطبيقي حيث سنحاول تحديد نوع العلاقة بينهما وقياس حجم التأثير .

دراسات سابقة :

نظراً لأهمية الموضوع فقد تم التطرق إليه كثير امن قبل الباحثين ، حيث اهتم الكثير منهم بالالتزام التنظيمي وحاولو تحديد المؤثرات التي تتحكم فيه ، فنذكر على سبيل المثال :

- الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية (رسالة ماجستير بجامعة بسكرة 2015) ، حيث حاول الباحث تسليط الضوء على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية و توصل من خلال بحثه هذا إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار) من إعداد شياع علي الجميلي سنة 2012 ، حيث هدفت دراسته لتحديد العوامل و المتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي .

الفصل الأول

تمهيد:

تتأمل دور المعرفة وإدارتها في الآونة الأخيرة باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق القيمة للمؤسسة. لقد حظيت باهتمام متزايد ومتسارع بسبب المساهمة الأساسية في النمو الاقتصادي ودعم الميزة التنافسية داخل النظام الاقتصادي الجديد الذي أصبح يعرف باسم اقتصاد المعرفة.

يهدف هذا الفصل الى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، ومن أجل محاولة الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بهذا الفصل تمت دراسته ضمن مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول مدخل إلى المعرفة

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا وهامًا، حيث أصبحت المحرك الرئيسي لحياة المنظمات، وأصبح من الضروري تنظيم المعرفة والمعلومات وهي تتمثل في التعافي السريع والعمل معها من أجل اتخاذ القرارات وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة قدرات المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم المعرفة وأهميتها

1- مفهوم المعرفة :

تتامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة Knowledge Economy و الذي يؤكد على رأس المال الفكري و المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض ، المال ، العمل) فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية ، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها ، أن تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودا جوهريا غير ملموس ، وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث في أفضل السبل لإدارتها ، فضلا عن أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكون المنظمة و تطورها ونضجها و أعادت هندستها ، هذه هي التحولات التي تشير الى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال .

و أسهمت المعرفة في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ ، ولتزايد إدراك أهمية المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التأطير الفكري لها ، معتمدين مداخل و استراتيجيات ونماذج وعمليات لإدارتها ، وقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام .

سنحاول فيما يلي تقديم تعريف للمعرفة

تمثل المعرفة احدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد ابعادها ولتعقيد مضمونها ، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة ، اذ اسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح ارائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص.¹

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ، ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من تأكيد كل من Stromgulst & Samoff على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما ، الاول يشير الى التجارب النظامية و اختبار الفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط ، وكان أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية يميل الى التجربة و البرهان ، لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات و الفصل لئنها لتحديد استقلاليتها . أما المدخل الثاني فهو المدخل الانثروبولوجي و التاريخ الذي أبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها و الذي يفضل الوحدة على الفصل ، ويركز علم الادارة على المدخل الأول².

و يمكن تلخيص تعريف المعرفة على انها " كل العمليات العقلية عند الفرد ؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص ".³ كما عرفت على أنها " جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا ".⁴

وتعرف ايضا بأنها: " القدرة على تبني معتقدات لشخص مما يعطي مؤشرا على امتلاكه للمعرفة، والمعرفة تمثل اعلى مستوى في الهرم لذا هي عميقة وغنية ويشير

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص54 .
² صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، لمنظمة العربية للتنمية الادارية – بحوث ودراسات- جامعة بغداد 2005 ص07
³ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام – دار الكتاب الحديث، عمان –الأردن-2002، ص184.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع نفسه ص184.

مفهوم المعرفة إلى أن حصيلة الاندماج بين المعلومات و الخبرة و المدركات الحسية و القدرة على التحكم ويتم اكتساب المعرفة على الحدس و الممارسة الفعلية.¹ كما عرفها فريدريك معتوق حيث قال يتم تكوين المعرفة ككيان عقلي مع عناصر مستقلة و ثابتة لمجموع الأحكام و الأفكار و المفاهيم التي تحكم عقل مجموعة بشرية معينة أو عدة مجموعات بشرية تعيش كجزء من نظام اقتصادي و سياسي محدد ، و داخل إطار مسار تاريخي خاص يميز هؤلاء الناس عن المجتمعات البشرية الأخرى. تحدث العناصر من خلال الاحتكاك الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية ، بحيث تصبح معرفة هذا المنظور نتيجة للوعي البشري بتجاربههم المتراكمة ، المتصورة و غير الواعية ، في جميع مجالات الحياة.²

و من التعاريف السابقة يمكن ان نعطي مفهوما للمعرفة على انها كل شي ضمنى او ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم بإتقان، او لاتخاذ قرارات صائبة.³

2- اهمية المعرفة:

لا تظهر أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال في المعرفة في حد ذاتها ، وإنما في ما تشكله من إضافة قيمة إليها ، وكذلك في الدور الذي تلعبه في تحول المنظمة إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة التي أصبحت معروفة باسم (اقتصاد المعرفة). يمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية لتأكيد ان المعرفة هي العمود الفقري و حجر الزاوية في أي مؤسسة:

- ساهمت المعرفة في مرونة المؤسسات بدفعها إلى تبني أشكال من التنسيق و سيكون التصميم وإعادة الهيكلة أكثر مرونة،
- سمحت المعرفة للمنظمة بالتركيز على أقسام أكثر إبداعاً و عمليات محفزة للبحث و التطوير و الابتكار المستمر لأفرادها و مجموعاتها.

¹اسمهان ماجد الطاهر، ادارة المعرفة ، داروائل للنشر، عمان، 2012، ص 22-23.

²عادل غزالي، دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2016، ص21.

³صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة ، بحوث ودراسات ، جامعة بغداد ، 2005 ، ص12.

- حولت المعرفة المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحقق تغييرًا جذريًا في المنظمة للتكيف مع التغيير السريع في بيئة الأعمال ومواجهة التعقيد المتزايد فيها، والمعرفة البشرية هي المصدر الأساسي للقيمة.
- يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- ترشد المعرفة الادارية مدير المؤسسات الى كيفية ادارة مؤسساتهم.¹

المطلب الثاني خصائص وهرمية المعرفة

1- خصائص المعرفة:

للمعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدر ثروة، وسنحاول معالجة أهم هذه الخصائص:

1-1 امكانية توليد المعرفة:

تتمتع بعض الشركات بخصوبة فكرية تجعلها قادرة على توليد معرفة جديدة. ويمثل ذلك الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الحفاظ على الابتكار وتوليد المعرفة.

1-2 امكانية موت المعرفة:

مثلما تولد المعرفة، فإنها تموت أيضاً، لأنه يتم تسجيل القليل جداً من المعرفة التي يتم تكوينها أثناء تجاربنا. وما هو مكتوب عنها في الكتب والدوريات هو القليل من معرفتنا. هذا هو سبب موت الغالبية العظمى من المعرفة مع الشخص. ومع ذلك، فإن فكرة وفاتها فكرة خصبة. تموت بعض المعرفة بموت شخص، بينما يكتمل البعض الآخر باستبدال المعرفة القديمة بمعرفة جديدة من أجل الانسحاب من الاستخدام.²

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة المعرفة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة مصر، 2019، ص14.
² د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 95.

3-1 إمكانية امتلاك المعرفة:

اكتساب المعرفة او التعلم من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

4-1 امكانية تخزين المعرفة :

تم تخزينها سابقًا عن طريق الورق، ولكن يتم الآن استخدام الأساليب الإلكترونية.¹

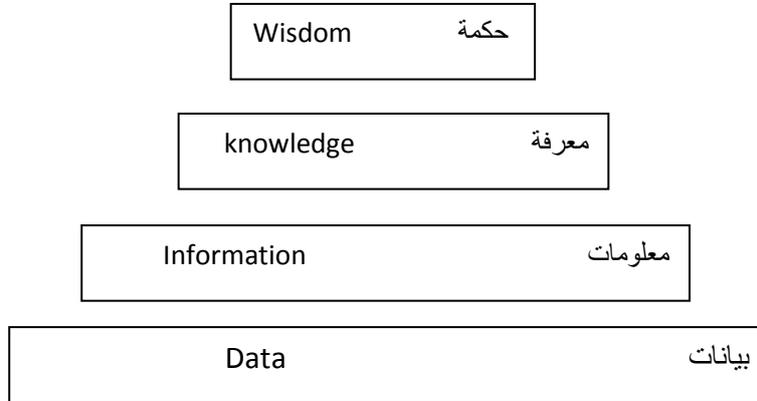
2- هرمية المعرفة²:

اختلفت أشكالها وتفاصيلها لكونها موضوع بحث من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال المعرفة ، لكنهم اتفقوا جميعًا على أن التسلسل الهرمي للمعرفة يبدأ بقاعدة بيانات تمثل مجموعة من الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام الرسومات التي تحتاج إلى تفسير ، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بطريقة يمكن تنفيذها. الاستفادة منه والتي تسمى المعلومات ، وهي بيانات بعد إضافة المعاني إليها مما يؤدي إلى المعرفة أي الفهم والوعي بالظواهر والحقائق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات، بينما الحكمة هي أعلى مستوى المعرفة وتمثل الاستخدام الجيد للمعرفة وتأتي من خلال تراكم الخبرات واستمرارية التعلم.

¹نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2019 ، ص17 .

²عبد الله الوليد المدلل، تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرها على مستوى الاداء، رسالة ماجستير، جامعة غزة ، 2012، ص23.

الشكل رقم (01-01) هرمية المعرفة



المصدر: خضير محمود، (2010)، المعرفة، منظمة عمان: صفادار للنشر صاالأولى، الطبعة والتوزيع، 60.

المطلب الثالث: انواع ومصادر المعرفة

1: انواع المعرفة :

هناك تباينات كثيرة لدى الباحثين في وضعهم لأنواع المعرفة ، وسنتطرق لبعض أهم الأنواع و التصنيفات التي تطرقوا اليها .

لقد تم الاتفاق بإجماع من معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية.

1-1 المعرفة الصريحة:

هي معرفة رسمية ومنظمة، وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها وتدوينها وتسجيلها في المستندات أو الوسائط المطبوعة مثل (مراجع الكتب والتقارير والمنشورات) أو الالكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن مشاركتها بسهولة.

يؤمن ألين بأن المعرفة المعلنة هي معرفة يمكن للأفراد تبادلها مع بعضهم البعض وتشمل جميع البيانات والمعلومات والإجراءات والبرامج والميزانيات والوثائق الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل والاتصال ... ومعاييرها الوظيفية.¹

2-1 المعرفة الضمنية:

هي المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد على شكل تجارب وأفكار وآراء ومهارات، ويشير إليها ألين بالمعرفة الخفية ويشير إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي يصعب نقلها و نقل للآخرين والمعرفة هنا قد تكون تقنية أو معرفية وليس من السهل فهمها كعملية. أو التعبير عنها بالكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه، ولكن يمكن استثماره من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، ويمكن أيضاً تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة المرء التقنية المعرفة مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات القدرات والأحداث والممارسات.²

في حين قام ميشيل زاك بوضع ثلاث تصنيفات للمعرفة و التي هي : المعرفة الجوهرية ، المعرفة المتقدمة ، المعرفة الابتكارية³

3-1 المعرفة الجوهرية:

وهي النوع الأدنى من المعرفة، وهذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة

¹سمية بن عامر بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الاكاديمي، 2016، ص31.

²بوزيداوي محمد، ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، جامعة تيبازة-الجزائر،

ص75 .

³بوعشة مبارك - ادارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول : ادارة المعرفة و الفعالية الاقتصادية - باتنة - 2008 ص14

4-1 المعرفة المتقدمة:

وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

5-1 المعرفة الابتكارية :

وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها ، فامتلاك معرفة ما ، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة ، وتميز المؤسسة انما راجع لتحسن أدائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها ، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها .

2- مصادر المعرفة :

هناك مصادر أساسية للمعرفة و التي تتدرج تحتها جل التعابير المعرفية التي تدخل في بناء هوية الكائن الاجتماعي ، كما أنه يمكن التطرق كذلك للمصادر التي يمكن من خلالها اكتساب هذه المعرفة ايضاً ، وعلى هذا النحو فإن المصادر الأساسية للمعرفة تتمثل في ما يلي¹:

1-2 التقليد:

ينظر دائماً للتقليد على أنه ذلك الكل المعرفي الذي نرثه من خلال الأجيال السابقة التي وضعت لنا في الماضي نماذج ثقافية وسلوكية نعتبرها صالحة للاقتداء بها في حياتنا المعاصرة ، و أهم تجليات هذا التقليد كمصدر من مصادر المعرفة توجد في العادات و

¹ عادل غزالي ، مرجع سبق ذكره . ص 111

التقاليد و الاعراف الاجتماعية . و التقليد يعد من بين أقوى المصادر و أولها للمعرفة و هو الأكثر ارتباطا بالذاكرة و التاريخ ، و تتدخل مع التقليد مجموعة من الجوانب كجانب الثقافة الشعبية وتليها حلقة المعتقد الديني ، ثم يأتي جانب التراث ، تلي ذلك الأعراف الاجتماعية و التي تعد من بين اضعف الحلقات في التأثير ، وكل هذه الجوانب و الحلقات بما تحويه فهي عبارة عن نماذج معرفية بصورة مفروضة .

2-2 - العقل:

وميزة هذا المصدر تختلف عن التقليد فهذا المصدر ينتمي أكثر إلى الحاضر ، حيث أن النماذج التي يطرحها هذا المصدر ليست كلها جامدة و آتية من الماضي كون أن العديد منها مبني على ضوء التجارب الراهنة ، كما أن نماذج هذا المصدر تتميز بعلاقتها بالسلطة و بإطار المعارف الرسمية المقبولة على كل المستويات .

2-3 - الخيال:

يمثل الخيال ذلك المجال الذي يمكن من خلاله دمج نماذج الماضي مع نماذج الحاضر لإخراج نماذج ورؤيا يمكن توجيهها نحو المستقبل ، ويتجلى الخيال كمصدر للمعرفة عادة في المجالات التالية :

- النتاج الفني ، الشعر ، الرسم ، الموسيقى وغيرها

- قصص الاطفال

- بعض المعتقدات الشعبية

هناك من صنف مصادر المعرفة بطريقة أخرى وجعل منها مصدرين للمنظمة، وهما مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أولاً : المصادر الداخلية:¹

هناك العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة، وفيما يلي بعض هذه المصادر:

- الفرد العامل بالمؤسسة :

يعتبر الفرد الذي يعمل في أي مجال مصدراً للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في بيئة العمل المنتجة، حيث يشمل فقط العمال الذين لديهم معرفة وخبرات في كيفية إنجاز عمل ذي طبيعة خاصة تتطلب الإبداع في العمل. على سبيل المثال تمكنت مؤسسات السيارات من إنتاج سيارات بأفكار ومعرفة العمال. يُطلق على من هم في مجتمع المعرفة "رأس المال الفكري" وهم مسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمشاريعهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

- فرق العمل :

يمثلون مجموعة من العاملين في مجال وظيفي محدد أو في مجالات مختلفة ، ويتميزون بقدراتهم الإبداعية، ويعملون معاً لخلق معرفة جديدة في مجال عملهم ، وقد استخدمتهم اليابان في مفهوم دوائر الجودة، ونفذت العديد من التطورات والابتكارات في مختلف المجالات الإدارية والصناعية بفضل الأفكار التي قدمتها لهم الاختلاف.

- البحوث والدراسات:

يعتبر مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة، على سبيل المثال أبحاث التسويق وتطوير المنتجات، حيث يساهم في خلق معرفة جديدة لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

¹سليوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أفريل 2004، ص02.

ثانيا : المصادر الخارجية:¹

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار ال خبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو ، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة -مدخل نظري- دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص63.

المبحث الثاني : مدخل الى ادارة المعرفة

لقد شكل الاهتمام بموضوع ادارة المعرفة نقلة نوعية في اهتمام الباحثين و الدارسين لموضوع المعرفة برمته حيث أن التطرق إلى هذا الموضوع لم يعد بطعم فلسفي ونظري صرف ، بل تخطى هذه المرحلة للانتقال الى الطابع العملي وهو ما جعل بيتر دركر يرى بأن إدارة المعرفة نقلت الاهتمام بالمعرفة من خانة الترف الفكري إلى ميدان الممارسة و التطبيق من خلال مجموعة الاجراءات و الاساليب التي تقوم عليها و التي تكتسي طابعا عمليا يهدف الى تحقيق الفعالية وزيادة الاداء في التنظيمات المختلفة التي تعيش اليوم في بيئة تتسم بالتغير الدائم مما يلزمها من مواكبة هذا التغير بغية الحفاظ على هويتها وعلى وجودها .

يثير موضوع ادارة المعرفة بين ثناياه الكثير من القضايا و المفاهيم لأنه متشابه الجوانب مع عدة تخصصات علمية .

المطلب الاول: مفهوم ادارة المعرفة وأهدافها

1- مفهوم ادارة المعرفة

لا تعد المعرفة في العملية الادارية وليدة العشرية الماضية رغم أن ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة لم يتم تناوله في ادبيات الادارة مبكرا و هذا التناول للمعرفة لا يعتبر جديدا لسبب بسيط وهو كون المعرفة بصفة عامة هي خاصية انسانية و بالتالي فهي قديمة قدم الانسان نفسه وكونه هو مصدر هذه المعارف و هو الموجه لها .

وقد عرف تايلور الادارة على انها المعرفة الدقيقة لما تريد من العنصر ان يعمل ثم التأكد من قيام ذلك العنصر بالعمل المطلوب بأفضل الطرق و أوفرها ، وهو من خلال هذا التعريف يقصد مجموعة من المعارف التي يجب أن تتوفر في العامل لأجل حل مشكلتي زيادة الانتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الادارة من خلال حسن تعامل العامل مع الالة التي يرتبط بها ارتباطا وثيقا ، ويتضح ذلك جليا من خلال دعوته الى العمل من خلال الانتقال من العمل بجهد اكثر الى العمل بذكاء اكبر .

ويبدو أن النظريات الكلاسيكية حتى من بعد تايلور رأيت أن المعرفة التي ترتبط بالعملية الادارية هي تلك المعرفة التي ترتبط بالعمل و أداء ما هو مطلوب بأقل التكاليف سواء عند هنري فايول او جانث او حتى بنكر جلبرت .

أما النظريات السلوكية فقد ركزت على ضرورة دراسة ومعرفة سلوك العاملين داخل مكان العمل وهذا ما يتجسد من خلال الاسهامات الاولى للرواد المنضويين تحت لواء هذه النظرية .

فإدارة المعرفة لم تعد من أحدث المفاهيم في علم الادارة و التي تعتبر من السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل ، إذ أنها نشأت في اوائل التسعينيات - وهو ما يؤكدته الكثير من المفكرين - و أصبحت ذات مركز مهم للمجالات الاكاديمية و الميادين المشتركة و قد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الادارية و الفنية و التجارية ، فقد ازدهرت اهميتها بسبب ما حققته من اهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية و التي ينظر اليها بأنها واحدة من اهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة .¹

إدارة المعرفة هي طريقة حديثة ومتقدمة لخلق ونشر المعرفة في المنظمة من أجل الحصول على أكبر قيمة مضافة للأعمال. تركز إدارة المعرفة على المعرفة الضمنية باعتبارها الأكثر قيمة وتحولها إلى معرفة واضحة متاحة.²

إدارة المعرفة ليست أكثر من عملية تساعد الشركات على تحديد واختيار وتنظيم ونقل المعلومات والخبرات المهمة الموجودة في ذاكرة الشركة والموجودة بشكل عام في الأعمال التجارية بطريقة منظمة و غير منظمة.³

تعريف يرى (Lionard) : ان ادارة المعرفة هي اسر المعرفة و خزنها وإعادة استعمالها". وأشار (Hansen) الى ان ادارة المعرفة تركز على دور الوثائق كوسائل

¹ عادل غزالي . مرجع سابق . ص 246

² بوزيدايوي محمد، ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص75.

³ د.خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص28.

للمعرفة المرمزة لأنها تمكن الافراد من البحث والوصول الى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة. كما عرفها (Daykerman) على انها القابلية لربط المعلومات المهيكلة والغير مهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس".¹

و أشار بروساك Prusak إلى أن إدارة المعرفة قد جاءت كاستجابة صريحة لعدد من المتغيرات و الصراعات الاجتماعية و الاقتصادية و التي من ابرزها :

- العولمة وزيادة تعقيد وحجم التجارة العالمية .

- زيادة حدة المنافسة وتزايد أعداد المنافسين .

- سرعة وسهولة انتقال رؤوس الاموال و العاملين .

- سرعة انتقال المعلومات وزيادة سيطرة التكنولوجيا و تراجع الاقتصاديات المركزية.

هذه المتغيرات و غيرها من العوامل التي ادت إلى تزايد الاهتمام بالمعرفة المتراكمة وضرورة إدارتها وتوجيهها بشكل سليم يؤمن للمنظمة الاستثمار الأمثل للمعرفة وزيادة قدرتها على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفعالية².

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق على تعريف مفهوم إدارة المعرفة، لكن هذه التعريفات وغيرها تدور حول المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة والفرد نحو الارتقاء إلى الأفضل.³

وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم ادارة المعرفة بأنها الاستخدام الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتاحة للمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

¹د.صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص35.

²بلال خلف السكارنة 2009 ص 249

³عبد الله الوليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص31.

2- اهداف ادارة المعرفة¹

تعد الاهداف واحدة من الخصائص التي تقوم عليها الادارة ككل كونها ترجمة لجهود جماعي ، ولما كانت إدارة المعرفة هي الاخرى ترجمة لهذا الجهد فلا شك و انها تسعى هي الأخرى الى تحقيق أهداف معينة .

وقد اكد الباحث الإداري Hall Sopples على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف الى تحقيق أغراض و أهداف متعددة ومن بين هذه الأغراض :²

- توليد المعرفة اللازمة والكافية، وتنفيذ عمليات نقل المعرفة تحويلها وعمليات التعلم و نشر المعرفة لجميع أصحاب المصلحة، حيث يتم اعداد المعرفة ليتم تقديمها لمن يلزم له معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب و تحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.

- التأكد من أن هناك تطوراً مستمراً وتجديداً وتحديثاً للمعرفة، بحيث يكون الهدف من إدارة المعرفة هو ذلك العمل بشكل مستمر على تطوير وتجديد المعرفة بالمعلومات والبيانات وبشكل مستمر لمواكبة التطور المنظمة والمنشأة.

فعلى هذا النحو فإن إدارة المعرفة لا تهدف فقط إلى القيام بمختلف العمليات المعرفية، بل يجب أن تتعدى ذلك إلى ضرورة مشاركة المنظمة في ابتكار واكتشاف معارف جديدة تساهم في التطور الحاصل في البيئة.

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يربط المنظمة وتحديد كيفية تطويره والمحافظة عليه فراس المال الفكري هو من القوى العاملة ذات الخبرة والتكنولوجية وذات المهارات العالية المنظمة على التقدم نحو الأهداف منهجية ومستقرة.

¹ياسر بشير علي إبراهيم، ادارة المعرفة واثرها على الابتكار التسويقي، رسالة ماجستير، السودان، 2017، ص14 - 15 .

²عصام نور الدين 2010 ص 50

ويتعلق هذا الهدف بضرورة اهتمام المنظمة بالعنصر البشري الذي يشكل أهم حلقة في المعرفة و يشكلها وجهها الثاني وهو المعرفة الضمنية التي لا يمكنها إلا أن تكون لدى الأفراد داخل المنظمة، و العمل على تطويرها.

- السيطرة والتحكم في العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، مما يعني أن هناك عمليات تم تنفيذها العلاقة بإدارة المعرفة، كالتدريب والتنظيم وتحليل قواعد البيانات والمعلومات، وتخطيط هذه العمليات التحضيرية.

- السعي لإيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء وتنفيذ نهج إدارة المعرفة لإدارة المعرفة التحديات الأساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً ، والتحقق من استخدامها ، وتحديد كيفية الاستعداد وتطور المعرفة الجديدة والقائمة.

وهذا يتعلق بضرورة ايجاد القيادة القادرة على التعامل الجيد مع المعرفة ، حيث أنه في ظل إدارة المعرفة يظهر مفهوم جديد للقيادة و هم قياديو المعرفة و الذين يشكلون الخطوط الاولى في مواجهة المعرفة ، حيث أن هذا النوع من القيادة مطالب بالتعامل مع كم كبير من المعرفة و ايضا مع عمال المعرفة .

- اكتساب القدرة على وضع نفسها في الأسواق التجارية من خلال رأس المال الفكري مثل المنظمة المعروفة يحتاج سوق العمل إلى رأس مال فكري كافٍ ، كما يحتاج إلى تطوير وتفعيل رأس المال الفكري من قوة عاملة ماهرة للمساعدة في دفع عملية التطوير في المنظمة.

و بالتالي فإن رأس المال الفكري و المكون من الخبراء و الاداريين و القياديين و التقنيين لا بد من ان يساعد على دعم وتقدم عمل المنظمة في سوق العمل مهما كان نوع النشاط ومهما كان عدد المنافسين.

وهذا الهدف يعني بالضرورة التساند و التكاتف بين رأس المال الفكري و مختلف العمليات الخاصة و ادارة المعرفة لأجل تشكيل ما يعرف في لغة الاقتصاد بالقيمة المضافة.

وعلى العموم تسعى ادارة المعرفة الى تحقيق مجموعة اخرى من الاهداف من بينها :

- 1- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها و اعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري اكبر لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها و حمايتها .
- 5- اعادة استخدام المعرفة و تعظيمها.
- 6- بناء امكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري .
- 7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة و تعظيم الدوائر من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات .
- 8- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة ، و العمل كشبكة للأنشطة ، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و كذلك التجارة الالكترونية
- 9- العمل على جمع الافكار الذكية من الميدان ، و المساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- 10- تهدف الى الابداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة ومتطلباتها

1- مبادئ إدارة المعرفة

أهم المبادئ الإدارية المعرفة ما يأتي:

1-1- إدارة المعرفة تكون مكلفة، و كذلك عدم المعرفة:

المعرفة مصدر قوة، لكن إدارتها الفعالة تتطلب استثمار أصول أخرى مثل رأس المال والعمالة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة، بما في ذلك:

أ. اكتساب المعرفة وإنشاء المستندات ثم نقل البيانات والمعلومات إليها نظم المعلومات.

ب. إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحديدها وتجميعها ثم تهذيبها

ج. تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.

د. تنمية قدرات العاملين على خلق و تحصيل و استخدام المعرفة.

إذا كانت إدارة المعرفة باهظة الثمن، لكن الجانب السلبي الواضح هو أن عدم إدارة المعرفة سيكلف أكثر ، على سبيل المثال كم ستكلف المؤسسة إذا نسيت ما يعرفه المستخدمون الرئيسيون أو لا يكون موجودًا في العملاء وتستجيب لطلباتهم بسرعة وعلى الفور، أو اتخاذ قرارات طبيعية بناءً على معرفة خاطئة.

1-2- الإدارة الفعالة لمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:

تحتاج الشركات التي تريد إدارة المعرفة بفعالية إلى الكثير من المديرين التنفيذيين من البشر، لأن البشر بارعون في العديد من الأنشطة والوظائف، بالإضافة إلى أجهزة الكمبيوتر. إنهم يجيدون صنع شبابا آخرين. يمكن أن يكون البشر باهظين ومثيرون للجدل ، لكنهم أتقنوا مهارات معرفية معينة ، إذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ، ثم تفسيرها أو ترجمتها إلى عرق أكبر أو دمجها مع أنواع أخرى من المعلومات ، أو إنشاء أشكال أخرى من المعرفة غير المنظمة ، فإن البشر هم الأداة الأنسب لذلك. من ناحية أخرى ، تعتبر أنظمة الكمبيوتر والاتصالات جيدة في العديد من الجوانب لأنك أكثر قدرة من الأفراد على اكتساب ونقل ونشر المعرفة المنظمة والمتغيرة بسرعة.

يوجد هذا المزيج من المهارات في بيئات إدارة المعرفة المختلفة بحيث يمكن استخدام الأشخاص والأجهزة بطرق تكميلية.

3-1 إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة :

إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل العمل ورأس المال والتنظيم بها أقسام خاصة للمنظمة لإدارة شؤون هذه الموارد ، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة محددة ضمن الهيكل التنظيمي الذي يتحمل مسؤولية عمليات جمع وتصنيف المعرفة على أنها وكذلك إنشاء البنية التحتية الحالية. في مجال تكنولوجيا المعرفة وتتبع استخدامها ، هناك العديد من المنظمات الخدمية التي تلعب دوراً حيوياً في إدارة المعرفة ولديها كبار المسؤولين ، مثل (مكارتي) ، (أندرسون) للاستشارات ، (إرنست ويونغ وآيس ووترهاوس) .

قامت مختبرات (BAKAN) أيضاً بإعادة تصميم نظام المعلومات الخاص بها ليصبح مديري المعرفة، والذي يسمى حالياً قسم نقل المعرفة. أنشأت شركة Hewlett Packard مجموعة إدارة المعرفة ضمن نظام عملية الإنتاج المشترك وقسمًا آخر ضمن مجموعة تسويق أنظمة المعلومات. لكي تتجاوز وظيفة إدارة المعرفة مجرد جمع ومراقبة ورصد جميع المعارف ، يجب أن يكون الهدف من مثل هذه المنظمة هو تحفيز عملية إنشاء ونشر واستخدام المعرفة من قبل الآخرين.¹

4-1 تقاسم المعرفة أصعب من توليدها:

من الصعب مشاركة المعرفة (خاصة تلك المتعلقة بالمهارات والخبرات الفردية) مع الآخرين وقبول نقلها، لأنها تمثل القوة والقدرة بالإضافة إلى تميز صاحب المعرفة. وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة، والتي قد تكون أكبر من مشكلة اكتساب المعرفة، أو إنتاجها، أو حتى خلق معرفة جديدة.

¹د.ابو بكر محمود الهوش، استراتيجيا ادارة المعرفة، ط1، دار النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016، ص76.

5-1- الوصول إلى المعرفة هو البداية فقط:

لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة ، والاستثمار رأس المال الفكري ما لم يكن للمؤسسة حق الوصول إلى المعرفة التي تحتوي عليها ؛ وهذا يعني أنه يجب أن تكون بيئة احتضان وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة ، فضلاً عن الوصول السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. يعد الوصول إلى المعرفة وشفافية المعلومات شرطاً أساسياً وموضوعياً لبيئة معيشية يمكن أن تعيش فيها إدارة المعرفة. وهو شرط مسبق يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6-1 لا يوجد حد لأنشطة إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة ليست مثل الأقسام الأخرى (إدارة الإنتاج، لدى قسم التسويق والمحاسبة والمالية والبحث والتطوير) مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ومخرجات مستهدفة (منتجات وخدمات وأفكار) ؛ على العكس من ذلك ، فإن ما هو واضح دائماً في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة هو برامجها وتقنياتها ، أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة لرصد المعرفة ونقلها. في إدارة المعرفة ، لا يمكن القول أن نشاط EM يبدأ بهذا الجزء وينتهي هناك ، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً من الناحية الهيكلية بالعملية الإدارية وبكل نشاط وظيفي تمارسه المؤسسة ، وبالتالي يجب أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف للحظة ، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة هي فائدة للمؤسسات الرائدة الساعية للتعلم ، وقبل ذلك تكون خاصية أساسية لفاعلية الوجود الإنساني.¹

¹سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن- 2007، ص57-51.

2- متطلبات ادارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة هي:

1-2 الثقافة التنظيمية:

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر الموجودة في الداخل يتطلب التنظيم والانتشار بين العاملين، وتطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة مناسبة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية تشجع روح الفريق في العمل.

2-2 القيادة التنظيمية:

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ، والبد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة ، فالقيادة تمثل القدوة في التعميم والتنمية المستمرة ، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة ، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة الآخرين بحيث تكون قدوة لهم ، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الافراد في المنظمة ، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات ، والمرونة التفاعلية¹.

2-3 القوى البشرية:

يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر .

¹ عمر عياد الغليظ، متطلبات ادارة المعرفة واثرها في اداء المؤسسات الخدمية، مجلة دراسات الانسان والمجتمع، العدد السابع-فبراير 2018، ص09.

2-4- تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة.¹

2-5- المعرفة المشتركة العامة:

وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات وكذلك عمليات التنسيق، كما وتحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة حيث تشمل أيضا على اللغة المشتركة ودليل الترميز الموحد Vocabulary وتحديد المعرفة الفردية المهيمنة بالإضافة إلى معايير عامة .

2-6- الاهتمام بالعنصر البشري:

والذي يعد المصدر الرئيسي للمعرفة بالمنظمة، وذلك من حيث تكوينه وتحفيزه على الابداع والمشاركة في المعرفة خصوصا الضمنية منها، وذلك "بتبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة مما يساهم في اكساب المنظمة ميزة تنافسية جديدة تسمح لها بالبقاء والتفوق، كما أن استقطاب كفاءات جديدة تتمتع بخلفية معرفية مفيدة من شأنه تعزيز رصيد المؤسسة المعرفي، ويعد كل من أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، رؤساء الأقسام، الموظفون،

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص51.

الإدارة، مصالحي التسجيل، التدريب والتوظيف من أهم مصادر المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، لأنها تخلق المعرفة الصريحة والضمنية في المجالات الأكاديمية، التطورية والتخطيطية نتيجة للأنشطة التي يؤديها.¹

المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

1- عمليات إدارة المعرفة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة معرفة المؤسسة، إلا أن الأغلب اتفقوا على هذه العمليات المتمثلة في:

1-1- عملية توليد المعرفة:

تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة جديدة صريحة وضمنية من البيانات والمعلومات المتاحة أو من مجموعة من المعارف السابقة أو الجديدة، ويعني توليد المعرفة إنشاء المعرفة لمجموعة من الباحثين وهذا يتم من خلال مشاركة فرق العمل ومجموعات العمل الداعمة لتوليد المعرفة الجديدة للمال في القضايا والممارسات الجديدة التي تساهم في تحديد المشاكل وإيجاد حلول جديدة لها بطريقة مبتكرة ومستمرة.²

1-2- عملية تخزين المعرفة:

تشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، إذ يمثل تخزين المعرفة جسرا الوصل بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها، وتتم هذه العملية باستخدام وسائط ملائمة، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من

¹ نور الهدى بوطبة، نحو نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11/2014، بائنة

² د. غضبان ليلي، ا. مرادسي حمزة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد الثاني-2018، جامعة الجزائر، ص 172.

خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية حفظ المعرفة واسترجاعها.¹

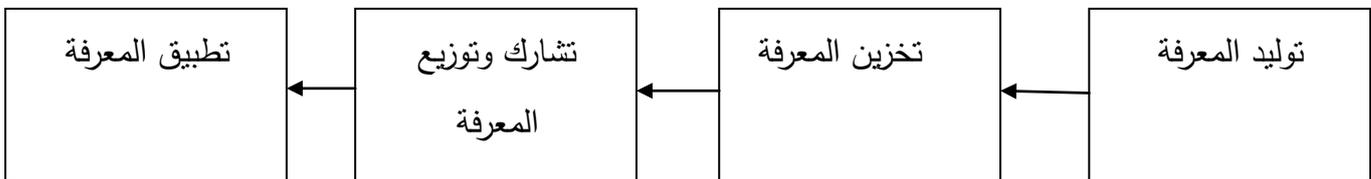
1-3- عملية تشارك وتوزيع المعرفة:

هي نشر المعرفة بين موظفي المؤسسة ، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية من خلال طرق مثل التدريب والحوار ، بينما يتم نشر المعرفة الصريحة من خلال نشرها في الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ، مع التأكد من أن المعرفة المناسبة تصل إلى الشخص الذي يطلبها في الوقت المناسب. عرّف Paul.H المشاركة المعرفية بأنها العلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل ، الطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وإرادة ، والطرف الآخر هو الشخص الذي يكتسب المعرفة ويدركها.²

1-4- عملية تطبيق المعرفة:

هي الهدف من إدارة المعرفة، ويعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة وجودها في المؤسسة، حيث يجب توظيفها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وغايات المنظمة.³

الشكل رقم (01-02) عمليات ادارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالب

¹. زرنيز فتحي، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27 جوان 2017 السنة التاسعة، ص09.
². غضبان ليلي، أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد: 5، العدد: 2، جامعة الجزائر، ص 49/ 50 .
³لقني فضيلة، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحسيين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن، مجلة العلوم الانسانية، العدد48 ، جامعة بسكرة، ص14/ 15 .

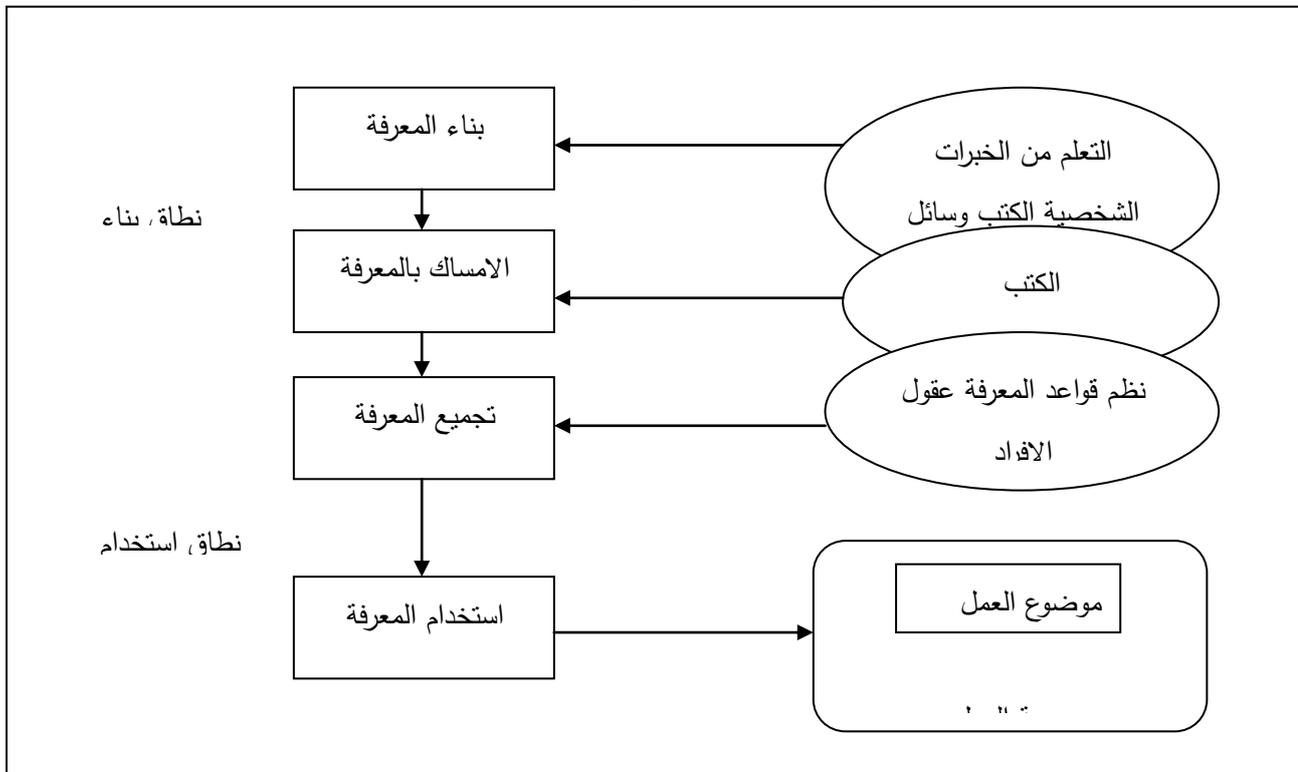
2- نماذج ادارة المعرفة

2-1- نموذج Wig: يتكون النموذج من اربعة اهداف رئيسية:¹

- بناء المعرفة،
- الاحتفاظ بالمعرفة،
- تجميع المعرفة،
- استخدام المعرفة

حيث أن عملية بناء المعرفة تسهل تنفيذ بعض الوظائف والأنشطة. يظهر النموذج أيضاً الاهتمام بالاحتفاظ على المعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب ، وفي قواعد المعرفة المحوسبة ، أيضاً، ينصب التركيز في هذا النموذج على عملية جمع المعرفة بأشكال مختلفة تتراوح من الحوارات إلى الشبكات من الخبرة وبالمثل، يمكن تحقيق استخدام المعرفة بأشكال عديدة، حسب الحالة.

الشكل رقم (01-03) نموذج إدارة المعرفة عند Wig



المصدر: اسماء زدوري، ادارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص47

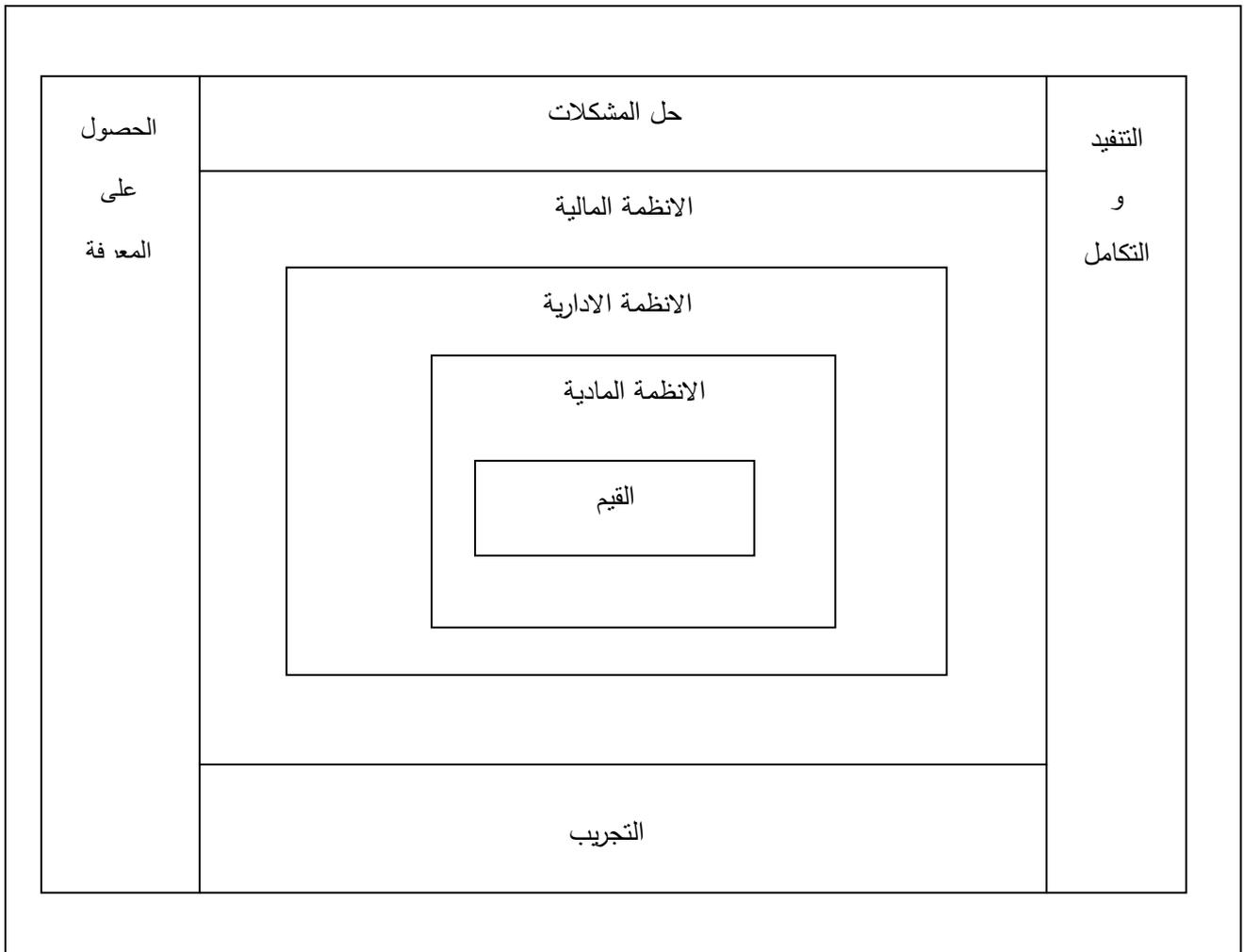
¹د. اسماء زدوري، ادارة المعرفة، مطبوعة، جامعة قلمة، 2016، ص46.

2-2- نموذج ليونارد بارتون: ¹

يعتمد هذا النموذج على فرضية أن المعرفة في الشركات تمثل قدرة أساسية، وأن المعرفة موجودة في أربعة أشكال:

- قد تكون المعرفة في شكل مادي.
- قد تتجسد المعرفة أيضاً في أنظمة الإدارة.
- قد تتجسد المعرفة في المهارات الصريحة والكامنة للموظفين.
- قد توجد المعرفة أيضاً فيما يسميه ليونارد بارتون (قيم صغيرة) للعمل مع معايير السلوك في مكان العمل أو ما يسميه الآخرون بالثقافة التنظيمية ، كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (01-04) نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون



يعتمد هذا النموذج على الاستخدام الناجح للتأثيرات في أنظمة إدارة المعرفة. أبعاد هذا النموذج تشمل ما يلي:

1- جودة النظام: جوهرها هو كيفية قيام نظام إدارة المعرفة بوظائف إنشاء وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة.

2- جودة المعرفة والتأكد من أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل شخص تستخدمه المنظمة.

3- رضا المستخدم وهو يوضح المستوى الذي يحقق فيه نظام إدارة المعرفة درجة عالية من الرضا لمستخدميه.

4- الفوائد المحتملة حيث يتم قياس الفوائد والآثار التي يجلبها نظام إدارة المعرفة للمستخدم والمؤسسة ككل.

5- الأثر الجماعي ، حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في مكان العمل مما ينعكس على أداء المنظمة ككل.

د_ نموذج (Murray) لإدارة المعرفة:¹

أحد الأسباب الرئيسية للمنظمات الأعمال اليوم غير قادرة على الاستفادة من الفوائد الحقيقية المتولدة من جهود تنفيذ إدارة المعرفة المتمثلة في النظر إليها من جانب واحد ، سواء كان ذلك من الجانب التكنولوجي ، أو التوليد الآلي للمعرفة ، أو من جانب الأفراد ، وتبادل المعرفة وجهاً لوجه ، إيماناً من تلك المنظمات بأن تطبيق مبادئ إدارة المعرفة وفق نهج أحادي الاتجاه قد يضمن نجاحها في الحصول على ميزة تنافسية ، لاحظ شكل رقم (13) الذي يوضح نموذج نجاح إدارة المعرفة. (مسيلروي ، 2002 ، 44). تتمثل الطريقة التقليدية لتفسير هذا النموذج في قراءته من اليمين إلى اليسار كسلسلة قيمة لجانب المعالجة ، والتي تعتمد على أتمتة عمليات توليد المعرفة وتقاسمها

¹د.عمر عبد الرزاق ، عبد المحسن الناصر، ادارة المعرفة في اطار نظم نكاء الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص70.

وتطبيقها. تبدأ هذه العمليات بالبيانات الأولية وتتقدم خلال المراحل المتسلسلة، حيث يكون لكل مرحلة في هذه السلسلة قيمة أكبر من المرحلة السابقة، وتصل هذه القيمة إلى ذروتها في نتائج الأعمال. يؤكد الجانب الأقرب إلى اليمين (البيانات الأولية) على الأتمتة والتكنولوجيا ، في حين أن الجانب الأقرب إلى اليسار (النتائج) هو حيث يكون التركيز أكثر على الأفراد وصنع القرار.

خلاصة الفصل

أصبحت عملية إنتاج المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية والتقدم والنجاح، لذلك أنشأت العديد من المنظمات أقسام البحث والتطوير للحصول على المعرفة بأي منها مصدر سواء داخلي أو خارجي عن طريق محاكاة وتقليد المنظمات العالمية الناجحة لخلق معرفة جديدة وتحسين ممارساتها الحالية.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي أحد الموضوعات المهمة في المنظمة لأنه يقيس تماسك أعضاء المنظمة داخلها وينظر إليه، من ناحية أخرى، على أنه ميزة تنافسية تحافظ المنظمات من خلالها على مواردها البشرية. تعتبر دراسة المشاركة التنظيمية محاولة لفهم طبيعة الموارد البشرية داخلها ودراسة سلوكها داخل المنظمة، حيث تعكس مستويات المشاركة التنظيمية التوجه السياسي للمنظمة. المنظمة مواردها البشرية من حيث توفير بيئة عمل مناسبة التي ترفع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم، وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. من خلال توفير بيئة محفزة تساعد على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وهو ما ينعكس في مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يظهرون ويعزز ثقتهم في المنظمة وأهدافها. وتطرقنا في هذا الفصل أيضا الى مبحثين يتمثلان في المفاهيم الأساسية وماهية الإلتزام التنظيمي .

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول الإلتزام التنظيمي

المطلب الاول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

تعد مشاركة الموظفين أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تعتبر أحد المتطلبات التنظيمية الحاسمة حيث تواجه العديد من المنظمات العولمة وتتعاقد من الركود العالمي. كانت هذه التفاعلات المتعلقة بعمل الموظف والمشاركة التنظيمية من بين أهم مجالات الاهتمام لدى العديد من الباحثين، وحظيت بتقدير كبير بين الأكاديميين والدراسات. يدعم العديد من الباحثين في دراساتهم العلاقة بين القيادة بشكل عام ومشاركة الموظفين.

ومع ذلك، تم العثور على معظم ما تم العثور عليه حول مشاركة الموظفين في الأدبيات والدراسات المعاصرة ولها أساس عملي، وليس فقط البحث النظري والتجريبي. ونتيجة لذلك، ظهرت حاجة حقيقية وملحة لمزيد من الدراسات حول أهمية مشاركة الموظفين في أدائهم الوظيفي، وقد أكدت ذلك العديد من الدراسات في الاقتصاد. يظهر التقدم الغربي أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المرنة والإلتزام التنظيمي في العمل.¹

لاقي مفهوم الإلتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الإلتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة

¹سامية هاني عجبل، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد25/المجلد07، جامعة الكوفة، 2018، ص12.

وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة

1- الإلتزام التنظيمي :

الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها¹

كما يعبر مفهوم الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment كمتغير تنظيمي آخر مبلور لفعالية الأداء التنظيمي، عن مدى إخلاص الموظف لمنظمتها، وتفاعله معها، وحبها لها، وتقبله لأهدافها و سياساتها، وتقانية فيها، ورغبته القوية في استمراره فيها، وبذله لجهود متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وتبرز هذه الأبعاد التي ينطوي عليها معنى مفهوم الإلتزام التنظيمي ما يشكله من ظاهرة نفسية، يستدل عليها ما يبدر عن الموظف من سلوكيات وممارسات أخلاقية في المنظمة، إضافة إلى ما يشكله من ظاهرة اجتماعية ، تستشف من تعاون أعضاء جماعة العمل، وتضافر جهودهم من أجل تحقيق أهداف منظماتهم².

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الإلتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

¹ ابنتام عاشوري ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير 2015
²دكتور خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والإلتزام التنظيمي لدى رؤساء، دار اليازوري العلمية، بدون طبعة، بدون تاريخ، ص26 .

ويرى (بورتر، porter1968) بأن الإلتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" أما (شلدون sheldon1971) فيرى أن الإلتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها" وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.¹

وتشير ابتسام مرزوق إلى أن سر الاهتمام بالإلتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه.

وقد عرفه الثبيتي (2014) على أنه: استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار و البقاء داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها.

ويرى ذيب و السعود أن الإلتزام التنظيمي يتمثل في الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.

¹عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2015ص23.

المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته

1- خصائص الإلتزام التنظيمي

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء

ان الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ،وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي

يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد

درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض¹

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها²:

_ الإلتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة، وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين لو تصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.

_ يبرز عن حصيلته تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية؛ وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

¹عاشوري ابتسام ، مرجع سابق ص 44

²دليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة-الجزائر، 2020، 06.

_ يعد الإلتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات

_ يفقد خاصية الثبات، وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها، مما يجعل مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى؛ ومع ذلك فإن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى

_ التزم التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام إلا أنهم الإختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض ويمكن تحديد أسباب التعدد كما يلي:

- ✓ أن المنظمة مكونة من عدة فئات لكل منها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد معين.
- ✓ عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين. وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر وبالتالي فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً.

_ يستغرق الإلتزام التنظيمي وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

- ينبع من ايمان الفرد بمبدأ الإلتزام القانوني الذي يلزمه على طاعة السلطة التي ألزمته ، و التزامة الخلقى الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وارضاء لضميره ، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزم به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك ، فالإلتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف تلزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشارك في برنامج معين ، أو عمل معين ، أ، نشاط إنساني محدد ، وهناك الإلتزام الاجتماعي أي التزم الفرد في أن يجعل سلوكه يتمثل للمعايير و القيم المقررة من المجتمع ، أو التزم خلقي ويقصد به ما يصدر من طبيعة الانسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير و الشر .

فالإلتزام يعني ايمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها و الاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ورغبة قوية للبقاء فيها ، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكن لا يريد أن يمارس قيمه .

- إن حجم العمل أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما ، فالإلتزام يؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس و الركيزة التي تركز عليها الأخلاق . يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تنفق ومصالح المؤسسة لشعورهم بان الإلتزام رباط أو أداة تجبرهم على طاعتها وعدم عصيانها¹

2- أهمية الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل فقط ، و لكن غيابها 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 و

¹ إيهاب عيسى المصري و طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، ط1 ، 2014، ص61

مخاطرة ، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين ، كما أن عليه يتعرف على أهدافهم .

لا تفرض المنظمة عادة الإلتزام ، إنما هو نابع من النفس المقتتعة به داخليا ، و الفرد الذي يفنقر لصدق العزيمة يخفي اختياره ، ويراوغ ليتجنب الإلتزام ، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به ، ومثل هذا العامل نجده عادة يفضل ترك العمل للغد بدلا من الإلتزام بالقيام به اليوم .

و المدير الملتزم حيال الأفراد العاملين معه يجد احتراما من قبلهم و استعدادا أكبر للإلتزام تجاهه لزيادة الفعالية في المنظمة وقبولهم للتفويض من قبله في جهات أخرى ، وهؤلاء الأفراد مستعدون للإلتزام أيضا تجاه فريق العمل الذي معه ، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله ، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم الشجاعة بالتصريح و عدم الإلتزام أبدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكاً أو مخاطرة في نجاح العمل الذي هم مقبلون على الإلتزام به ولكنهم بنفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، و ان عدم التزام الافراد في عملهم يعد دلالة خطيرة في هذه المنظمة¹

يعتبر الإلتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة للعديد من المنظمات ، حيث أكدت معظم الدراسات والأبحاث على أهمية الإلتزام التنظيمي ودوره في الحد من الآثار السلبية في المنظمات، فكلما ارتفع مستوى الإلتزام التنظيمي في المنظمة، كان ذلك أكثر إيجابية على بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الظواهر السلبية مثل التغيب المتكرر عن العمل وسوء أداء المهام الوظيفية ، وكذلك ارتفاع التكاليف الناتجة عن التهرب من العمل والتأخر في العمل وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي. نتيجة للإلتزام غير التنظيمي للأفراد في المنظمة دفع العديد من الباحثين إلى معالجة هذه المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة. حيث تكون أهمية الإلتزام التنظيمي على النحو التالي:

¹أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر . مرجع سابق . ص 54

✓ يعمل الإلتزام التنظيمي على زيادة الترابط والتلاحم بين المنظمة وفرادها.

✓ يساهم الإلتزام التنظيمي في مساعدة المنظمة على التنبؤ بمدى استمرار العاملين فيها او تركهم للعمل والالتحاق بمنظمات اخرى.

✓ تسهم النتائج الإيجابية المتحصلة من الإلتزام التنظيمي على المحافظة على المنظمة

ومواردها البشرية ويمكن الادارة فيها من دراسة السلوك الانساني داخل المنظمة.

✓ يعمل الإلتزام التنظيمي على تعزيز انتاجية المنظمات وضمان استمرارها من خلال التزام افرادها.

✓ كما أن الإلتزام التنظيمي يساعد المنظمات في معرفة المؤشرات التي تؤدي إلى التنبؤ بالنواحي السلوكية للعاملين والاحذ الاحتياطات والترتيبات اللازمة قبل وقوعها مثل الدوران الوظيفي للعاملين حيث من المفترض أن العاملين الاكثر التزاما في المنظمة سيكون بقائهم في المنظمة اطول من غيرهم¹.

✓ ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة .

✓ الإلتزام التنظيمي من اكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها

¹ اسامة سليمان علي الصلاحيين، عبد الله العطار، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة - عدد 01، 2019، ص10.

من الاستمرار . وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها .

✓ وتضيف ابتسام عاشوري(2015، 55) أن الإلتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزم الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة

وبناءً على ما سبق يمكن القول: إن كل عنصر من العناصر السابقة يعطي الإلتزام التنظيمي في المنظمة الأهمية التي من خلالها ترتبط بإنتاجية الفرد داخل المنظمة مما ينعكس أثره على إنتاجيتها وفعاليتها وضمن نجاحها واستمرارها .

المطلب الثالث: ابعاد الإلتزام التنظيمي

1- الإلتزام العاطفي

الإلتزام العاطفي هو ارتباط عاطفي بالمنظمة ، مثل الشعور بالانتماء إلى العمل والتنظيم في جو ممارسة العمل ، كما يشير إلى أن الإلتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالحضور والأداء والسلوك والمواطنة التنظيمية ، ونتائج الصراع بين العمل والمنظمة داخل الأفراد العاملين لديها من خلال ارتباط الموظف العاطفي بالعمل . والتعرف عليها والمشاركة في عمل المنظمة. بالنظر إلى التركيبات الكامنة وراء هذه

الجوانب من الإلتزام والقوة في علاقتها بفلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركات ، فإن غالبية الباحثين يختارون الإلتزام العاطفي فقط لدراسة الإلتزام التنظيمي ككل.

يوصف الإلتزام العاطفي بأنه الرغبة في الانخراط عاطفياً في منظمة معينة تتطوي على مشاعر طويلة الأمد للموظفين حول وظائفهم. يستمر الموظفون الذين لديهم ارتباط قوي بمؤسستهم لأنهم يريدون القيام بذلك. وفقاً لـ (Meyer & Allen 1991) ، يعد الاتصال النشط عنصراً أساسياً في تحقيق الإلتزام التنظيمي. هذا يعني أن كلاً من الموظف والمؤسسة لديهم القدرة على فهم وتقييم كل من الأهداف والاحتياجات الأخرى. بالإضافة إلى ذلك ، فإن التزام الموظف بعمل المنظمة سيزيد من احتمالية الاحتفاظ به ، والحضور المستمر ، وزيادة الإنتاجية.¹

2- الإلتزام المستمر :

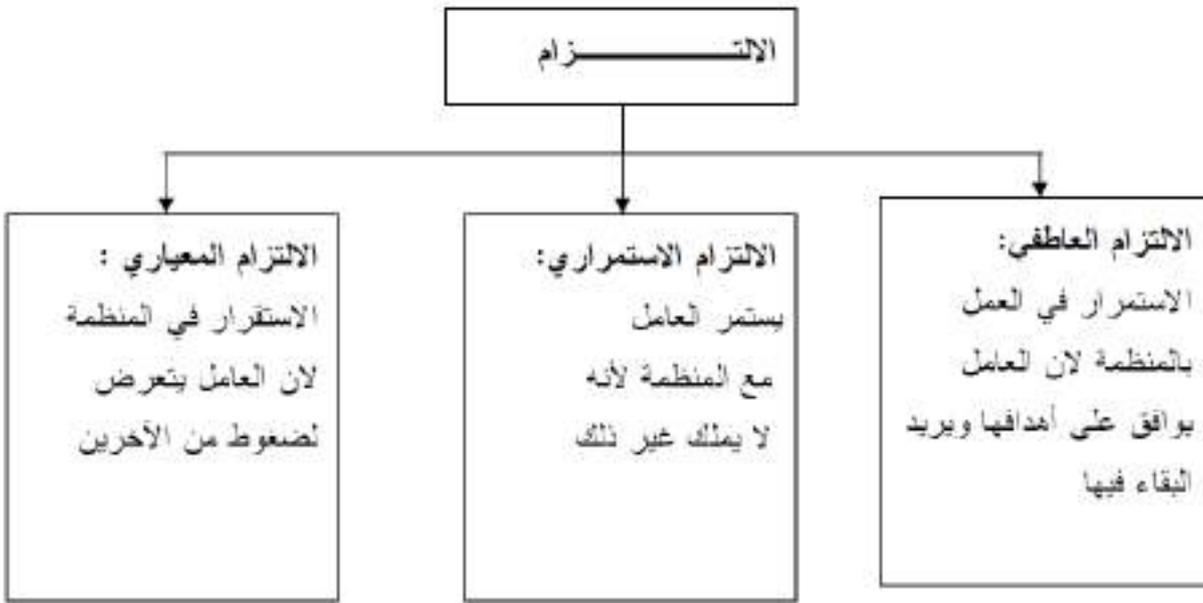
يعد الإلتزام المستمر يشير إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها ؛ وينتج هذا الإلتزام من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي قد يخسرها نتيجة ترك المنظمة التي يعمل بها والانتقال إلى مؤسسة أخرى ، ويتأثر أيضاً بحجم التكاليف المرتبطة بذلك (Meyer ، p11، Allen) ووفقاً لهذا النوع ، فإن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها هو القيمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقها من خلال الاستمرار في العمل معها ، مقابل ما سيخسره ويقرر الانضمام الهيئات الأخرى ، وهذا ما يسمى تكلفة الفرصة البديلة.²

3- الإلتزام المعياري

¹سامية هاني عجبل، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص13.
²دليلي لحسن، محمد سليم خميس، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص06.

يشير إلى شعور الفرد برغبة قوية في البقاء في المنظمة، حيث يتم تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الذي تقدمه المنظمة لعمالها، والسماح بالتفاعل الإيجابي داخل المنظمة، حيث تمكن المنظمة الفرد من المشاركة في الإجراءات التي تنفذ العمل وتساهم في إعداد الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وكذلك الإلتزام المعياري يعتبر نوعاً من الترابط الأخلاقي العالي، حيث إن أصحاب هذا النهج هم أفراد يتمتعون بضمير يحرك منهم ودفعهم نحو أولوية المصلحة العامة للمنظمة.¹

شكل يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب

¹ أسامة سليمان علي الصلاحيين، عبد الله العطار، واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية، مرجع سبق ذكره، ص11.

المبحث الثاني : مراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الاول: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

تكامل الفرد مع المؤسسة والتزامه بما ترسخ عبر مراحل مختلفة ، وتباينت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

اولا: تصنيف (Welsh & Levo) للإلتزام التنظيمي

يرى كل من والش وليفون (Welsh & Levon) أن الإلتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين وهما:

- أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.
- ب- مرحلة الإلتزام التنظيمي أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.¹

ثانيا: تصنيف (عامر وقنديل) للإلتزام التنظيمي

أشار (عامر وقنديل 2010) إلى ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي وهما:

- أ- مرحلة التجربة: إي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد

¹سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، لجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 124

يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للإلتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

- **ب- مرحلة البدء في العمل:** وتتضمن هذه المرحلة خيرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الإلتزام التنظيمي.

- **ت- مرحلة الثقة في المنظمة:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الإلتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الإلتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.¹

ثالثاً: تصنيف أبو جياب 2014 للإلتزام التنظيمي

ذكر (أبو جياب) بأن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

- **أ- مرحلة الإذعان والإلتزام:**
يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- **ب- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:**

¹اصقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة، رسالة الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 46-47.

يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

- ت- مرحلة التبني:
- أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

تعددت العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي ونذكر منها:

1 - عوامل شخصية:

(Personal Factors) وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

2- عوامل تنظيمية:

(Organizational Factors) وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3- عوامل غير تنظيمية:

¹محمد احمد غالي، " القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص47.

(Non Organizational Factors) وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. كما أشارت دراسات أخرى إلى متغيرات أخرى لها تأثير على الإلتزام التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال :

متغير العمر وعلاقته بالإلتزام التنظيمي :

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر و الإلتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل .

علاقة الإلتزام بمدى الخدمة :

أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية بينهما ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة ، و الموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل يزيد من خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق و الأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين ، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أم مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة الى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد¹

¹صالح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، صفحة 317

علاقة الإلتزام بمستوى التعليم :

أشارت الدراسات و الأبحاث الى وجود علاقة بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات و البدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي .

علاقة الإلتزام بجنس الموظف :

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا و التزاما من المرأة ، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل ، فيما يقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة الغير متزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها.

علاقة الإلتزام التنظيمي بالطموح و الحاجة الى العلاقات الاجتماعية :

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الإلتزام التنظيمي و الطموح و الحاجة الى العلاقات الاجتماعية و كذلك بين الإلتزام و الحاجة الى الانجاز.

علاقة الإلتزام الوظيفي بنطاق الوظيفة :

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة و الإلتزام التنظيمي ، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي

علاقة الإلتزام التنظيمي بدرجة وضوح الدور و الصراعات :

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور و صراع الدور و الإلتزام التنظيمي ، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على التزام الافراد ، أما غموض الدور يضع الفرد في

موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوطات التي يشعر بها الفرد و بالتالي يؤثر سلبا على الإلتزام ، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

علاقة الإلتزام التنظيمي بعبء العمل :

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة العبء الناتج من الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي . أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور و الإلتزام التنظيمي¹

المطلب الثالث : مداخل الإلتزام التنظيمي ونظرياته

1 - المداخل :

من أجل تحقيق المشاركة التنظيمية الكاملة ، يجب تحقيق المشاركة الواعية مع الخارج من خلال المشاركة الفكرية والسلوكية والهيكلية ، ويتطلب تحقيق المشاركة تنفيذ النظام الأساسي في أي فريق عمل. وتوضيح أهميته من خلال:²

- ✓ التوجيه والإرشاد

✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكاليف.

✓ وضوح القرارات والتكاليف

¹صلاح الدين عبد الباقي . مرجع سابق . ص 318-319

²عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص155-156.

✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

✓ اتخاذ الإجراءات الأزرمة حال الإخلال بالالتزام.

✓ التقييم المستمر للأداء.

✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الإلتزام التنظيمي للفرد داخل المؤسسة، هي: ¹

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في

¹عاشوري ابتسام، "الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير تنظيم وعمل (غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 19.

إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس انهم يشاركون فيه بمحض ارادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- عدم اعطاء وعود بان الوظيفة سوف مدى الحياة، بل اكثر من ذكر المؤسسة ستبذل كل ما امكنا لزيادة فرص العمل وتأمين الافراد على حياتهم.

2- نظريات الإلتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدارسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت ,فمنها ما هو كلاسيكي بحيث إهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث إهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية.

2-1: النظريات الكلاسيكية

- النظرية البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبير "بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية،الذين يتم إختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية،ويكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الإلتزام و الإلتزام في

أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين²

ومن خصائص هذه النظرية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.
- تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها¹
- انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
- حفظ الوثائق الرسمية وأرشفتها وتنظيمها.
- تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب.

تري الطالبة أن النظرية البيروقراطية إتسمت بالعقلانية والرسمية في أداء العمل وحتى في العلاقات والمعاملات بين الأفراد العاملين، كما أن الرسمية دخلت حتى في الآليات و الميكانيزمات المستخدمة داخل المؤسسات والمصانع والشركات ويتجلى هذا من خلال الفصل بين ما هو خاص بالعاملين وما هو خاص بالمنشأة

- نظرية التنظيم الإداري هنري فايول:

تمحورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح أربعة عشر

مبدءا لنجاح العملية الإدارية:

تقسيم العمل: ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

السلطة والمسؤولية: رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة

والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري¹

الإنضباط: هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن

أساس الإلتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الإلتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

وحدة القيادة: وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا،

لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

وحدة التوجيه: وهو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة

للجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الأخيرة تكريس

الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

تعويض الموظفين: تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور

والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

التسلسل الإداري: ويعنى به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي

وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة¹

المركزية: ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة

وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.

النظام: ويعني أن هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في

المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري.

العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت

ويعرفها فايول بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها الملطفة بروح العطف

والعدل

الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال

تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

المبادرة: وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع و الابتكار وتنفيذ

الخطط والمشاريع.

الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون

والتضامن والتآلف بين العاملين.

يرى الطالب أن هنري فايول من خلال نظريته إهتم بالتسيير الإداري كيف

يكون و هو ما جسده من خلال مبادئه الأربعة عشر، حيث ركز على التنظيم من

خلال الإلتزام وتحقيق النظام، وتوجيه الأوامر وطاعتها محاولا من خلالها تحقيق

التسيير الأمثل في المؤسسة كيف ما كانت

- نظرية الإدارة العلمية:

تعود هذه الأخيرة ل"فردريك تايلور" معتمداً فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الإلتزام عند العاملين.

ومن أهم إفتراضات هذه الأخيرة:

- النظر للعامل على أنه آلة تستجيب للجميع الأوامر والتعليمات.

- اعتماد مبدأ تقسيم العمل.

- تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية

تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

- دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء و الإلتزام داخل المنظمة.

- إعتقاد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإدارة.

- إعتقاد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الإلتزام في

إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين²

ترى الطالبة أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بتناول عنصر الحركة والزمن وهو ما يساهم في تجسيد مبدأ الإلتزام من خلال ما اعتمده فريديريك تايلور بتحديد

الوقت والطريقة التي يعمل بها الفرد لأداء أي مهمة، وذلك لما لاحظته من إهدار

للوقت في أداء بعض الأعمال والمهام البسيطة التي لا تحتاج إلى وقت كثير.

- النظريات الحديثة :

الحاجة للسلطة: رأى الباحث بأن هناك نوع ثالث من الأفراد الذين

لديهم دافع قوي للتأثير في الآخرين وتغيير الأوضاع، ويرى أن هؤلاء الأفراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، ولأن العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرونهم الرأي ومن أهم سمات هؤلاء الأفراد تلهفهم على القوة و الاستتار بالقرار ومن ثمة التحول إلى تسلط فردي بمعنى الميل إلى السيطرة والتحكم في الآخرين.

الحاجة للانتماء: ويعنى بها ميل الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم.

الحاجة للإنجاز: ويقصد بهذا الباحث الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها

خلاصة الفصل

الإلتزام التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، حيث يُنظر إليه على أنه عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، وتتميز هذه العلاقة بكونها تدفع الفرد لبذل جهود كبيرة، وهو ما يفعله بدافع الحب والرغبة والرضا ، وبذلك تصبح قيمه أهدافه، لذلك يشعر بالمسؤولية تجاهها، ويتناسب معها ويستمتع بالبقاء معها. أظهرت الدراسات أن هناك عوامل ومتغيرات تؤثر على الإلتزام التنظيمي وتلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسات في ظل التغيير المستمر، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على الكفاءة والفاعلية. التزم موظفيهم.

الفصل الثالث

تمهيد:_____د:

تطرقنا في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة و الالتزام التنظيمي قصد التعمق في فهم هذين المتغيرين ، غير ان الدراسة النظرية تبقى دوما في حاجة لدراسة تطبيقية تدعمها وتوضحها أكثر ، وسنقوم في دراستنا التطبيقية هذه بدراسة أثر الادارة المعرفية على الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي ، حيث ستمس الدراسة بنك التنمية المحلية لقطاع عين تموشنت .

وستعتمد دراستنا على الاستبيان و تحليل نتائجه باستعمال البرنامج الاحصائي spss

المطلب الأول : تقديم بنك التنمية المحلية :

1- تأسيس البنك في الجزائر:

بنك التنمية المحلية في الجزائر Banque de Développement Local ، ويتم اختصاره بالرمز BDL ، وهو بنك عمومي جزائري، تأسس عام 1985، ويقع مقره الرئيسي في مدينة سطاوالي، وصل رأسماله إلى 36.800.000.000 دينار جزائري، ويسعى بشكل دائم إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني المحلي وعلى وجه الخصوص تعزيز الاستثمار، وذلك عن طريق تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات، كما أنه يلبي كافة الاحتياجات التمويلية للأفراد، هذا بالإضافة إلى تمويل المشاريع السكنية.

2- جوائز حصل عليها البنك

حصل البنك مؤخراً على جائزة التحول الرقمي في مجال الترفيق والرقمنة، وذلك في حفل Awards Transformers 2020، والذي أقيم في المغرب، والذي تم نظم من قبل مكتب الدراسات والاستشارات البريطاني TrustedAdvisor ، وقد حصل البنك على الجائزة نتيجة عمل امتد لعدة أشهر من المقابلات وورشات العمل بخصوص الخدمة الجديدة التي أعلن عنها البنك في السوق عام 2014

My BDL

3- فروع بنك التنمية المحلية في الجزائر

يملك البنك شبكة واسعة من الفروع والتي تتكون من 155 وكالة منتشرة تغطي كافة مناطق الدولة، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي تم وضعها تحت مسؤوليتها وحوالي 5 وكالات مختصة بمنح قروض على الرهن، وهو أحد الأنشطة التي

ينفرد بها بنك التنمية المحلية و يميزه عن البنوك المحلية الأخرى، وهذه الوكالات موزعة كالآتي:

- فرعان تجاريان.
- 35 قطباً تجارياً
- 152 وكالة تجارية.

4- الاتصال مع بنك التنمية المحلية في الجزائر

يمكن لزبائن البنك التواصل معه مباشرة عن طريق زيارة الوكالة أو الفرع المطلوب خلال أوقات العمل الرسمي، كما يمكن الاتصال على أرقام الهواتف الخاصة بالفروع، ويمكن الاتصال مع إدارة البنك مباشرة عن طريق هاتف رقم: +213 21 99 48 00، أو عبر البريد الإلكتروني cliente@bdl.dz، كما يقدم البنك من خلال الموقع الإلكتروني طريقة التواصل عبر خدمة اتصال الزبائن، حيث يتم إرسال رسالة من خلال نموذج يضم عدة حقول يتم إدخال المعلومات المطلوبة وإرسال الرسالة وانتظار الرد، كما يقدم نموذجاً مخصصاً لأفراد الصحافة، ويمكن للعملاء متابعة صفحات التواصل الاجتماعي للتواصل مباشرة أو لمعرفة العروض والخدمات وآخر الأخبار، وذلك من خلال صفحة الفيسبوك، وتويتر، وانستقرام، ولينكد إن.

4- خدمة البنك الإلكتروني e-BDL

هي عبارة عن خدمة إلكترونية يمكن للزبون الاشتراك فيها والحصول على عدد من الخدمات المصرفية عن بعد، في أي وقت ومن أي مكان، كما يسمح للزبائن بالاطلاع على حساباتهم البنكية في وقت، هذا إلى جانب القيام بعمليات بنكية آمنة وسريعة دون زيارة الوكالة بشكل شخصي، وكل ذلك عن طريق الانترنت أو بواسطة الهاتف النقال، وتمتاز هذه الخدمة بأنها سهلة الاستخدام، وسريعة وآمنة، ويمكن الاشتراك فيها من خلال واحدة من الاشتراكات التالية:

- زبون خاص e-BDL / pack e-BDL + :
- الزبائن المهنيون e-BDL pro / pack e-BDL pro + :
- زبائن المؤسسات e-BDLcorporate / pack e-BDLcorporate + :

5- الخدمات المصرفية من بنك التنمية المحلية في الجزائر

يقدم البنك خدمات متنوعة تلبي احتياجات الزبائن وبما يتوافق مع قوانين البنك المركزي الجزائري، وهذه الخدمات كالآتي:

خدمات الخواص

- الحسابات: يقدم البنك عدة أنواع من الحسابات البنكية التي تتناسب مع احتياجات الزبائن من الخواص وذلك وفق شروط مختلفة وامتيازات متعددة، وهي كالآتي:
 - حساب الخواص: وهو حساب للأفراد الطبيعيين، ويقدم البنك نوعين من هذا الحساب الأول حساب الشيك بالدينار، والثاني حساب الشيك بالعملة الصعبة:
 - حساب الادخار: وهو عبارة عن حساب ادخار على شكل دفتر توفير بشريحة مغناطيسية.
 - حساب الادخار بنسبة تصاعديّة: هو حساب يسمح للزبون بادخار أمواله بكل أمان لاشتقاق قيمة مضافة من خلال نسبة فائدة متصاعدة، محفزة ومصنفة حسب أهمية الادخار.
 - دفتر التوفير دون فوائد (البديل): (هو حساب ادخار شخصي موجه للخواص الذين يرغبون بادخار أموالهم دون الحصول على فوائد.
 - حساب الأمان: هو عبارة عن باقة تتشكل من حساب بنكي وصك وبطاقة بينكي CIB ، بالإضافة إلى تغطية تأمين ضد حوادث الجسدية.

- **الودائع لأجل:** هو حساب يتيح للزبون توظيف الأموال الفائضة لديه بالدينار أو العملة الأجنبية للحصول على فوائد بنسب معينة، وتتم بأمر من الزبون (شخصاً معنوياً أو طبيعياً) لفترة محددة.
- **التحويل الذكي:** هي خدمة تسمح لزبائن البنك بتجديد الرصيد في الحساب أو تحويل الفائض من حسابات مصرفية مستوطنة بالبنك بطريقة أوتوماتيكية.
- **السند النقدي:** هو عبارة عن توظيف مالي يتم من خلاله إيداع مبلغ معين بالدينار الجزائري على وجه دين من قبل شخص طبيعي أو معنوي بصيغة اسمية لحامله أو مجهولة
- **خدمة كراء الخزانة الحديدية:** وهي عبارة عن خدمة مقدمة من قبل البنك لزبائنه، تسمح لهم بتخزين وحفظ عدد من الأغراض الشخصية الثمينة أو الضرورية بكل أمان وفي حدود المقاييس المادية للخزانة.
- **البطاقات البنكية:** حيث يقدم البنك عدة أنواع من البطاقات التي تتناسب مع احتياجات العميل، وهي كالآتي:
 - **البطاقة البنكية:** والمعروفة ببطاقات الدفع الإلكتروني: ويمنح البنك للزبون نوعين منها، وهي: بطاقة CIB الكلاسيكية، وبطاقة CIB الذهبية.(Gold)
 - **البطاقات الدولية:** وهي بطاقات دولية مقدمة من البنك بالتعاون مع شركتي فيزا العالمية وماستركارد، وهي: بطاقة فيزا VISA الكلاسيكية، وبطاقة فيزا VISA الذهبية، وبطاقة ماستر كارد بلاتينيوم، وبطاقة ماستر كارد تيتانيوم.
- **القروض:** يمنح البنك للخواص 3 أنواع من القروض التي تلبي احتياجاتهم، وذلك وفق عدد من الشروط والضمانات، وهي كالآتي:
 - القرض الاستهلاكي.
 - القرض العقاري.

○ القرض على الرهن.

خدمات المهنيين

- **التمويل:** يمنح البنك للمهنيين عدة أنواع من القروض والتمويلات التي تلبي احتياجات الزبائن من المهنيين، وهذه التمويلات كالاتي:
 - قروض الاستثمار: والتي تقسم إلى قرض الاستثمار على المدى المتوسط، وقروض الاستثمار على المدى الطويل.
 - قروض الاستغلال: والتي تقسم إلى تسهيلات في الدفع ، وقروض بالتوقيع.
- **الحسابات:** يقدم البنك عدة أنواع من الحسابات التي تتناسب مع حاجة الزبون، وهي كالاتي:
 - الحساب الجاري بالدينار.
 - الحساب الجاري بالعملة الصعبة.
 - الحساب الداخلي لغير المقيمين.
 - حساب أجنبي بالدينار.
- **الودائع:** حيث يمنح البنك فرصة للإيداع واستثمار المال بما يلبي حاجة الزبون، وذلك عن طريق حساب الودائع لأجل، حيث يتم توظيف للأموال بالدينار و/ أو العملة الأجنبية للحصول على أرباح سنوية، وتتم بأمر من الزبون (شخصاً معنوياً أو طبيعياً) ولفترة محددة.
- **بطاقة كوربورائيت:** وهي بطاقة متخصصة موجهة إلى المهنيين و المؤسسات من أجل تغطية مختلف النفقات، ويتوفر منها نوعان، وهما:
 - بطاقة كوربورائيت الفضية.
 - بطاقة كوربورائيت الذهبية.

خدمات المؤسسات

- **التمويل:** يقدم البنك لقطاع الشركات خدمات تمويلية متنوعة تلبي احتياجاتهم، وهي كالاتي:
 - تمويل الاستثمار: والذي يقسم إلى قرض الاستثمار على المدى المتوسط، وقروض الاستثمار على المدى الطويل.
 - تمويل الاستغلال: والذي يقسم إلى تسهيلات في الدفع، وقروض بالتوقيع.
- **خدمات التجارة الدولية:** حيث يمنح البنك للشركات خيارات متنوعة للخدمات التجارية التي تلبي احتياجاتهم، ويتم ذلك عبر تقديم خدمات تمويل الاستيراد و التصدير، وذلك كالاتي:
 - الحساب المفتوح.
 - التحصيل المستندي.
 - ضمان المدفوعات.
 - خطاب اعتماد إضافي.
 - خطاب الاعتماد المؤكد غير القابل للإلغاء.
 - خطاب الاعتماد غير المؤكد وغير القابل للإلغاء.
- **السند النقدي:** وهو عبارة عن توظيف مالي يتم من خلاله إيداع مبلغ محدد من المال بالدينار الجزائري على وجه دين، من قبل شخص طبيعي أو معنوي بصيغة اسمية لحامله أو مجهولة.
- **الودائع لأجل:** حيث يتم توظيف الأموال بالدينار و/ أو العملة الأجنبية لفترة محددة وتتم بأمر من الزبون

المطلب الثاني : الدراسة التطبيقية :

1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

بعدما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلا جيدا نمر إلى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضع البحث والمنهج المستخدم، وأيضا لطبيعة فرضيات الدراسة. واستنادا على ما سبق وتماشيا مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا باستمارة الاستبيان، بغية الإلمام بجوانب موضوع البحث

1-1 الاستمارة:

هي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد وتُقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات. تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقًا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية .

وقد جاءت الاستمارة مقسمة لقسمين ، الأول خصص للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهلات ، الوظيفة الحالية ، الخبرة المهنية) ، بينما تناول القسم الثاني البيانات الأساسية والتي تضمنت محورين ، الأول للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) يتضمن أربعة أبعاد : اكتساب المعرفة - تخزين المعرفة - المشاركة المعرفية - تطبيق المعرفة

و الثاني للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) يتضمن ثلاثة أبعاد :

الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري

حيث احتوى المحور الأول (18) عبارة و المحور الثاني (15) عبارة ، واعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي .

الجدول (3-1) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

2-1 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال وموظفي بنك التنمية المحلية بعين تموشنت (وكالة عين تموشنت + وكالة بني صاف)

3-1 العينة وطريقة اختيارها:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في أي دراسة لذا وجب علينا اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر. لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة الكلي (حيث مثلت العينة كل المجتمع المستهدف من الدراسة نظرا لقله عددهم) حيث بلغ عددهم 34 .
قمنا بتوزيع 34 استمارة واسترجعنا منها 32 ،

جدول(3-2) : نسبة الاستثمارات الموزعة و المسترجعة

العدد	استمارة موزعة	استمارة مسترجعة
النسبة	34	32
	%100	%94.11

المصدر: من إعداد الطالب

مثلت نسبة الاستثمارات المسترجعة 94.11% وهي نسبة كافية جدا لإجراء الدراسة

2- ثبات الاستبيان :

للتأكد من ثبات الاستبيان تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ، هذا الأخير الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان ، ولذلك قمنا بحساب هذا المعامل وكانت النتائج كالتالي :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.565	33

حسب الجدول أعلاه نجد أن ألفا كرونباخ مساوية لـ: 56.5% وهو غير كاف ، حيث نقبل بقيمة مساوية أو أكبر من 60 % ، ومن النتائج المستخرجة من برنامج spss نجد أن حذف العبارة الأخيرة من الاستبيان يساعد على تحسين قيمة هذا المعامل ، وبعد القيام باخراج المتغير التابع لهذه العبارة من العملية نجد النتائج التالية :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.608	32

نرى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تحسنت مقارنة بالقيمة السابقة حيث ارتفعت الي ما يساوي 60.8% و أصبحت أكبر من 60% ، وهذا ما يؤكد ثبات الاستبيان ، إلا أنه و بالرجوع ايضا الى نتائج البرنامج نجد ان حذف عبارات أخرى من الاستبيان سيؤدي إلى تحسين قيمة هذا المعامل لكننا نكتفي عند هذا الحد .

ويمكننا القول انطلاقا من معامل ألفا كرونباخ أن الاستبيان يتميز بالثبات .

3- تحليل النتائج:

3-1 البيانات الشخصية :

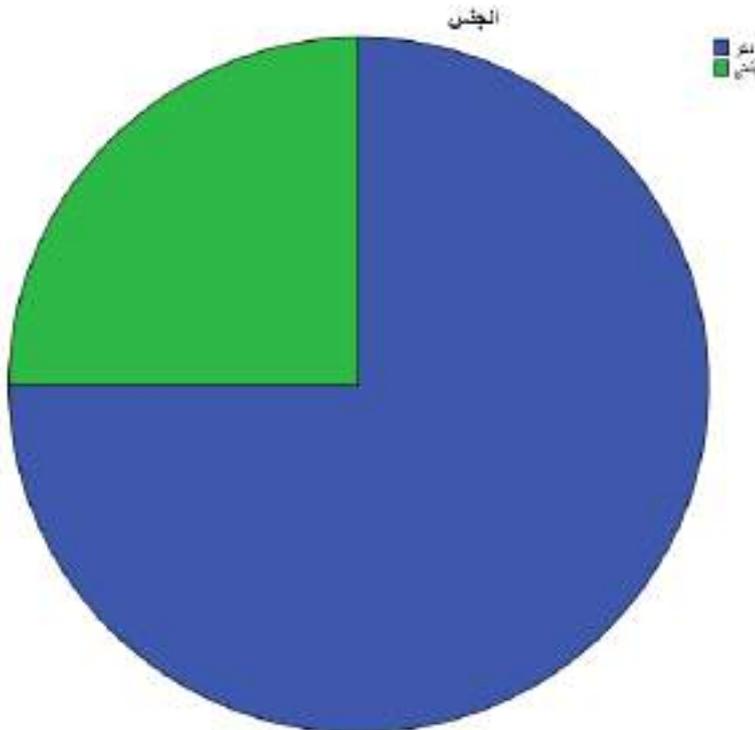
3-1-1 الجنس

جدول (3-3): نتائج توزيع الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	24	8	32
النسبة	%75	%25	100%

من الجدول السابق نجد ان ثلاثة أرباع المستقصين كانوا ذكورا ، فيما مثلت نسبة الاناث الربع الباقي فقط ، وهذا يشير إلى ان المجتمع محل الدراسة مجتمع ذكوري ، وقد يعود هذا الأمر إلى طبيعة المنطقة أو عاداتها ، أو عزوف النساء عن مثل هذه الوظائف التي تتميز بنوع من المسؤولية و الثقل ، رغم أن العنصر النسوي هو الانسب لها لما يتمتع به هذا الخير من التزام أكبر

رسم بياني (3-1) : توزيع نسب الجنس :



المصدر: برنامج spss

جدول (3-4) : تكرار الفئات العمرية

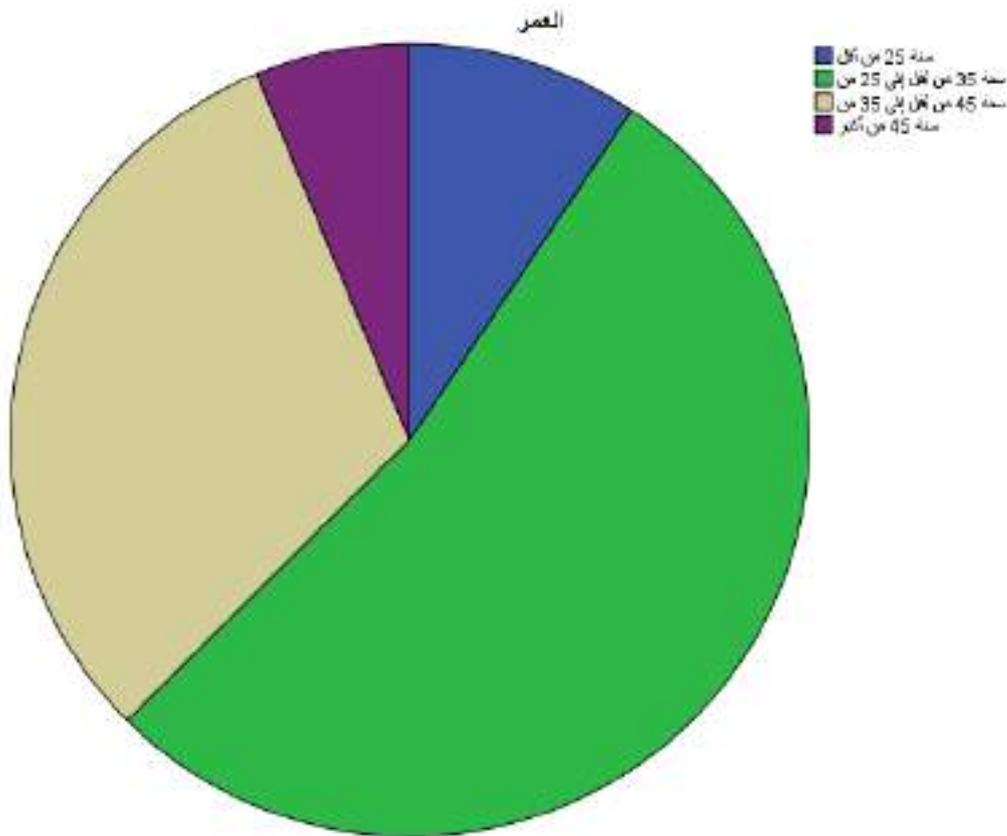
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	3	9.4	9.4	9.4
من 25 إلى أقل من 35 سنة	17	53.1	53.1	62.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	10	31.3	31.3	93.8
أكبر من 45 سنة	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المصدر : برنامج spss

من الجدول اعلاه نجد ان أكثر من نصف الموظفين تراوحت أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة ، حيث مثلت نسبتهم ما يساوي 53.1% ، فيما كان الذين تراوحت اعمارهم من 35 الى 45 سنة يمثلون ثلث الموظفين (31.3%) .

وباستخدام النسب التراكمية ، نجد ان الذين تقل اعمارهم عن 45 سنة يمثلون ما نسبته 93.8% ، ما يوحي أن مجتمع الموظفين مجتمع شاب ، ما يعطي ديناميكية اكبر في العمل ، غير أنه يمكن ان يؤثر على الالتزام بحكم أن الشباب اقل التزاما في العمل من الكبار في السن .

رسم بياني (2-3): توزيع نسب الفئات العمرية



المصدر: برنامج spss

3-1-3 المؤهلات:

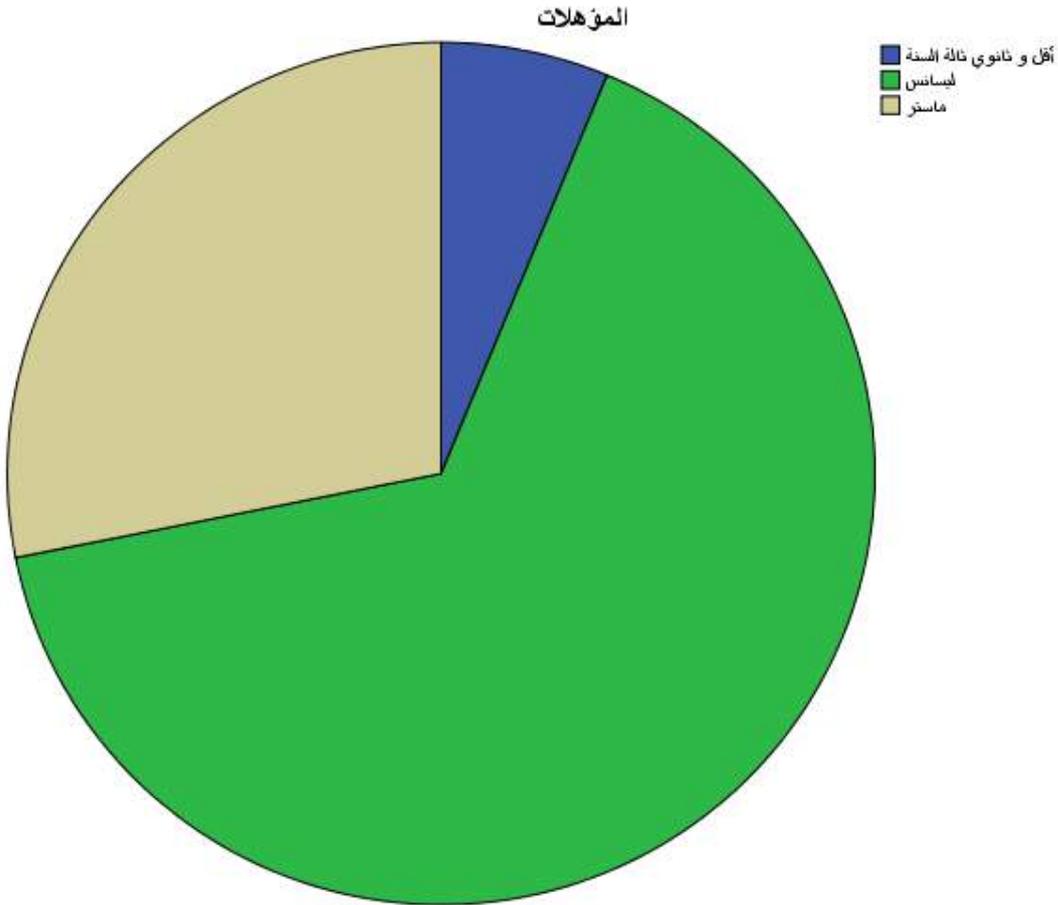
جدول (3-5): تكرار فئات المؤهلات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
السنة ثالثة ثانوي و أقل	2	6.3	6.3	6.3
ليسانس	21	65.6	65.6	71.9
ماستر	9	28.1	28.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المصدر : برنامج spss

جاءت النسبة الأكبر للمتحصليين على شهادة ليسانس بقيمة 65.6% يليها المتحصلون على شهادة الماستر ، وكخلاصة عامة مثلت هذه الفئة (المتحصليين على شهادة ليسانس او شهادة ماستر) أغلبية تفوق 90% ، وهذا يعود على اعتماد البنك على الشهادة في التوظيف ، وهذا أمر طبيعي ، يعود لطبيعة عمل البنوك

رسم بياني (3-3): توزيع نسب المؤهلات:



المصدر : برنامج spss

4-1-3 الخبرة المهنية :

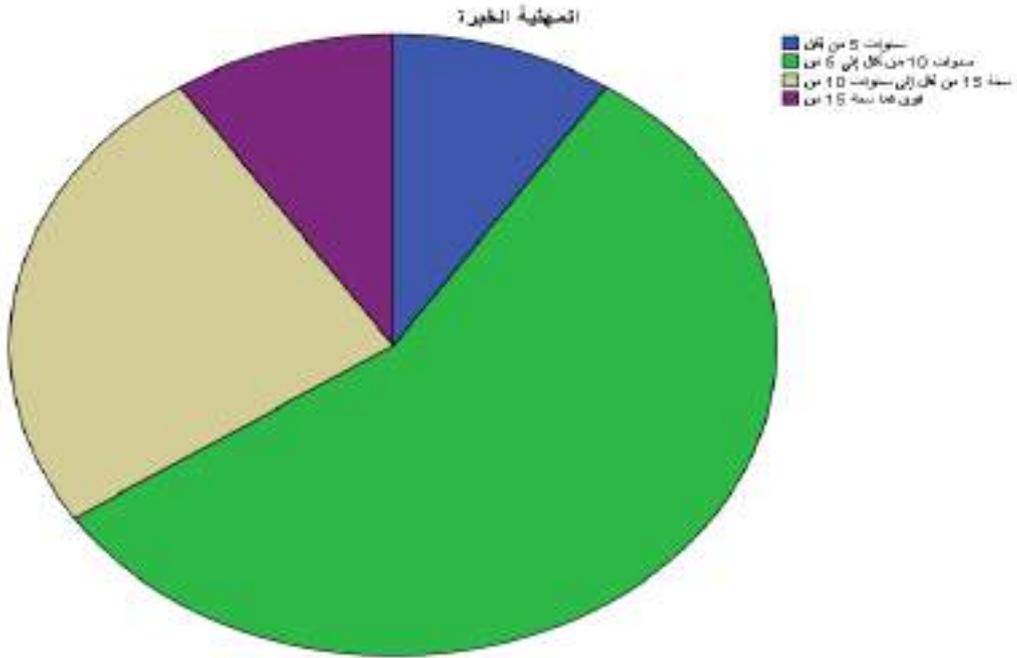
جدول (3-6) : تكرار فئات الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	9.4	9.4	9.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	56.3	56.3	65.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	8	25.0	25.0	90.6
من 15 سنة فما فوق	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

مثلت الفئة التي تتراوح خبرتها ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ما يفوق النصف ، بنسبة بلغت 56.3 % ، أما الذين تراوحت خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة فيمثلون الربع ، بنسبة 25 % ، أي أن الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات الى 15 سنة يمثلون ما مجموعه 81.3% أي أنها الفئة الغالبة . و إذا ما رفعنا الخبرة إلى ما فوق 15 سنة تكون النسبة : 90.7%

ويمكننا القول أن اغلبية الموظفين لهم خبرة لا تقل في أسوء حالاتها عن 5 سنوات ، وهذا ما يعطي للبنك ديناميكية أكبر في الأداء و جودة العمل ويساعد على تقليل الأخطاء و الانقاص من التكاليف .

رسم بياني (3-4) : توزيع نسب الخبرة المهنية



المصدر : برنامج spss

المطلب الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها :

1- حساب متوسط الاجابات لكل عبارة :

جدول (3-7) : متوسط الاجابات لكل عبارة

		يقوم البنك بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة	لدى البنك بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	لدى البنك مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل العملاء، الشركاء والموظفين	يقوم البنك بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.6563	4.4688	3.8438	3.2500
	Ecart type	.97085	.71772	.57414	1.21814

Statistiques

		يعمل البنك على اكتساب المعارف اللازمة من مصادر خارجية	تساعد البيئة التنظيمية للبنك على تخزين المعرفة بواسطة العاملين	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع اليها	يسعى البنك الى المحافظة على العمال الذين يثبتون الخبرة والمعرفة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.2188	4.7188	4.8438	4.0000
	Ecart type	1.21109	.68318	.44789	.35921

Statistiques

		يتم توثيق المشاكل التي يواجهها البنك وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	يعمل البنك على عملية تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة	يبادر مسؤولي المصالح والمشرفين على الوحدات بالبنك في طرح وتقديم المعارف للموظفين	يقوم البنك بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات للإسهام في نشر المعرفة في الوسط المهني المصرفي
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.4063	3.6250	3.7500	3.2500
	Ecart type	.75602	.90696	.95038	.71842

Statistiques

		يعمل البنك على تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	تسود بين الموظفين في البنك ثقافة التشارك في المعرفة	لدى البنك مسارات محددة لأداء المهام تسهم بتطبيق المعرفة	يستخدم البنك المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4.0000	3.3438	3.5938	3.9375
	Ecart type	.56796	.74528	.71208	.35355

Statistiques

		يستخدم البنك معايير ومقاييس للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	يستفيد البنك من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	أعتبر الحديث عن البنك خارج أوقات العمل ممتع	أعتبر المشاكل المتعلقة بالبنك بمثابة مشاكل خاصة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.4063	3.6875	3.2813	3.8438
	Ecart type	1.16007	1.28107	.77186	.72332

Statistiques

		أعتبر نفسي عضوا فعالا في نشاط البنك	ان ارتباطي بالبنك هو ارتباط نفسي	لا أرغب أن أعمل في بنك آخر	أنتمي لمكان عملي وليس لي الرغبة في مغادرته
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4.3750	4.5938	4.8125	3.9375
	Ecart type	1.00803	.87471	.39656	.24593

Statistiques

		يسبب لي ترك العمل في البنك مشاكل في حياتي	يعكس عملي في البنك مدى اضطراري للعمل	أعتبر أن ظروف وظيفتي الحالية لا تتوفر في البنوك الأخرى	أشعر بعدم توفر مناصب شاغرة في بنوك أخرى في حالة تركي للعمل
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4.7813	4.0000	3.8750	3.5000
	Ecart type	.49084	.56796	.60907	1.13592

Statistiques

		أعتبر أنه ليس من الضروري اظهار ولائي الدائم للبنك	أعتبر أن التنقل من بنك لآخر تصرف غير لائق	أعتبر أن التزامي مع البنك هو التزام أخلاقي	أعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل من بنوك أخرى
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.1563	3.1563	4.0000	3.0000
	Ecart type	.57414	.51490	.25400	.56796

الجدول أعلاه قدم لنا المتوسطات الحسابية لكل عبارة ، حيث تراوحت القيم ما بين 3 و 4.7 ما يرجح جنوح العينة إلى رأي موافق بالنسبة للعبارات المذكورة في الاستبيان

2- حساب المتوسط لكل بعد :

نقوم باستعمال البرنامج لحساب متوسط الاجابة لكل بعد من أبعاد المتغير ثم نحللها وفقا للجدول التالي :

جدول (3-8) : جدول قياس الاستجابة

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
منخفض	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
	غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.6 إلى 3.39
مرتفع	موافق	من 3.4 إلى 4.18
	موافق بشدة	من 4.19 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

3- ابعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة :

3-1 اكتساب المعرفة في البنك :

جدول (3-9) : قياس الاستجابة لبعث اكتساب المعرفة في البنك

Statistiques

M1

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	3.6875
	Ecart type	.51791

M1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	3	9.4	9.4	12.5
	3.20	3	9.4	9.4	21.9
	3.40	3	9.4	9.4	31.3
	3.60	4	12.5	12.5	43.8
	3.80	5	15.6	15.6	59.4
	4.00	7	21.9	21.9	81.3
	4.20	3	9.4	9.4	90.6
	4.40	3	9.4	9.4	100.0
Total		32	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

من النتائج أعلاه نجد أن متوسط الاجابة على سلم ليكرت كان 3.68 و بانحراف معياري قدره 0.51 بالنسبة للبعث الأول من أبعاد المتغير المستقل (ادارة المعرفة) و المتمثل في اكتساب المعرفة .

وانطلاقا من الجدول الذي يقيس درجة لاستجابة نجد أن القيمة 3.68 تقع في المجال (3.4 إلى 4.18) وفي هذا المجال نقول ان الجواب هو موافق و مستوى الاستجابة مرتفع

3-2 تخزين المعرفة :

جدول (3-10) : قياس الاستجابة لبعء تخزين المعرفة

Statistiques

M2

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	4.2422
	Ecart type	.31421

M2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3.50	2	6.3	6.3	6.3
	3.75	1	3.1	3.1	9.4
	4.00	7	21.9	21.9	31.3
	4.25	10	31.3	31.3	62.5
	4.50	11	34.4	34.4	96.9
	5.00	1	3.1	3.1	100.0
Total		32	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

من النتائج أعلاه نجد ان متوسط الاجابة بالنسبة للبعء الثاني و المتمثل في تخزين المعرفة كان مساويا لـ: 4.2 .

وبالرجوع الى جدول تحديد الاستجابة نجدها محصورة في المجال (4.19 إلى 5) و منه نقول ان الاستجابة هنا هي موافق جدا ، و مستواها مرتفع

3-3 المشاركة المعرفية :

جدول (3-11) : قياس درجة الاستجابة لبعء المشاركة المعرفية

Statistiques

M3

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	3.5938
	Ecart type	.48055

M3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.60	1	3.1	3.1	3.1
	2.80	2	6.3	6.3	9.4
	3.00	2	6.3	6.3	15.6
	3.20	4	12.5	12.5	28.1
	3.40	4	12.5	12.5	40.6
	3.60	6	18.8	18.8	59.4
	3.80	3	9.4	9.4	68.8
	4.00	5	15.6	15.6	84.4
	4.20	4	12.5	12.5	96.9
	4.60	1	3.1	3.1	100.0
Total		32	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

بالنسبة للمشاركة المعرفية كان المتوسط مساويا لـ : 3.59 بانحراف معياري قدره 0.48

وبالرجوع إلى الجدول الخاص بقياس الاستجابة نجد هذه القيمة محصورة في المجال (3.4 إلى 4.18) و بالتالي يمكننا القول ان الاستجابة هنا هي موافق و أن مستواها مرتفع

3-4 تطبيق المعرفة :

جدول (3-12) : قياس الاستجابة لبعث تطبيق المعرفة

Statistiques

M4

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	3.6563
	Ecart type	.51880

M4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.50	1	3.1	3.1	3.1
	2.75	3	9.4	9.4	12.5
	3.00	1	3.1	3.1	15.6
	3.25	5	15.6	15.6	31.3
	3.50	3	9.4	9.4	40.6
	3.75	4	12.5	12.5	53.1
	4.00	9	28.1	28.1	81.3
	4.25	6	18.8	18.8	100.0
Total		32	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الطال اعتمادا على البرنامج

بالنسبة لتطبيق المعرفة، وجدنا المتوسط الحسابي للإجابة مساويا لـ: 3.65 و الانحراف المعياري.

وبالرجوع إلى جدول قياس الاستجابة نجد هذه القيمة محصورة في المجال (من 3.4 إلى 4.19) و بالتالي يمكننا القول ان الاستجابة هنا هي ايضا موافق و أن المستوى مرتفع .

4- أبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي :

4-1 الالتزام العاطفي :

جدول (3-13) : قياس درجة الاستجابة لبعد الالتزام العاطفي

Statistiques

M5

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	4.1813
	Ecart type	.30632

M5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3.60	3	9.4	9.4	9.4
3.80	2	6.3	6.3	15.6
4.00	7	21.9	21.9	37.5
4.20	9	28.1	28.1	65.6
4.40	6	18.8	18.8	84.4
4.60	4	12.5	12.5	96.9
4.80	1	3.1	3.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للبعد المتعلق بالالتزام العاطفي يساوي 4.18 و الانحراف المعياري 0.3.

و بالرجوع الى جدول قياس الاستجابة نجد القيمة محصورة في المجال (من 3.4 إلى 4.18) و بالتالي نقول عن الاستجابة هنا انها موافق ، و المستوى مرتفع .

4-2 الالتزام الاستمراري :

جدول (3-14) : قياس درجة الاستجابة لبعده الالتزام الاستمراري

Statistiques

M6

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	4.0188
	Ecart type	.31870

M6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.20	1	3.1	3.1	6.3
	3.60	2	6.3	6.3	12.5
	3.80	4	12.5	12.5	25.0
	4.00	7	21.9	21.9	46.9
	4.20	14	43.8	43.8	90.6
	4.40	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

من الجدوا أعلاه نجد أن متوسط الحسابي الخاص بالبعده الالتزام المعياري يساوي : 4.01 و الانحراف المعياري 0.31. و بالرجوع إلى جدول قياس الاستجابة نجد أن القيمة محصورة بالمجال (3.4 إلى 4.18) و بالتالي نقول ان الاستجابة هنا هي موافق و المستوى مرتفع .

3-4 الالتزام المعياري :

جدول (3-15): قياس الاستجابة لبعد الالتزام المعياري

Statistiques

M7

N	Valide	32
	Manquant	0
	Moyenne	3.3281
	Ecart type	.32027

M7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2.50	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	6	18.8	18.8	21.9
	3.25	14	43.8	43.8	65.6
	3.50	5	15.6	15.6	81.3
	3.75	4	12.5	12.5	93.8
	4.00	2	6.3	6.3	100.0
Total		32	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج

من الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري يساوي 3.32 ، و الانحراف المعياري 0.32. وبالرجوع إلى جدول قياس الاستجابة نجد القيمة محصورة بالمجال (2.6 إلى 3.39) و بالتالي يمكننا القول ان الاستجابة هنا هي محايد و ان مستوى الاستجابة متوسط

ويمكن تلخيص النتائج السابقة بالجدول التالي :

جدول (3-16) ملخص الاستجابة لكل بعد

أبعاد المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	نتيجة	مستوى الاستجابة
المتغير المستقل				
اكتساب المعرفة	3.68	0.51	موافق	مرتفع
تخزين المعرفة	4.24	0.31	موافق بشدة	مرتفع
المشاركة المعرفية	3.59	0.48	موافق	مرتفع
تطبيق المعرفة	3.65	0.51	موافق	مرتفع
المتغير التابع				
إلتزام عاطفي	4.18	0.3	موافق	مرتفع
إلتزام استمراري	4.01	0.31	موافق	مرتفع
التزام معياري	3.32	0.32	محايد	متوسط

المصدر : من اعداد الطالب

من الجدول نجد نتيجة معظم الابعاد كانت موافق ، ما عدا الالتمام المعيارى كانت محايد ، وكان مستوى الاستجابة يرتفع فى كل الابعاد ما عدا الالتمام المعيارى كان متوسط ، هنا الاجابة على الفرضيات

5- اختبار الفرضيات :

5-1 اختبار صحة الفرضية الاولى و الثانية :

لاختبار صحة الفرضيتين نعتمد على المتوسط الحسابي لاجابة المستقصين ، حيث ، وباستعمال برنامج spss كانت النتائج كالتالي :

المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	المتوسط الحسابي
3.83	3.79	

- بالنسبة للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) ، وجدنا أن المتوسط الحسابي للاجابة كان 3.79 ، و بالرجوع إلى جدول قياس الاستجابة عبي سلم ليكرت نجد انها "موافق" و أن مستوى الاستجابة هنا مرتفع .
و بالتالي نقبل الفرضية الأولى و التي تنص على وجود إدارة للمعرفة على مستوى البنك

- بالنسبة للمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ، وجدنا ان المتوسط الحسابي للاجابة كان 3.83 ، و بالرجوع إلى جدول قياس الاستجابة على سلم ليكرت نجد أنها "موافق" و ان مستوى الاستجابة هنا مرتفع
و بالتالي نقبل الفرضية الثانية و التي تنص على وجود التزام تنظيمي على مستوى البنك

5-2 اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع :

تم اختبار هذه الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي المتعدد باستعمال برنامج spss وفق معطيات الاستبيان المتحصل عليها فكانت النتائج كالتالي :

جدول (3-17) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse Of Variance) ، المتغير التابع : (الالتزام التنظيمي)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.424	0.264	0.02	1.476	0.054	4	0.214	الانحدار
				0.036	27	0.979	الخطأ المتبقي
					31	1.193	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

كما هو موضح في الجدول أعلاه ، وجدنا معامل التحديد يساوي 0.424 ، هذا يعني انه 42.4% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المعرفة) ،

مستوى الدلالة F يساوي 0.02 و هي أقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو دلالة و اهمية احصائية .

جدول (3-18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الالتزام التنظيمي :

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		المعاملات النمطية Beta	الخطأ المعياري B		
,000	4.758		0.286	1.789	ثابت Constant
0.026	1.393	0.293	0.80	0.111	اكتساب المعرفة
0.439	0.785	0.162	0.128	0.104	تخزين المعرفة
0.032	1.276	0.244	0.078	0.308	المشاركة المعرفية
0.616	0.507	0.103	0.077	0.039	تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج

من الجدول أعلاه نجد :

1 - لاكتساب المعرفة تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي ، لأن مستوى دلالة T يساوي 0.026 وهو أقل من 0.05 ، إذا نقبل الفرضية الثالثة و التي تنص على وجود تأثير لاكتساب المعرفة على الالتزام التنظيمي .

ونجد من الجدول ان B يساوي 0.293 أي ان نسبة التأثير هنا هي 29.3% وهي قيمة لا بأس بها .

2 - ليس لتخزين المعرفة تأثير على الالتزام التنظيمي ، لأن مستوى دلالة T يساوي 0.439 و هو أكبر من 0.05 ، إذا نرفض الفرضية الرابعة.

3 - للمشاركة المعرفية أثر على الالتزام التنظيمي ، وهذا لأن مستوى دلالة T يساوي 0.032 و هو أقل من 0.05 ، و بالتالي نقبل الفرضية الخامسة و التي تنص على وجود تأثير للمشاركة المعرفية على الالتزام التنظيمي .

ونجد من الجدول ان B يساوي 0.308 أي ان التأثير بحجم 30.8% وهو تأثير لا بأس به

4 - ليس لتطبيق المعرفة تأثير على الالتزام التنظيمي لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.616 وهو أكبر من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية السادسة و الي تنص على وجود تأثير لتطبيق المعرفة على الالتزام التنظيمي

تفسير النتائج :

- من خلال ما رأينا ، فإن اكتساب المعرفة له تأثير على الالتزام التنظيمي ، فكلما اكتسب البنك معرفة جديدة زاد الالتزام التنظيمي داخله وهذا أمر طبيعي ، فزيادة المعرفة تمثل قيمة مضافة للبنك .

وعليه ننصح البنك بالتوجه دوما نحو اكتساب المعرفة الجديدة و الاهتمام بهذا البعد الضروري له من ابعاد ادارة المعرفة

- بالنسبة لتخزين المعرفة فلم نجد له تأثير على الالتزام التنظيمي ، وهذا يمكن أن يكون منطقيا بحكم ان تخزين المعرفة يكون بعد اكتسابها ، ويعد تأثيرها في الالتزام من خلال الاكتساب فغن تخزينها يمكن ان لا يكون له اثر لانه فقط سيعاد استعمالها ، وفي اغلب الاحيان بنفس الطريقة الاولى عندما تم اكتسابها

- رأينا أن للمشاركة المعرفية اثر على الالتزام التنظيمي ، فهي بعد مهم جدا داخل البنك لأنها تساعد في انتشار المعلومة و جعلها مكتسبة من طرف الجميع ، و الاكتساب اصلا يزيد من الالتزام التنظيمي ، فكلما انتشر هذا الاخير فبطبيعة الحال سيزيد الالتزام ، و ننصح البنك بالاستثمار في هذه النقطة و التركيز على المشاركة المعرفية وتحفيزها و القضاء على المعوقات التي تقف في طريقها و الحرص على مرور المعرفة المكتسبة بين العمال في اقرب وقت .

- رأينا ان تطبيق المعرفة لا يؤثر في الالتزام التنظيمي داخل البنك ، رغم أهميته في مثل هذا النوع من المؤسسات ، وقد يرجع هذا الى وجود نمط محدد في العمل لا يتغير مهما زاد تطبيق المعرفة، و ننصح البنك بأن يولي اهتمام بهذه النقطة ومحاولة جعلها ايجابية و تزيد من الالتزام التنظيمي .

خاتمة الفصل :

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل ، ومحاولة منا لقياس اثر الادارة المعرفية على الالتزام التنظيمي ، وجدنا ان هناك اثر ، وتمكنا من قياسه باستعمال برنامج spss ، حيث وبالاعتماد على النتائج الاحصائية بعد دراسة الاستبيان عرفنا حجم الاستجابة لادارة المعرفة و الالتزام التنظيمي و عرفنا قيمة الأثر الذي تحدثه في هذا الاخير و أي بعد من أبعادها كان مسؤولا عن هذا التأثير

خاتمة عامة

الخاتمة العامة :

لقد تبين من خلال الدراسة ان إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية .

تحقيق الالتزام التنظيمي داخل هذا النوع من المؤسسات (المؤسسات المصرفية) يعتبر مهم جدا ، وهذا راجع لنوع و طبيعة نشاط هذه المؤسسات ، حيث أنها تحتاج انضباط كبير في العمل و الابتعاد كل البعد عن الأخطاء ، لذلك فالالتزام التنظيمي لهذه المؤسسات هو مكسب مهم لما له من أثر ايجابي على نجاحها .

ورأينا أنه وانطلاقا من إدارة المعرفة ، يمكن للمؤسسة ان ترفع من الالتزام الوظيفي لموظفيها ، فالمعرفة داخل المؤسسة توفر ما يحتاجه العامل من اجل التزم أكثر في عمله وهذا ما يزيد من ولائهم لها و شعور اكبر بالانتماء اليها .

من خلال الدراسة الاحصائية المنجزة في الجانب التطبيقي و التي حاولنا من خلالها تحليل نتائج الاستبيان الموزع على موظفي بنك التنمية المحلية لقطاع عين تموشنت ، و الذي هدف الى دراسة استجابتهم لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، المشاركة المعرفية ، تطبيق المعرفة) ومحاولة قياس أثرها على الالتزام التنظيمي المتمثل بابعاده (الالتزام العاطفي ، الالتزام الاستمراري ، الالتزام المعياري)

وكانت النتائج تفيد باستجابة ايجابية من موظفي البنك لكلا المتغيرين : الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) وإدارة المعرفة (كمتغير مستقل) ما جعلنا نتأكد من صحة الفرضيات الفرعية التي طرحناها في المقدمة (الفرضية الأولى و الثانية) أي أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة داخل المؤسسة المصرفية و ان موظفي هذه الأخيرة يميلون للالتزام التنظيمي، في حين أن الفرضية الثالثة و التي كانت تنص على ان جميع ابعاد إدارة المعرفة لها تأثير على الالتزام التنظيمي ، فإن نتائج الدراسة أثبتت انه وفي هذه الحالة (حالة بنك التنمية المحلية لعين تموشنت) ليست جميع ابعاد ادارة المعرفة لها تأثير على الالتزام التنظيمي بل وجدنا فقط بعد اكتساب المعرفة و بعد المشاركة المعرفية لهما تأثير على الالتزام التنظيمي و كان التأثير ايجابيا ، و بالتالي تمكنا من الوصول الى جواب للاشكالية المطروحة و المتمثلة في مدى تأثير إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات المصرفية ، حيث تمثل الجواب في ان هناك تأثير لإدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي و ان هذا التأثير تأثير ايجابي (علاقة طردية) .

و بالتالي فإن اهتمام المؤسسة بجانب الادارة المعرفية سيرفع من التزام موظفيها و هذا ما سيساعدها على خلق ظروف أنسب للعمل و تحقيق نتائج أقوى

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب :

- 1- علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي " إدارة المعرفة : غدارة معرفة الزبون" دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2009
- 2- صلاح الدين الكسيبي " إدارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، جامعة بغداد 2005
- 3- مؤيد سعيد السالم "تنظيم المنظمات، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام" دار الكتاب الحديث ، عمان 2002
- 4- اسمهان ماجد الطاهر "إدارة المعرفة" دار وائل للنشر، عمان ، 2002
- 5- محمد الفاتح ، بشير المغربي "إدارة المعرفة الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي" الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2019
- 6- ربحي مصطفى عليان "إدارة المعرفة" دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الاردن
- 7- خضير حمود "المعرفة" منظمة عمان ، دار صفاء للنشر 2010
- 8- نسيمة بن عامر بوران " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة" مركز الكتاب الاكاديمي 2016
- 9- سلوى امين السامراني "متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي" المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي ، الاردن 2004
- 10- هيثم علي حجازي "إدارة المعرفة ، مدخل نظري" دار الاهلية للنشر و التوزيع ن الاردن 2005
- 11- خضر مصباح اسماعيل طيطي "ادارة المعرفة ، التحديات ، التقنيات و الحلول" الطبعة الاولى دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن 2009
- 12- ابو بكر محمد الهوش "استراتيجيات ادارة المعرفة" الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية للنشر ، القاهرة 2016
- 13- سعد غالب ياسين "ادارة المعرفة المفاهيم النظم و التقنيات " دار المنهاج للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2007
- 15- عامر عبد الرزاق ، عبد المحسن الناصر "ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال" دار البازوري للنشر و التوزيع 2020
- 16- دكتور خليل عوض القيسي " المناخ الاخلاقي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " دار البازوري للنشر 2015
- 17- ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة" المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، الطبعة الاولى ، 2014

2 - رسائل الماجستير و الدكتوراه

- 1- سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، لجامعة الإسلامية، غزة، 2007
- 2- عاشوري ابتسام "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" رسالة ماجستير 2015
- 3- ياسر بشير علي ابراهيم "ادارة المعرفة و اثرها على الابتكار التسويقي" رسالة ماجستير ، السودان 2017
- 4- محمد احمد غالي ، " القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015
- 5- اصقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة، رسالة الماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- 6- عادل غزالي "دور إدارة المعرفة في الفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري " أطروحة دكتوراه جامعة سطيف 2016
- 7- نويري مجدي "مساهمة البيئة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية" اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة 2019

3 - مقالات

- 1- عمر عياد الغليظ "متطلبات ادارة المعرفة و اثرها على اداء المؤسسات الخدمية" مجلة دراسات الانسان و المجتمع ، العدد 7 ، 2008
- 2- نور الهدى بوطبة "نحو نموذج مقترح لتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية باتنة 2014
- 3- غضبان ليلي ، مرادسي حمزة " دور ادارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية " مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية ، العدد الثاني ، جامعة الجزائر 2018
- 4- زرنيز فتحي " شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " المجلة العربية في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 27 ، 2017
- 5- فني فضيلة " اثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 48 جامعة بسكرة
- 6- دليلى حسن ، محمد سليم خميس "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية " مجلة الباحث ، ورقة 2020
- 7- سامية هاني عجيل "القيادة الناعمة و دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي " مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 25 جامعة الكوفى 2018

8- بوزيداوي محمد "ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة" مجلة البديل الاقتصادي
العدد الثامن ، تيبازة

9- بوعشة مبارك "إدارة المعرفة ، مقارنة اقتصادية " الملتقى الدولي حول ادارة المعرفة و الفعالية
الاقتصادية باتنة 2008

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير

قسم التسيير



استمارة استبيان

السيدات، السادة الأفاضل.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد...

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسومة (واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسات المصرفية) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، نرجو منكم الإجابة على الفقرات الموائية بكل دقة وموضوعية. علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم، تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

تعليمات وملاحظات عامة:

- الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الخاص بالإجابة.
- ليس هناك حاجة لكتابة اسمك على الاستبيان ضمناً لحرية الإجابة.
- الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان دون استثناء.
- رأيك الموضوعي والدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ستجد أمامك بدائل تتراوح بين (1 و 5) نرجو منك وضع علامة (✓) تحت واحدة منها التي تعبر عن وجهة نظرك.

من اعداد الطالب:

بوزادة سليم

تحت اشراف الاستاذ:

نايت إبراهيم بوسعد

القسم الأول / معلومات شخصية :

• الجنس : ذكر

أنثى

• العمر : أقل من 25 سنة

من 25 سنة الى اقل من 35 سنة

من 35 سنة و اقل من 45 سنة

من 45 سنة فما فوق

• المؤهلات : السنة الثالثة ثانوي وأقل

ليسانس

ماستر

ماجستير ودكتوراه

• الوظيفة الحالية : مدير

نائب مدير

رئيس مصلحة

موظف

• الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات

من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة

من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني / البيانات الأساسية :

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اكتساب المعرفة في البنك						
1	يقوم البنك بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة					
2	لدى البنك بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة					
3	لدى البنك مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل العملاء، الشركاء والموظفين					
4	يقوم البنك بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل					
5	يعمل البنك على اكتساب المعارف اللازمة من مصادر خارجية					
تخزين المعرفة						
6	تساعد البيئة التنظيمية للبنك على تخزين المعرفة بواسطة العاملين					
7	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها					
8	يسعى البنك الى المحافظة على العمال الذين يثبتون الخبرة والمعرفة					
9	يتم توثيق المشاكل التي يواجهها البنك وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً					
المشاركة المعرفية						
10	يعمل البنك على عملية تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة					
11	يبادر مسؤولي المصالح والمشرفين على الوحدات بالبنك في طرح وتقديم المعارف للموظفين					
12	يقوم البنك بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات للإسهام في نشر المعرفة في الوسط المهني المصرفي					

					يعمل البنك على تطوير بيئة العمل بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	13
					تسود بين الموظفين في البنك ثقافة التشارك في المعرفة	14
تطبيق المعرفة						
					لدى البنك مسارات محددة لأداء المهام تسهم بتطبيق المعرفة	15
					يستخدم البنك المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة	16
					يستخدم البنك معايير ومقاييس للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة	17
					يستفيد البنك من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة	18
ثانياً: أبعاد المتغير التابع (الالتزام الوظيفي)						
الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
					أعتبر الحديث عن البنك خارج أوقات العمل ممتع	19
					أعتبر المشاكل المتعلقة بالبنك بمثابة مشاكل خاصة	20
					أعتبر نفسي عضواً فعالاً في نشاط البنك	21
					إن ارتباطي بالبنك هو ارتباط نفسي	22
					لا أريد أن أعمل في بنك آخر	23
الالتزام الاستمراري						
					أنتهي لمكان عملي وليس لي الرغبة في مغادرته	24
					يسبب لي ترك العمل في البنك مشاكل في حياتي	25
					يعكس عملي في البنك مدى اضطراري للعمل	26

					أعتبر أن ظروف وظيفتي الحالية لا تتوفر في البنوك الأخرى	27
					أشعر بعدم توفر مناصب شاغرة في بنوك أخرى في حالة تركي للعمل	28
الالتزام المعياري						
					أعتبر أنه ليس من الضروري اظهار ولائي الدائم للبنك	29
					أعتبر أن التنقل من بنك لآخر تصرف غير لائق	30
					أعتبر أن التزامي مع البنك هو التزام أخلاقي	31
					أعتبر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى لو حصلت على عروض أفضل من بنوك أخرى	32
					الولاء المستمر للبنك يعتبر قيمة أخلاقية	33

شاكرين لكم حسن تعاونكم ...