



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL LOYALTY
A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES OF THE SOCIAL SECURITY DIRECTORATE IN DOHUK
GOVERNORATE**

MOHAMMED ISMAIL ALI SHARAVANI

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك

محمد إسماعيل علي شرافاني

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL LOYALTY
A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES OF THE SOCIAL SECURITY DIRECTORATE IN DOHUK
GOVERNORATE**

MOHAMMED ISMAIL ALI SHARAVANI

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك

محمد إسماعيل علي شرافاني

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

بإشراف
الأستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of knowledge management in achieving organizational loyalty A field study for employees of the Social Security Directorate in Dohuk Governorate” prepared by “Mohammed Ismail Ali Sharavani” defended on 26/06/2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



.....
Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali (Supervisor)

Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist.Prof.Dr. Ramyar Rezzar Ahmed (Head of Jury)

Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....
Assist.Prof.Dr. Dildar Haydar Ahmed

Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer

Institute of Graduate Studies

Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير محمد إسماعيل علي شرافاني في رسالته الموسومة بـ " دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/26، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور خبير علي، وسو علي (المشرف)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ المساعد الدكتور دندار حيدر احمد
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **MOHAMMED ISMAIL ALI SHARAVANI**; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of knowledge management in achieving organizational loyalty A field study for employees of the Social Security Directorate in Dohuk Governorate**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- ☐ The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- ☐ My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- ☐ My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:26/06/2021

Signature

MOHAMMED ISMAIL ALI SHARAVANI

الاعلان

أنا محمد إسماعيل علي شرافاني، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- ☐ المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- ☐ رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- ☐ لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/26

التوقيع

محمد إسماعيل علي شرافاني

ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God who taught by the pen, taught man what he did not know, praise be to God, the Most Gracious, the Most Holy, the Peaceful King, the Ruler of the nights and days, the banker of months and years, he decreed matters and conducted them in the best order, what God willed was and what He did not want was not, praise be to God for what He has bestowed upon me From his bounty a lot of goodness and abundant knowledge, and he helped me to accomplish this work, which he considered an act of worship, which made it worthy, purely for the sake of His Noble Face. After thanking God Almighty for concluding this letter, I extend my sincere thanks and great gratitude to the honorable **Prof. Dr. Khairi Ali Auso** for what he gave me of continuous useful guidance and distinguished giving, and for his continuous effort, advice and guidance from the beginning of the research stage until the completion of this thesis. Punishment and make it in the balance of their good deeds. I also extend my highest thanks and appreciation to my dear parents, who instilled in me the love of science from a young age, and gave me everything precious and precious. And all the female professors and colleagues or gave me advice, and everyone who extended a helping hand to me, or did me a favor, with a small or large contribution to the completion of this work, has my sincere thanks and appreciation.

Praise be to God, Lord of the worlds, first and last, outward and inward, the number of His creation, the pleasure of Himself, the weight of His Throne, the ink of His words, and prayers and peace be upon our Prophet Muhammad and his family and all his companions.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس السلام، مدبر الليالي والايام، بنك الشهور والاعوام، قدر الامور فأجراها على أحسن نظام ما شاء الله كان وما لم يشأ لم يكن، الحمد لله على ما أنعم به على من فضله الخير الكثير والعلم الوفير، وأعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها اهلا خالصة لوجهه الكريم .وبعد حمد اهلا تعالى وشكره على إنهائي لهذه الرسالة أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الفاضل د. خيرى علي اوسو على ما قدم لي من علم رشاد مستمر نافع وعطاء متميز، وعلى ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة، ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهما، فجزاهما اهلا عني خير الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناتهما .كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين اللذين غرسا في حب العلم من الصغر، وقدموا لي كل غالي ونفيس، وكان لهما الفضل بعد اهلا فيما وصلت إليه الان فلا أملك إلا الدعاء لهما بطول العمر وحسن العمل وبلوغ الجنان . وجميع الاستاذات والزميلات أو قدم لي نصيحة، ولكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي معروف إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير .

و الحمد لله رب العالمين أولا وآخرا، ظاهرا وباطنا، عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ABSTRACT

The role of knowledge management in achieving organizational loyalty A field study for the employees of the Social Security Directorate in Dohuk Governorate

The study examined the role of knowledge management in achieving organizational loyalty among employees in the Social Security Directorate in Dohuk Governorate. The study aimed to analyze the effect of knowledge management in achieving organizational loyalty to employees in the Social Security Directorate in Dohuk Governorate. Knowledge management should contribute to achieving organizational loyalty among employees in the Social Security Directorate in Dohuk Governorate? The study assumed the existence of a correlation and influence between knowledge management and achieving organizational loyalty. (87) respondents from the employees of this institution, and the study used the descriptive and analytical approach to measure its requirements, and the questionnaire was used as a main tool in data collection. The data was analyzed through the statistical program (SPSS.26). A significant positive statistically significant correlation relationship between the knowledge storage dimension and the organizational loyalty axis at a rate (49.1%) and the presence of a significant positive statistically significant effect between the knowledge distribution and the loyalty axis Organizational level at the macro level by (39.1%), and one of the most important proposals of the study is to motivate employees to complete their work in modern and creative ways that ensure effectiveness and ensure that workers do not feel bored from repeating routine procedures, and the need to share knowledge among employees through brainstorming sessions that include The employees in the directorate obtain knowledge from their colleagues, and the necessity to open continuous training courses and seminars on management issues for employees in order to gain new and modern skills and develop their level of performance.

Key words: knowledge, knowledge management, loyalty, organizational loyalty, Social Security Directorate.

ÖZ

Örgütsel sadakatin sağlanmasında bilgi yönetiminin rolü Dohuk Valiliği Sosyal Güvenlik Müdürlüğü çalışanlarına yönelik bir saha çalışması

Dohuk Valiliği Sosyal Güvenlik Müdürlüğünde çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın sağlanmasında bilgi yönetiminin rolü incelenmiştir. Çalışmada bilgi yönetiminin Dohuk Valiliği Sosyal Güvenlik Müdürlüğü çalışanlarına örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki etkisi incelenmiştir. sorun ana soruya odaklanmıştır: Bilgi yönetimi, Dohuk Valiliği Sosyal Güvenlik Müdürlüğü çalışanları arasında örgütsel bağlılığın sağlanmasına katkı sağlamalıdır?, Çalışma, bilgi yönetimi ile örgütsel bağlılığın sağlanması arasında bir korelasyon ve etkinin varlığını varsaydı ve çalışmanın dayandığı çalışma Dohuk Valiliği Sosyal Güvenlik Direktörü çalışanları, bu kurumun çalışanlarından (87) yanıt verenin dahil olduğu ve araştırmanın gereksinimlerini ölçmek için tanımlayıcı ve analitik yaklaşımı kullandı ve anket, veri toplamada ana araç olarak kullanıldı ve veriler istatistiksel program (SPSS.26) ile analiz edilmiş ve çalışma ondan en önemli sonuçlara ulaşmıştır. Bilgi depolama boyutu ile örgütsel sadakat eksenini arasında (% 49.1) anlamlı pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon ilişkisi ve bilgi dağılımı ile sadakat eksenini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif etkinin varlığı Makro düzeyde organizasyonel düzeyde (% 39,1) Çalışmanın en önemli önerilerinden biri, çalışanların işlerini etkinliği sağlayan modern ve yaratıcı yollarla tamamlamaları için motive etmek ve çalışanların rutin tekrarlardan sıkılmamalarını sağlamaktır. Müdürlükteki çalışanların meslektaşlarından bilgi edinmelerini içeren beyin fırtınası seansları yoluyla çalışanlar arasında bilgi paylaşımının gerekliliği ve yeni ve modern beceriler kazanmak için çalışanlara yönetim konularında sürekli eğitim kursları ve seminerler açma zorunluluğu ve performans seviyelerini geliştirmek.

Anahtar Kelimeler: bilgi, bilgi yönetimi, sadakat, örgütsel sadakat, sosyal güvenlik müdürlüğü..

ملخص

دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك

تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، و قد هدفت الدراسة تحليل أثر إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، و ركزت مشكلة الدراسة على السؤال الرئيسي هل يمكن لعناصر إدارة المعرفة ان تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك؟، و افترضت الدراسة على وجود علاقة ارتباط و تأثير بين إدارة المعرفة و تحقيق الولاء التنظيمي، و اعتمدت الدراسة على الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك التي شملت (87) مستجيباً من الموظفين في هذه المؤسسة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس متطلباتها، و استخدم الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات و تم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS.26)، و توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات منها، وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين بعد تخزين المعرفة و محور الولاء التنظيمي بنسبة (49.1%) و وجود تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين توزيع المعرفة و محور الولاء التنظيمي على المستوى الكلي بنسبة (39.1%)، و من أهم مقترحات الدراسة، تحفيز الموظفين على إنجاز أعمالهم بطرق حديثة و إبداعية تكفل الفعالية و تضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية، و ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول الموظفين في المديرية على المعرفة من زملائهم، و ضرورة فتح دورات تدريبية و ندوات مستمرة عن مواضيع الإدارة للموظفين من اجل كسب المهارات الجديدة و الحديثة و تطوير مستواهم الأدائي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الولاء، الولاء التنظيمي، مديرية الضمان الاجتماعي.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL	.
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF TABLES.....	IX
LIST OF FIGURES	XI
INTRODUCTION	1
 CHAPTER 1	 3
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	3
1.1: Previous studies.....	3
1.1.1: Arabic Studies on Knowledge Management.....	3
1.1.2: Foreign Studies Related to Knowledge Management.....	6
1.1.3: Arabic Studies on Organizational Loyalty	10
1.1.4: Foreign Studies Related to Organizational Loyalty	12
1.1.5: What distinguishes this study from others?	15
1.2: Study Methodology	16
1.2.1: the study Problem	16
1.2.2: the importance of studying	16
1.2.3: Objectives of the study	17
1.2.4: Study hypotheses	17
1.2.5: Study Methodology	18
1.2.6: study model.....	18
1.2.7: Data collection methods	18
1.2.8: Validity tests of the study tool.....	19
1.2.9: Statistical processing methods.....	20
1.2.10: study community	20
1.2.11: The Limits Of The Study.....	20
 CHAPTER 2	 21
THEORETICAL FRAMEWORK FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT	21

2.1: What is knowledge management?	21
2.1.1: Knowledge concept.....	21
2.1.2: characteristics of knowledge	23
2.1.3: The importance of knowledge	23
2.1.4: types of knowledge	24
2.1.5: Sources of knowledge	26
2.1.6: The necessity of knowledge	27
2.2: knowledge management	28
2.2.1: The concept of knowledge management.....	28
2.2.2: The importance of knowledge management.....	28
2.2.3: knowledge management goals.....	30
2.2.4: Knowledge Management Principles	31
2.2.5: elements of knowledge management	32
2.2.6: Justifications for switching to knowledge management	34
2.2.7: knowledge management processes	36
2.3: Knowledge management basics	36
2.3.1: knowledge management strategies.....	38
2.3.2: knowledge management models.....	39
2.3.3: Knowledge Management Growth Factors	43
2.3.4: Knowledge management application problems	44
2.3.5: Some solutions for knowledge management.....	45
CHAPTER 3	46
THEORETICAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL LOYALTY.....	46
3.1: The basics of organizational loyalty.....	46
3.1.1: The concept of organizational loyalty	46
3.1.2: The importance of organizational loyalty	47
3.1.3: Characteristics of Organizational Loyalty	48
3.1.4: Dimensions of organizational loyalty	50
3.2: The stages of development of organizational loyalty, its types and models.....	53
3.2.1: Stages of development of organizational loyalty.....	53
3.2.2: Models explaining organizational loyalty	55
3.2.3: Types of organizational loyalty	61

3.3: The elements of organizational loyalty, the factors affecting it, its measurement and its benefits.....	62
3.3.1: Elements of organizational loyalty	62
3.3.2: Factors affecting the development of organizational loyalty	63
3.3.3: Measuring organizational loyalty and its benefits	64
3.4: The relationship between knowledge management and organizational loyalty ..	66
CHAPTER 4	69
THE PRACTICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	69
4.1: Description of the study sample	69
4.2: Study tool application	72
4.2.1: Knowledge Management Elements Hub	72
4.2.2: The Elements of Organizational Loyalty	75
4.3: Study hypotheses test.....	79
4.4: Presentation and discussion of the results of the first hypothesis.....	89
4.5: Presentation and discussion of the results of the second hypothesis	96
CONCLUSION.....	107
REFERENCES	109
APPENDIX	115
PLAGIARISM REPORT.....	120

قائمة المحتويات

قرار لجنة المناقشة.....	
الاعلان.....	
شكر وتقدير.....	ج
ملخص.....	د
قائمة المحتويات.....	ز
قائمة الجداول.....	س
قائمة الاشكال.....	ص
المقدمة.....	1
الفصل الاول.....	3
الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة.....	3
1.1: الدراسات السابقة.....	3
1.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة.....	3
2.1.1: الدراسات الاجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة.....	6
3.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	10
4.1.1: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	12
5.1.1: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.....	15
2.1: منهجية الدراسة.....	16
1.2.1: مشكلة الدراسة.....	16
2.2.1: أهمية الدراسة.....	16
3.2.1: اهداف الدراسة.....	17
4.2.1: فرضيات الدراسة.....	17

18	5.2.1: منهجية الدراسة
18	6.2.1: أنموذج الدراسة
18	7.2.1: أساليب جمع البيانات
19	8.2.1: اختبارات صحة أداة الدراسة
20	9.2.1: أساليب المعالجة الإحصائية
20	10.2.1: مجتمع الدراسة
20	11.2.1: حدود الدراسة

21 الفصل الثاني

21 الإطار النظري لإدارة المعرفة

21	1.2: ماهية إدارة المعرفة
21	1.1.2: مفهوم المعرفة
23	2.1.2: خصائص المعرفة
23	3.1.2: أهمية المعرفة
24	4.1.2: أنواع المعرفة
26	5.1.2: مصادر المعرفة
27	6.1.2: ضرورة المعرفة
28	2.2: إدارة المعرفة
28	1.2.2: مفهوم إدارة المعرفة
28	2.2.2: أهمية إدارة المعرفة
30	3.2.2: أهداف إدارة المعرفة
31	4.2.2: مبادئ إدارة المعرفة
32	5.2.2: عناصر إدارة المعرفة

34	6.2.2: مبررات التحول الى إدارة المعرفة
36	7.2.2: عمليات إدارة المعرفة
38	3.2: اساسيات إدارة المعرفة
38	1.3.2: استراتيجيات إدارة المعرفة
39	2.3.2: نماذج إدارة المعرفة
43	3.3.2: عوامل نمو إدارة المعرفة
44	4.3.2: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
45	5.3.2: بعض حلول لإدارة المعرفة
46	الفصل الثالث
46	الإطار النظري للولاء التنظيمي
46	1.3: اساسيات الولاء التنظيمي
46	1.1.3: مفهوم الولاء التنظيمي
47	2.1.3: أهمية الولاء التنظيمي
48	3.1.3: خصائص الولاء التنظيمي
50	4.1.3: ابعاد الولاء التنظيمي
53	2.3: مراحل تطور الولاء التنظيمي وانواعه ونماذجه
53	1.2.3: مراحل تطور الولاء التنظيمي
55	2.2.3: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
61	3.2.3: أنواع الولاء التنظيمي
62	3.3: مقومات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وقياسه وفوائده
62	1.3.3: مقومات الولاء التنظيمي
63	2.3.3: العوامل المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

64	3.3.3: قياس الولاء التنظيم وفوائده
66	4.3: العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي
69	الفصل الرابع
69	الإطار العملي للدراسة
69	1.4: وصف عينة الدراسة
72	2.4: تطبيق أداة الدراسة
72	1.2.4: محور عناصر إدارة المعرفة
75	2.2.4: محور عناصر الولاء التنظيمي
79	3.4: اختبار فرضيات الدراسة
89	4.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
96	5.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
107	الخاتمة
109	المصادر والمراجع
115	الملحقات
120	تقرير الانتحال

List of Tables

Table 1: Cronbach's alpha test for study variables	19
Table 2: Comparison between tacit knowledge and explicit knowledge	25
Table 3: Frequency distribution of the study sample according to gender	69
Table 4: Frequent distribution of the study sample by age group	70
Table 5: Frequent distribution of study sample members according to academic qualification.....	71
Table 6: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the dimension of knowledge generation	72
Table 7: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the statements of the knowledge storage dimension.....	73
Table 8: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the knowledge distribution dimension	74
Table 9: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the dimension of application of knowledge	75
Table 10: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the dimension of emotional loyalty.....	76
Table 11: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the dimension of continuous loyalty.....	77
Table 12: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the dimension of moral loyalty	78
Table 13: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the dimension of knowledge generation	79
Table 14: The median of the responses of the study sample members to the phrases of the knowledge storage dimension.....	81
Table 15: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the knowledge distribution dimension.....	82
Table 16: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the dimension of knowledge application	84

Table 17: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the dimension of emotional loyalty	85
Table 18: The mediator of the responses of the study sample members to the expressions of the dimension of continuous loyalty.....	87
Table 19: The mediator of the responses of the study sample members to the expressions of the dimension of moral loyalty	88
Table 20: Rank correlation coefficients between the knowledge generation dimension and the organizational loyalty axis	90
Table 21: Rank correlation coefficients between the knowledge storage dimension and the organizational loyalty axis	91
Table 22: Rank correlation coefficients between the knowledge distribution dimension and the organizational loyalty axis	93
Table 23: Rank correlation coefficients between the knowledge application dimension and the organizational loyalty axis	95
Table 24: Simple regression analysis to measure the effect of the knowledge generation dimension on achieving organizational loyalty	97
Table 25: Simple regression analysis to measure the effect of the knowledge storage dimension on achieving organizational loyalty.....	99
Table 26: Simple regression analysis to measure the effect of the knowledge distribution dimension on achieving organizational loyalty	101
Table 27: Simple regression analysis to measure the effect of the knowledge application dimension on achieving organizational loyalty.....	103
Table 28: Multiple regression analysis to measure the impact of knowledge management dimensions on achieving organizational loyalty	105

قائمة الجداول

- جدول 1: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة 19
- جدول 2: مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة 25
- جدول 3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس 69
- جدول 4: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 70
- جدول 5: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 71
- جدول 6: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توليد المعرفة 72
- جدول 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تخزين المعرفة 73
- جدول 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توزيع المعرفة 74
- جدول 9: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تطبيق المعرفة 75
- جدول 10: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الوجداني 76
- جدول 11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء المستمر 77
- جدول 12: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الأخلاقي 78
- جدول 13: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توليد المعرفة 79
- جدول 14: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تخزين المعرفة 81
- جدول 15: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توزيع المعرفة 82
- جدول 16: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تطبيق المعرفة 84
- جدول 17: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الوجداني 85
- جدول 18: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء المستمر 87
- جدول 19: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الأخلاقي 88
- جدول 20: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد توليد المعرفة ومحور الولاء التنظيمي 90
- جدول 21: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد تخزين المعرفة ومحور الولاء التنظيمي 91
- جدول 22: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد توزيع المعرفة ومحور الولاء التنظيمي 93

- جدول 23: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد تطبيق المعرفة ومحور الولاء التنظيمي 95
- جدول 24: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي 97
- جدول 25: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي 99
- جدول 26: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي 101
- جدول 27: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي 103
- جدول 28: تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي 105

List of Figures

Figure 1: default study model	18
Figure 2: knowledge pyramid	22
Figure 3: Core processes of knowledge management	38
Figure 4: Duffy's model	40
Figure 5: Knowledge Value Chain Model	41
Figure 6: Jennex and Olfman model	42
Figure 7: Marquardt model	43
Figure 8: Dimensions of organizational loyalty	53
Figure 9: Inputs and Outputs of Organizational Loyalty According to Setters	56
Figure 10: Factors Affecting Organizational Loyalty According to Staw & Salanick .	57
Figure 11: Frequency distribution of the study sample according to gender	69
Figure 12: Frequent distribution of the study sample by age group	70
Figure 13: Frequent distribution of study sample members according to academic qualification	71

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة الافتراضي 18
- رسم توضيحي 2: هرم المعرفة 22
- رسم توضيحي 3: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 38
- رسم توضيحي 4: نموذج Duffy 40
- رسم توضيحي 5: نموذج سلسلة القيمة المعرفية 41
- رسم توضيحي 6: نموذج Jennex and Olfman 42
- رسم توضيحي 7: نموذج ماركوردت 43
- رسم توضيحي 8: أبعاد الولاء التنظيمي 53
- رسم توضيحي 9: مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي وفقا لـ Setters 56
- رسم توضيحي 10: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفقا لـ Staw & Salanick 57
- رسم توضيحي 11: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع 69
- رسم توضيحي 12: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 70
- رسم توضيحي 13: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 71

المقدمة

لا شك أن تقدم الدولة ونجاحها في تحقيق أهدافها ومتطلباتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدره مؤسستها على أداء المهام والمهام الموكلة إليها بأفضل طريقة ممكنة ، و المنظمة الناجحة هي التي تحقق أهدافها. و الهدف يعتمد على جودة العناصر البشرية فيه ومستوى قدرته والقيم التي تتميز بها ، وهذا هو الهدف والوسيلة لتطوير المنظمة وإجراء التغييرات اللازمة عليها.

حيث تعتبر إدارة المعرفة من أقوى الموضوعات اليوم ، وهي محور جهود العديد من الأطراف ذات الآراء والمصالح المختلفة (خاصة أولئك الذين يعملون في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا). لكن بالنسبة لخبراء المعرفة ، ماذا يعني كل هذا ، بدلاً من تنظيم المعرفة وتوفير وسائل اكتساب المعرفة وفقاً للتعليمات في عملية إدارة المعرفة ومرحلة التنفيذ ، بحيث يستحيل توقع الأدوار والمهارات التي يطلبها خبراء المعلومات بالإضافة إلى العمل في فريق إدارة المعرفة ، فإن إدارة المعرفة تسجل أيضاً من خلال إعداد موظفيها لقاعدة بيانات ، والتي تسجل جميع المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمخاطر الحالية للمؤسسة ، والمخاطر الحالية ، والمخاطر المستقبلية المتوقعة ، وكيف تستجيب المنظمة لما سبق. المخاطر وخطط التعامل مع المخاطر المتوقعة.

و في الوقت الحاضر ، تعيش المؤسسات الاقتصادية ، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، في بيئة غير مستقرة بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة ، مما يجعل المؤسسات تتنافس على البقاء والاستمرارية ، مما يجبر الناس على تحقيق أعلى مستوى من الولاء التنظيمي من خلال الطرق التالية الدرجة: تحديد أن وظيفة الموارد البشرية هي أحد أهم موارد الشركة. إنها أهم عامل إنتاج للشركة ومصدر للتميز والتميز للمؤسسة. بدون هذا المورد ، لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة. قدمت إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة ، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة ، مساهمات مهمة في عملية تطوير ومساعدة هذه الأخيرة على البقاء.

ولأن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين الأفراد والمنظمات فهو مؤشر مهم على درجة الارتباط بين الأفراد والأهداف التنظيمية ودرجة الانسجام مع قيم وثقافة هذه المنظمات. و استعدادهم على بذل المزيد من الجهد والأداء لتحقيق أهداف المنظمة ، فضلاً عن استمرارية العمل في المنظمة والرغبة في البقاء ، وبالتالي فإن المزيد من الناس مخلصون للمنظمة ، ويمكن لهذه المنظمات أن تؤدي واجباتها والمسؤوليات. يحققوا أهدافهم. لذلك ، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي للعاملين في مديرية الضمان الاجتماعي في دهوك ، و تمكين الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك من القيام بالمهام الموكلة إليه لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية. حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول حيث تتكون الفصل الأول المنهجية والدراسات السابقة للدراسة، والفصل الثاني

الجانب النظري لإدارة المعرفة، والفصل الثالث الجانب النظري للولاء التنظيمي، و الفصل الرابع الاطار العملي للدراسة حيث فسرت عينة الدراسة بكل فئاتها و تم تحليل البيانات التي توصل اليها الباحث من خلال استمارة الاستبانة التي تم اعدادها من قبل الباحث و توزيعها على المستجيبين من العاملين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك, و أخيرا يأتي الاستنتاجات و المقترحات الذين يوصى بها الباحث.

الفصل الاول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

1.1: الدراسات السابقة

1.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة

المؤلف و السنة	أبو زريق, 2017
العنوان	دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية
الهدف	يهدف الدراسة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة (التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي للمحاكم التقليدية
المنهج	ولأغراض البحث تم استخدام الأساليب الوصفية والتحليلية
المجتمع و عينة	ويشمل مجتمع البحث غزة. بلغ مجموع العاملين في المحاكم النظامية بالمنطقة (208) موظفاً وموظفة ، وتم توزيع الاستبيان على (135) فرداً تم اختيارهم بأخذ عينات عشوائية طبقية بسيطة ، و (105) كانت نسبة الاستبيان 77.8%
ابرز النتائج	أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطة، حيث بلغ وزنها النسبي (63%)، و أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع التنظيمي " يساوي 3.91 وبلغ الوزن النسبي (78%).
المؤلف و السنة	عبد الجواد، 2016

العنوان	إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة للخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة
المنهج	وتضم مجتمع البحث العاملين في الوظائف الإشرافية (رؤساء الأقسام إلى المديرين العاميين) وتقديرات عددهم (156) الموظفون الطبيون العسكريون في قطاع غزة في قطاع الخدمات
المجتمع و عينة	أما بالنسبة لعينة البحث فهي تعتمد على مسح شامل لمجتمع البحث لجميع العاملين في المناصب الإشرافية في دائرة الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة. في عام (145) صمم الباحثان أداة بحث مكونة من استبانة مكونة من (72) فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور
ابرز النتائج	ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة في المتغير التابع إدارة المعرفة بنسبة 76%، و ان نسبة 24% المتبقية هي تعود الى متغيرات أخرى التي تؤثر على المتغير المستقل، و كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جدا حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة 49.27%، حيث بلغت تطبيق إدارة المعرفة نسبة 44.93%.
المؤلف و السنة	المصري، 2015
العنوان	دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية والأمن الوطني
الهدف	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني بقطاع غزة
المنهج	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

المجتمع و عينة	تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم (177) موظفا في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة
ابرز النتائج	وجود ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، كما يوجد ضعف في توفير وسائل تكنولوجيا متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة الإدارية لدى الموظفين.
المؤلف و السنة	عبد الغفور، 2015
العنوان	متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة.
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية من منظور الطلاب المتوقع تخرجهم في النصف الأول من عام 2014/2013 من أجل خلق ميزة تنافسية لهم في قطاع غزة واستكشافها. العلاقة بين إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة) وبعض عناصر الميزة التنافسية (المتغيرات التابعة). في سبيل تحقيق أهدافها
المنهج	استخدمت هذه الدراسة الطرق الوصفية والتحليلية ،
المجتمع و عينة	واستخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية ، أي ما يعادل (285) استبانة
ابرز النتائج	الجامعات عملت جاهدة لتلبية متطلبات إدارة المعرفة في العديد من الجوانب: نسبة القوى العاملة 73.8% ، ونسبة ثقافة الشركات 72.33% ، ونسبة تكنولوجيا المعلومات 71.41% ، ونسبة القيادة التنظيمية 68.94%. بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
المؤلف و السنة	المدهون، 2014
العنوان	عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم
الهدف	تهدف الدراسة إلى تحديد عملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بناءً على نموذج التميز الأمريكي (مالكولم بالدريدج) التابع لوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة

المنهج	والطرق الوصفية والتحليلية مبنية على ممثل المجتمع البحثي من وزارة التربية والتعليم العالي
المجتمع و عينة	صمم الباحث استبياناً لجمع وتوزيع البيانات الأولية اللازمة ، وتوزيع (159) استبانة
ابرز النتائج	مستوى قابلية استخدام عملية إدارة المعرفة جيد ، وتم الحصول على 79.9٪ من توزيع المعرفة ، يليه تخزين المعرفة بنسبة 77.61٪. مستوى قابلية الاستخدام لمعيار نموذج التميز المؤسسي الأمريكي جيد لأنه يحتل المرتبة الأولى في معايير التخطيط الاستراتيجي بنسبة 79.32٪ ، يليه 78.35٪ من معايير القيادة ، تليها معايير المعلومات ومعايير تكنولوجيا المعلومات. بلغ معدل التحليل 77.64٪ ، وهناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة والأداء المتميز لوزارة التربية والتعليم.

2.1.1: الدراسات الاجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة

المؤلف و السنة	Siadat,et,al,2015
العنوان	العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في التعليم العالي دراسة حالة: وحدة العلوم والابحاث في جامعة آزاد Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Study: Sciences & researches Unit, Azad university
الهدف	هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة(ازاد) الإسلامية في ايران
المنهج	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

المجتمع و عينة	و كانت أداة البحث المستخدمة هي الاستبيان, و, العينة المختارة كانت من العاملين في مجال الإدارة و المحاسبة حيث بلغوا (137) مستجيبا, و تم التحليل على (101) استمارة استبانة
ابرز النتائج	الثقافة التنظيمية هو العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة و هي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات و المؤسسات, و يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ان يقيموا باستخدام الأساليب الجديدة للوصول الى المعرفة الإدارية الحديثة. و من اهم ما توصلت اليها الدراسة هي ان وحدة العلوم الإنسانية بحاجة الى إعادة هيكلية الثقافة التنظيمية و بناء هيكل تنظيمي جديدي و قدمت الدراسة اقتراحات لتحسين العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في الجامعة
المؤلف و السنة	Apak&Atay,2014
العنوان	الابداع العالمي و تطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة و المتوسطة في تركيا و دول البلقان Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans
الهدف	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع إدارة المعرفة و علاقتها بالتجارة بين تركيا و بلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الإقليمي
المنهج	
المجتمع و عينة	اعتمد الباحث على التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة و المتوسطة، و قد اخذ الباحث تحليلا للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة و الضعف و كذلك الفرص و التهديدات كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية و اعتماده على المنهج الوصفي التحليلي

ابرز النتائج	الى تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة تتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات او تقديم الخدمات, و إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة لتمييز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات و الأسواق
المؤلف و السنة	Yaghoubi,2014
العنوان	القيادة التحويلية و تعزيز عوامل مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية في الايران.
الهدف	هدفت الدراسة الى التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية و تعزيز عوامل مشاركة المعرفة و تم اشتقاق نموذج " Nonaka & Takeuchi " في مجال مشاركة المعرفة
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	و تكون عينة الدراسة من أعضاء الكلية في جامعة زاهدان للعلوم الطبية في ايران و بلغ عددهم (285) و تم اختيار (119) مفردة كعينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة
ابرز النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية و اتجاهات أعضاء الكلية حول عوامل التنشئة و التجسيد و الضم, و أيضا لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و التدوير
المؤلف و السنة	Moradi,et,al,2012
العنوان	العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management
الهدف	هدفت الدراسة الى الحصول على فهم العلاقة بين إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البيئة الاكاديمية
المنهج	الباحث المنهج الوصفي التحليلي

المجتمع و عينة	استخدم الاستبانة كأداة لتحليل البيانات و وزع (322) استمارة الاستبانة على العاملين في المجال الأكاديمي
أبرز النتائج	النتائج التي وصل إليها الباحث كانت, وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا, وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزي الى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة. و من أهم ما المقترحات هي قد تكون من الأفضل عند دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية ان ينظر من خلال عدسة المعرفة الاجتماعية و هذا المنظور يسمح للربط بين المتغيرين
المؤلف و السنة	Ling&Mohd,2010
العنوان	تأثير إدارة المعرفة على الابداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية The effect of knowledge management on administrative creativity in Malaysian manufacturing companies
الهدف	الهدف من الدراسة التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الابداع الإداري في شركات الصناعية في ماليزيا
المنهج	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استمارة الاستبانة للحصول على البيانات
المجتمع و عينة	شكلت عينة الدراسة من شركات الصناعية العاملة في ماليزيا
أبرز النتائج	من أهم ما توصلت إليها الدراسة هي كفاءة اكتساب المعرفة لها تأثير مهم و إيجابي على الابداع الإداري, و المعرفة المكتسبة من مصادر خارجية خاصة المعرفة المتخصصة و التي تعمل على زيادة إمكانية الابداع الإداري في شركات و تمكنها من الابداع الإداري بشكل عملي

3.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي

المؤلف و السنة	قلبو, 2015
العنوان	دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خضير
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على دور إدارة المعرفة في بقاء ونمو المنظمة ، ومحاولات تحسين فعاليتها وأدائها بناءً على التحديات الضخمة التي تواجهها
المنهج	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	اختار استمارة الاستبانة كأداة التحليل
ابرز النتائج	ويظهر أن الإدراك الشخصي يلعب دوراً مهماً في نجاح إدارة المعرفة ، لأن الإدارة تواكب تطور تكنولوجيا المعرفة, و اظهر وجود علاقة ارتباط بين (إدارة, توليد, تخزين, تطبيق) إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي بنسبة متوسطة الى جيدة.
المؤلف و السنة	اقبال, 2015
العنوان	اثر المناخ التنظيمي في الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لإراء عينه من العاملين في المعهد التقني في بابل
الهدف	تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي الرئيسي والولاء التنظيمي في المؤسسات الفنية البابلية ، وتحديد الارتباط بين المتغيرين ، وفهم الأثر بينهما
المنهج	لتحقيق الغرض البحثي للكادر الإداري العامل استخدمنا المنهج الوصفي وأجرينا التحليل ، ومن أجل الحصول على البيانات تم تصميم استبيان خاص لهذا الغرض ، وقد اشتمل الاستبيان على جانبين (المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي)
المجتمع و عينة	تم اختيار المعهد البحثي كمجتمع بحثي لأنه يمثل إحدى ركائز تنمية المجتمع ، لأنه يؤهل كوادر من المستوى المتوسط في الإدارة والتكنولوجيا والطب ، وعينة البحث تضم (85) في الوحدات الإدارية والأقسام العلمية بالترتيب

ابرز النتائج	حصول العاملين في معهد بابل للتكنولوجيا على درجة معتدلة من الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي الجيد للوقت تأثير إيجابي.
المؤلف و السنة	مزوار, 2013
العنوان	أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية
الهدف	هدفت الدراسة الى الاهتمام بالولاء التنظيمي و هذا ما اثبتته التجربة اليابانية و اعتماد هذا المنهج في المؤسسات العامة في الجزائر
المنهج	استخدم الباحثة منهج الوصفي التحليلي ,
المجتمع و عينة	اختارت استمارة استبانة بحيث تقيس تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي و وزعتها على الموظفين في المؤسسات العامة في الجزائر حيث بلغت عدد الاستمارات الموزعة (354) استمارة
ابرز النتائج	مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات العامة متوسط و بمتوسط حسابي 3.36, ومستوى الولاء العاطفي كان مرتفعا بمتوسط حسابي 3.42 و الولاء المستمر و الولاء المعياري يأتيان في المرتبة نفسها بمتوسط حسابي بلغ 3.33 .
المؤلف و السنة	بوخلوه وبن قرينه, 2013
العنوان	اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة في الجزائر
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، وتطبيق الصفات المختلفة (الجنس ، والعمر ، والتعليم ، والخبرة ، وسنوات الوظيفة)
المنهج	منهج الوصفي التحليل
المجتمع و عينة	تتكون عينة البحث من (125) موظف من محطة تكرير النفط بسكيكدة

أبرز النتائج	تأثير ذو دلالة إحصائية على وجهات النظر التالية: الفروق الأساسية لعينة البحث (الجنس، العمر)، التعليم، سنوات العمل، الوظيفة) تطبيق مبادئ إدارة الجودة المتكاملة.
المؤلف و السنة	أبو العلا, 2011
العنوان	ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة
الهدف	تناول فيه الجوانب التي لها تأثير سلبي على الولاء التنظيمي
المنهج	منهج الوصفي التحليل
المجتمع و عينة	
أبرز النتائج	وجود نسبة عكسية إحصائية بين ضغط العمل وعلاقة ضغط العمل. الولاء التنظيمي والولاء للعينة المدروسة مرتفعان للغاية ، وبسبب المتغيرات الشخصية والمتغيرات العملية ، لا فرق بين إجابات المبحوثين حول ضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

4.1.1: الدراسات الاجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي

المؤلف و السنة	Mohammed, 2019
العنوان	الولاء التنظيمي وعلاقته بإبداع أعضاء الاتحادات في ألعاب التنس بالعراق Organizational Loyalty and its Correlation to the Creativity of Members of the Federations in Tennis Games in Iraq
الهدف	تهدف الدراسة إلى تحديد الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لأعضاء الاتحاد العراقي ، وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وإبداع أعضاء التحالف في مباريات التنس العراقية ، والتنبؤ بالولاء التنظيمي للعراق
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي

المجتمع و عينة	اعضاء الدوري في مباريات التنس بالعراق ويمثلون اعضاء الدوري في مباريات التنس بالعراق. وتوصل الباحثان إلى 84 عضوا موزعين على 18 محافظة
ابرز النتائج	معايير الولاء التنظيمي والإبداع المستخدمة لقياس الولاء والكفاءة التنظيمية صحيحة. هناك علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وقدرة اعضاء النقابة على لعب التنس في العراق
المؤلف و السنة	Kambiz&Aslan,2015
العنوان	أثر إدارة المعرفة في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة خودروا لصناعة السيارات The Impact of Knowledge Management on Organizational Loyalty: A Field Study in the Khodroa Automotive Industry Company
الهدف	هدفت الدراسة الى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركة خودروا لصناعة السيارات في الايران
المنهج	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و استمارة الاستبانة
المجتمع و عينة	تعتبر مجتمع الدراسة و تم اختيار عينة التي بلغت (273) من مديري النظم في الشركة
ابرز النتائج	وجود تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية, و التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار التنظيمي
المؤلف و السنة	Tsaur&etal,2011
العنوان	اثر خصائص الوظيفة و توجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين The effect of job characteristics and the organization's creativity direction on the creative behavior of employees
الهدف	هدفت الدراسة الى تحديد اثر خصائص الوظيفة و توجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين

المنهج	استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي, و استخدام الاستبانة كأداة التحليل الاحصائي
المجتمع و عينة	تكونت عينة الدراسة من (289) مستجيب من العاملين في شركات السياحية
ابرز النتائج	توجد علاقة ارتباط بين السلوك الإبداعي للعاملين و كل من خصائص الوظيفة و توجه الشركة بالابداع , وأيضا يتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة و توجه المنظمة نحو الابداع
المؤلف و السنة	Kuznia, et. Al,2010
العنوان	اثر التعليم المستمر في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية The effect of continuing education on organizational loyalty, a field study
الهدف	يهدف الدراسة إلى إثبات قدرة منظمات الأعمال على النجاح من خلال استراتيجيات التعلم المستمر. وذلك من خلال جزأين (الولاء التنظيمي والرضا المهني) لتحديد درجة التعلم المستمر لنجاح الإدارة الوظيفية
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	تم تطبيقه على عينة قوامها (256) موظف إداري في بعض المنظمات الأمريكية العاملة في صناعة المواد الغذائية
ابرز النتائج	الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من فهم نجاح المنظمة من خلال التعلم المستمر والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة. لقد وجد الناس أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين يمارسون التعلم المستمر ، زاد قدرتهم على تحسين معدل نجاحهم في أداء الوظائف الإدارية ، لأن الحقائق تظهر أن الولاء التنظيمي والرضا المهني يتأثران بشكل مباشر بالتعلم المستمر
المؤلف و السنة	Li, et. al., 2010
العنوان	اثر تعلم التنظيمي على تحقيق الابداع: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصينية

The effect of organizational learning on the achievement of creativity: a field study in a number of Chinese companies	
الهدف	الهدف من هذه الدراسة كانت تحديد نوع التعلم التنظيمي في الشركة المدروسة ، ودراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي ونوعه والإبداع. دراسة العلاقة بين الضبط والتعلم التنظيمي
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	وطبقته على بيانات (607) شركات صينية تعمل في المجال الفني. وجدت الدراسة أن الشركة المدروسة لديها نوعان من التعلم التنظيمي وهما: التعلم المكتسب والتعلم التجريبي
ابرز النتائج	هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والإبداع ، لأن التعلم التجريبي يمكن أن يتوسط العلاقة بين التعلم المكتسب والإبداع. توجد علاقة سلبية بين السلوك الضبط والتعلم التنظيمي والإبداع

5.1.1: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة , نجد ان اهم ما يميز الدراسة الحالية يتضح في عدد من الجوانب أهمها:

- 1- من حيث بيئة الدراسة و قطاع التطبيق: كان الدراسات السابقة أجريت على المنظمات العربية و العالمية , في حين الدراسة الحالية تطبق على الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك.
- 2- اهمية الموضوع بالنسبة لنجاح عمل المنظمة و تحقيق الأهداف المرسومة.
- 3- من حيث هدف الدراسة: ركزت الدراسة الحالية على قياس أثر إدارة المعرفة (المتغير المستقل) بأبعاده على تحقيق الولاء التنظيمي (المتغير التابع) على الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك, في حين الدراسات السابقة تنوعت اتجاهاتها من حيث نوعية المؤسسات و الشركات أو كلاهما .
- 4- استخدم الباحث الدراسات السابقة في تحديد متغيرات كل من إدارة المعرفة و الولاء التنظيمي.

2.1: منهجية الدراسة

1.2.1: مشكلة الدراسة

أدى الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه عملية الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في نجاح المنظمات، واعتبارها أساساً من أسس العملية الإدارية، إلى قيام الباحثين والأكاديميين بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة في الالتزام بأخلاقيات الإدارة، ولكي تضمن المنظمات استمراريتها وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، فهذا يتطلب منها التركيز على مفهوم الولاء التنظيمي، لما له من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة، مثل مواءمة قيم المنظمة مع القيم الأفراد والمؤسسات والأهداف الشخصية وتأثيرها على أداء الموظفين.

وانطلاقاً من الأهمية الواضحة لدعم أخلاقيات الوظيفة العامة وتأثيرها الإيجابي على سلوكيات ومواقف العديد من الأفراد، لأن الالتزام بأخلاقيات الإدارة هو نفس أنماط السلوك الإيجابي والأداء (بما في ذلك الولاء التنظيمي) وتأثيره على الأفراد الآخرين.

ويمثل مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي

هل يمكن لعناصر إدارة المعرفة أن تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك؟

2.2.1: أهمية الدراسة

نظراً لأن الأخلاقيات العامة في أي منظمة تحدد الولاء التنظيمي بين موظفي المنظمة، والذي له تأثير سلبي أو إيجابي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فإنه كان من الضروري قياس مستوى توظيف أخلاقيات الإدارة السائدة داخل مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك لمعرفة أثر ذلك في مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين.

لذا كانت هذه الدراسة مهمة بالنسبة إلى:

1- متخذ القرار في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك من خلال تقديم تقييم علمي موضوعي حول واقع أخلاقيات الوظيفة العامة السائدة في مديرية الضمان الاجتماعي، وأثرها في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يمكن لصانعي القرارات اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحرافات عن معايير الأداء إن وجدت.

2- الباحثين في مجال الإدارة بصورة عامة، إذ كانت الدراسة بمثابة إضافة علمية إلى الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع و أثر إدارة المعرفة في الولاء التنظيمي بشكل خاص.

3.2.1: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي للموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، والأهداف الفرعية التالية مستمدة من هذا الهدف:

- 1- بناء إطار نظري فكري لإدارة المعرفة، وأهميتها في تحقيق الولاء التنظيمي.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي الذي الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك.
- 3- الوصول الى نتائج التي تعكس الأثر بين إدارة المعرفة و الولاء التنظيمي من خلال عينة الدراسة.
- 4- قياس مستوى إدارة المعرفة لدى الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك.
- 5- قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك.

4.2.1: فرضيات الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الفرضية الرئيسية للدراسة على الشكل التالي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة و تحقيق الولاء التنظيمي على المستوى الكلي لدى موظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك, و تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

و تتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي.
- ب. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بين خزن المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي.
- ج. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي.
- د. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي على مستوى الكلي لدى موظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك, و تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

و تتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ب. يوجد تأثير معنوي لخزن المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- ج. يوجد تأثير معنوي لتوزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.
د. يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

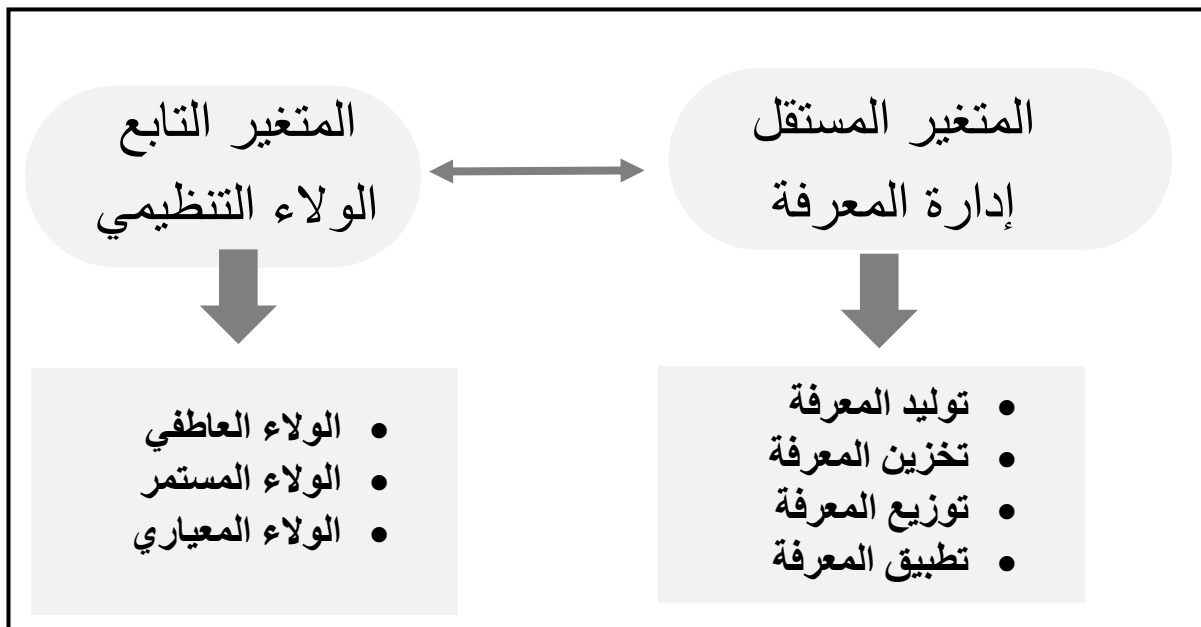
5.2.1: منهجية الدراسة

استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستقرائي في اتمام مضامينها و معالجة مشكلاتها و التأكد من فرضياتها و تحقيق أهدافها .

6.2.1: أنموذج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة و معالجة مشكلاتها تم تصميم أنموذج يوضح فلسفة العلاقة بين متغيرات الدراسة معتبرا إدارة المعرفة متغيرا مستقلا, و الولاء التنظيمي متغيرا معتمدا (تابع) , كما مبين في الشكل الاتي:

رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الباحث

7.2.1: اساليب جمع البيانات

تستند الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات و المعلومات:

1. وسائل المحور النظري: لإثراء المحور النظري للدراسة أخذ الباحث من الوسائل التحليلية و الوصفية والاستقرائية أسلوبا في استكشاف المراجع الأجنبية و العربية و الدراسات العلمية , البحوث, الكتب, الأطاريح, الرسائل, التقارير, المقالات و مواقع الشبكة العالمية (الانترنت) ذات الصلة المباشرة بالدراسة لإتمام هذا المحور منها.

2. وسائل المحور التطبيقي: لإثراء هذا المحور من الدراسة أعتمد الباحث على استمارة الاستبانة باعتبارها أداة أساسية في جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالدراسة لأنها تنسجم مع مشكلة الدراسة و تلائم فرضياتها، و وفقا لأهدافها أنقسم الاستمارة الى ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الاول منها الشخصية لعينة الدراسة وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث و يشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، في حين عكس الجزء الثاني منها عناصر إدارة المعرفة و يوضح الجزء الثالث منها أبعاد الولاء التنظيمي ، و أستخدم مقياس ليكرت الخماسي في تحديد الاجابة على استمارة الاستبانة.

8.2.1: اختبارات صحة أداة الدراسة

اختبار صحة ثبات الاستبانة : أخضعت الاستبانة لاختبار Alpha – Cronbach للتحقق من صحة ثباتها و التحقق من الاتساق الداخلي، و لوحظ بان قيمة معامل (ألفا كرونباخ Alpha –Cronbach) على المستوى الكلي لأبعاد الدراسة (0.921) وفق الجدول (1) و تؤكد هذه القيم صحة ثبات الاستبانة .

جدول 1: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	Alpha – Cronbach
1	توليد المعرفة	5	0.932
2	تخزين المعرفة	6	0.961
3	توزيع المعرفة	5	0.922
4	تطبيق المعرفة	6	0.94
5	اجمالي متغير إدارة المعرفة	22	0.939
6	الولاء الوجداني	6	0.891
7	الولاء المستمر	5	0.872
8	الولاء الأخلاقي	7	0.946
9	اجمالي متغير الولاء التنظيمي	18	0.903
10	القيمة الكلية للاستبانة	40	0.921

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب و برنامج SPSS.

9.2.1: أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض الوصول الى النتائج المطلوبة من الدراسة استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS, Ver.26) بوصفه أداة أساسية في التحليل الاحصائي للدراسة مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط و تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس التأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة.
- 3- التكرارات و النسب المئوية و الوسيط لاستخدامها في وصف و تشخيص متغيرات الدراسة.
- 4- أسلوب الاتساق الداخلي استخدم لقياس طرق محتوى الاستبانة.
- 5- أسلوب الفا كرونباخ استخدم لقياس ثبات الاستبانة.

10.2.1: مجتمع الدراسة

استخدم الباحث مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك لقياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين في تلك المنظمة, و حيث ان مديرية الضمان الاجتماعي في احد الدوائر التابعة الى المديرية العامة للضمان الاجتماعي في محافظة دهوك التي هي تابعة لوزارة العمل و الشؤون الاجتماعية في إقليم كردستان العراق, حيث شملت عينة الدراسة 115 موظفين و موظفات في هذه المديرية و وزع الباحث الاستبانة التي صممها على هذه الموظفين و الموظفات, و تم جمع الاستبانات بعد الابداء بأرائهم و جمع الباحث 94 استبانة و كان الصالحة منها 87 استبانة للتحليل, بنسبة 75.6%.

11.2.1: حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: تتكون من الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك.
- 2- الحدود العلمية: تنحصر الدراسة في إدارة المعرفة و تأثيرها على الولاء التنظيمي.
- 3- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في محافظة دهوك على الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك
- 4- الحدود الزمانية: سنة 2021 .

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المعرفة

1.2: ماهية إدارة المعرفة

المعرفة مجال قديم وجديد ، ولدى الناس اهتمام كبير به ، فمنذ آلاف السنين ، واليوم ، تعتبر المنظمات الحديثة المعرفة أساساً لضمان البقاء والنمو ، لأنها تساعد على تحسين فعاليتها وأدائها.

1.1.2: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة والتي تتكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة :

- 1- البيانات: وهي المادة الخام الرئيسية التي تستخرج منها المعلومات ، وقد تظهر في شكل أرقام أو أحرف أو رموز أو صور لم يسبق لها مثيل أو تنظيم ، وعندما يتم تصنيف البيانات وتعديلها وتحليلها وتخزينها ، فإنها تصبح معلومات. إطار واضح ومفهوم.(القهيوي,2013, 20)
 - 2- المعلومات: إنها مجموعة من البيانات المعالجة والمنظمة والمتراصة و المعدة للاستخدام واتخاذ القرار.(همشري,2013, 26)
 - 3- المعرفة: يبدأ الاهتمام بالمعرفة في بداية الخلق البشري، ونمت المعرفة وتتطور مع تطور وتقدم المجتمع البشري ، ومع ذلك ، بسبب الخلفيات العلمية المختلفة التي يركز عليها كل مفكر.
- حيث يرى الباحثان Haendersen & Harris بان المعرفة هي أحد العناصر الأساسية في سلسلة التكامل ، أولاً المرجع ، ثم المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة، فالأخيرة هي أساس الابتكار.(حجازي,2014, 46)

و يرى الباحث Peter Drucker يتعامل العالم مع الصناعات المعرفية ، وفي هذه الصناعات الأفكار هي منتجاتها وبياناتها ، و العقل البشرية هي أدواتها. (القهيوي,2013, 13)

حيث في تعريف اخر للمعرفة ورد هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات، مفهومة محللة ومطبقة.(عواد,2008, 19)

المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات، وتنتج المعلومات ، لأن المعلومات تصبح معرفة بعد الاستيعاب والفهم والتطبيق المتكرر في الممارسة ، مما يؤدي في النهاية إلى الخبرة، والتي بدورها تؤدي إلى حكمه.(قلبر,2015, 4)

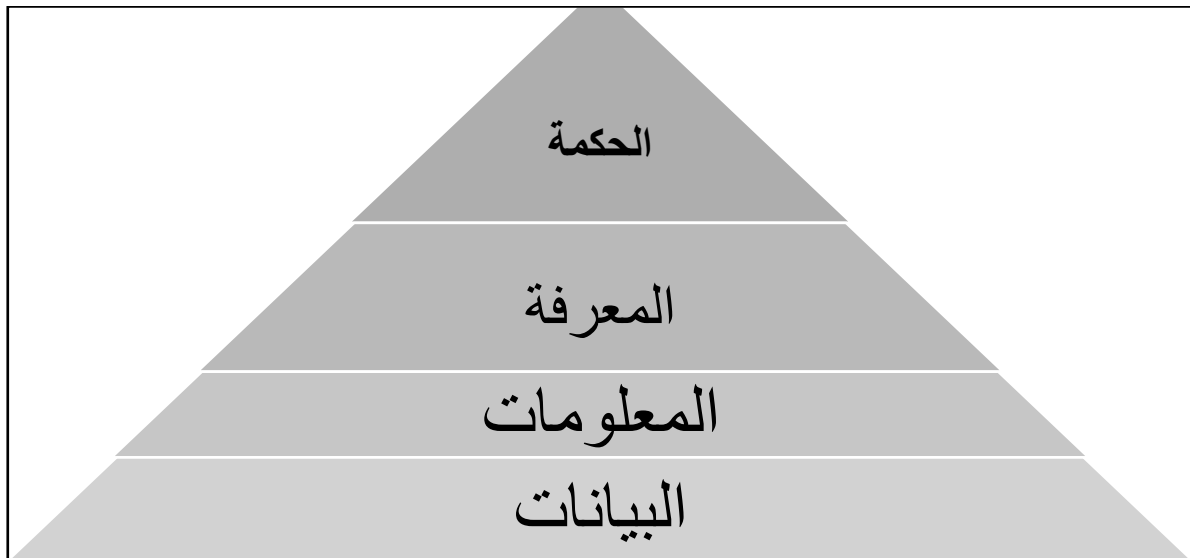
تُعرّف المعرفة على أنها اسم مشتق من فعل (عرف) ، والذي يشير إلى القدرة على التمييز أو التكيف ، ثم كل ما يتم تعريفه أو فهمه.(عشماوي,2010, 222)

من خلال هذه التعريفات ، يستنتج الباحث أن المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات ويمكن أن تنتج المعلومات ، لأنه بعد استيعاب وفهم المعلومات والتطبيق المتكرر في الممارسة ، تصبح المعرفة معرفة ، مما يؤدي في النهاية إلى الخبرة ، وهذا بدوره يؤدي إلى الحكمة.

يعرف فيريستون الحكمة بأنه تجسيد للذكاء ، وفهم الصواب والخطأ، وفهم القيمة الدائمة. تتضمن الحكمة أيضاً القدرة على قبول مثل جديدة ومحتملة واتجاهات يمكن إدراكها ، وهي استخدام المعرفة المُعَبَّر عنها في المبادئ لاتخاذ قرارات مستنيرة حول الظروف الأخلاقية.(Andrea. Et,al ,2020, 3)

يمكن التمييز بين المصطلحات التي ذكرت سابقا عن طريق وضع المعلومات والمعرفة والحكمة الخاصة بمصطلحات البيانات في هيكل هرمي ، كما هو موضح في الشكل التالي:

رسم توضيحي 2: هرم المعرفة



2.1.2: خصائص المعرفة

يمكن تلخيص المعرفة على مجموعة من الخصائص على النحو التالي:(قلبو,2015, 5)

- 1- يمكن توليد المعرفة: تتمتع بعض المنظمات بخصوبة فكرية تمكنها من توليد المعرفة ، ويتم تمثيل الأفراد المبتكرين الذين يبتكرون ويخلقون المعرفة.
 - 2- المعرفة قد تموت: مع ولادة المعرفة ، سوف تموت من خلال استبدال المعرفة الجديدة بأمكان قديمة حتى لا يتم استخدامها .
 - 3- المعرفة يمكن تخزينها: يمكن تخزين المعرفة بطرق مختلفة. حيث في السنوات العشرين الماضية، تم تخزين المعرفة على الورق والشريط وأجهزة التخزين الإلكترونية.
- المعرفة لها خصائص أخرى ، بما في ذلك: (أبو زريق,2017, 5)

- 1- تجديد المعرفة: المعرفة تتطور باستمرار بسبب تطور التفكير وتطوره بمرور الوقت .
 - 2- إنتاج المعرفة: يتكون من الأفراد الذين يبتكرون أفكارًا جديدة ويعتمدون عليها في عملية الخلق.
- و للمعرفة خصائص أخرى و التي تتمثل: (قحموش,2012, 68)

- 1- الذاتية: المعرفة ناتج تفاعل الإنسان والمعلومات ، لذلك يتأثر عمق المعرفة بخلفية الأشخاص الذين يتعاملون معها وبيئة معالجة المعلومات ، ومن هنا فصاعدًا ستصبح قراءة المعرفة وفهمها حقيقة واقعة، بالطبع سوف تتأثر شخصيًا ، لذلك سيتم إنشاء معرفة جديدة عند القراءة.
- 2- قابلية النقل: تعمل المنظمة على تعزيز الأعمال الناجحة وتنقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو إداراتها .
- 3- تعزيز الذات: الفرق بين المعرفة والثورات الأخرى هو أن المشاركة في المعرفة لن تنخفض ، لذلك الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة ويشاركون المعرفة مع الآخرين.

3.1.2: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال زيادة قيمة المنظمة ودورها في تحويل المنظمة إلى اقتصاد معرفي ، ويمكننا تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية: (قلبو,2015, 9)

- 1- أصبح المعرفة أساسًا لخلق واستخدام المزايا التنافسية.
- 2- المعرفة الإدارية ترشد مدير المنظمة إلى كيفية أداء مهامها بفعالية.
- 3- المعرفة أساس تخلف المنظمة وتطورها ونضجها.

- 4- تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفع المنظمة لاعتماد تنسيق وتصميم وهيكـل أكثر مرونة.
- 5- يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة كمنتج نهائي من خلال بيع المعرفة والمعرفة التجارية واستخدامها لتعديل منتجات معينة أو إنشاء منتجات جديدة.
- 6- المعرفة لا يقيدھا قانون تناقص الغلة ، ولن تعاني من مشاكل الندرة ، وهي المورد الوحيد الذي يتراكم من خلال التراكم ولن ينقص مع الاستخدام ، والمعرفة تستخدم لتوليد الأفكار الجديدة وتطويرها. رخيصة أو بدون تكلفة إضافية.

4.1.2: أنواع المعرفة

قد قسم بعض العلماء أنواع ادارة المعرفة إلى ما يلي: (الزطمة, 2011, 22)

- 1- المعرفة الضمنية: تؤدي إلى المعرفة الشخصية التي تشمل المعنى الداخلي ، والنماذج العقلية ، والخبرة ، والبصيرة ، والحدس.
- 2- المعرفة المعلنة: يمكن تسجيل المعرفة المعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات في شكل مكتوب أو إلكتروني. المعرفة التقنية: هي جزء من المعرفة الضمنية التي تعبر عن موهبة وخبرة ومهارات العمل .
- 3- المعرفة الضحلة: هذا يعني أن مؤشرات منطقة المشكلة بالكاد مفهومة. المعرفة المتعمقة: يتطلب هذا تحليلاً متعمقاً للإجماع المختلف .
- 4- المعرفة السلبية: تقوم على استخدام الأساليب الاستنتاجية والاستقرائية لربط المفاهيم بالعكس.
- 5- المعرفة الإرشادية: المعرفة التي تم إنشاؤها على أساس سنوات من الخبرة العملية ، وتصبح لنتائج التعلم.

وفقاً لـ Lundvalle، هناك تصنيف آخر للمعرفة يقسم المعرفة إلى أربعة أنواع: (كحيلات, 2009, 33)

- 1- معرفة ماذا (Know-What): التعبير عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- 2- معرفة لماذا (Know –Why): إنها معرفة بالمبادئ والقوانين.
- 3- معرفة كيف (Know-how): هذا يعني المهارات والقدرة على إكمال مهمة معينة بنجاح.
- 4- معرفة من (Know-who): إنه معرفة عن من يعرف ماذا وكيف يعرف.

و من تقسيم آخر للمعرفة هو ما قسمها نوناك و تاكوشي و التي تتكون من: (عليان, 2008, 78)

1- المعرفة الضمنية Tacit knowledge: طرق غير رسمية ونوعية وغير قابلة للتحويل وتعليمية للتعبير عن المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد غير الرسميين ، واكتشاف هذه المعرفة في عمل الأفراد والفرق في المنظمة. هذه المعرفة تمنح المنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها لإنشاء وتوليد معرفة جديدة ، وما يوصف بأنه تقدير وخبرة أعضاء المؤسسة ، لم يتم تسجيله رسميًا بعد.

2- المعرفة الصريحة Explicit knowledge: إنها معرفة رسمية و نظامية، والتي يمكن التعبير عنها ونقلها وتعلمها كميًا ، ويمكن تسريبها إلى خارج المنظمة. عندما نجد أنها تنعكس في معايير تقييم المنتج والخدمة والوظيفة بالمنظمة.

و يمكن المقارنة بين النوعين من المعرفة الضمنية و الصريحة من خلال الجدول التالي:

جدول 2: مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد و الحالات الاستثنائية	القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المؤسسة
الخبرة، معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟	القدرة على التعلم و التدريب
القدرة على التعاون	القدرة على التنظيم
الاشتراك في الرؤية	رؤية بيانات مهمة
نشر الثقافات	تشغيل التعليمات
التدريب والتعيين من اجل تحويل المعرفة	نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات
التجريبية إلى قواعد ملموسة .	موثقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على حسينة قلبو, 2015, دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كمية العوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 13.

وضع Nonak and Tekeuchi et al ، نموذجًا يسمح بالتحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية ، والعكس صحيح. و ايضا اسم كل حالة على النحو التالي: (المحاميد، 2008، 24)

- 1- الاجتماعية Socialization: بما في ذلك الانتقال من الضمني إلى الداخلي ، فهو أحد الأشكال الدنيا لتبادل المعرفة ، لأنه يتم نقله تلقائيًا في كل موقع من مواقع العمل ، ولكن في هذه الحالة ، تظل المعرفة في ذهن المشارك ، لذلك من الصعب توثيقه.
- 2- التوضيحية Externalization: المفهوم والشكل النموذجي من الضمني إلى الصريح يساعدهم على النقل والمشاركة.
- 3- التجميعية Combination: هذا هو الانتقال من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة ، كما هو الحال في المدارس والجامعات.
- 4- الداخلية Internalization: إنه يؤكد على الانتقال من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال المهام المتكررة ، ويتم امتصاص المعرفة الصريحة مثل المعرفة الضمنية.

5.1.2: مصادر المعرفة

اكتساب المعرفة هو شكل من أشكال التعلم البشري عن المعرفة والإدراك ، وهو يحدث في أشكال مختلفة مثل الملاحظة ، والتفكير ، والمنطق ، والخبرة ، والمعرفة العلمية ، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية وخارجية.

أ. مصادر المعرفة الداخلية: وهي المصادر التي تنتمي للمؤسسة وتوفر المعرفة لها ، ويمكن تلخيصها في الآتي: (الجنابي، 2009، 65)

- 1- استراتيجية المعرفة Knowledge strategy: هم أولئك الذين يعيدون تقييم أو صياغة الاستراتيجيات التنظيمية ، وهم مسؤولون عن اهتمامهم بفهم الأهداف ، وهذه هي المنافسة القائمة على الاستراتيجية والمعرفة في السوق ، فهم يوضحون بشكل فعال وعميق الدور الجديد للمعرفة داخل المنظمة، من ناحية ، توصف بأنها رأس المال الفكري داخل المنظمة وخارجها ؛ من ناحية أخرى ، يعد توليد المعرفة ومشاركتها سلاحًا استراتيجيًا للمنافسة الجديدة.
- 2- محترف المعرفة Knowledge Professional: هم الأشخاص الذين يدرسون المعرفة كموضوع ، والأشخاص الذين يفهمون المحتوى المعرفي ، وهم الخبراء الفعالون الذين يكتسبون المعرفة ويستخدمونها جنبًا إلى جنب مع الأساليب الفعالة التي يمكن أن تولد المعرفة أو تمكنهم من العمل في مختلف المجالات.
- 3- عمال المعرفة Knowledge Workers: إنهم يفهمون في مجال المعرفة تقديم الدعم والإسناد المهني للمعرفة. فهم يوفر جمع المعلومات والتصنيف والتخطيط والتخزين والتواصل والاستجابة لجميع الطلبات المتعلقة بالمصدر الأصلي ، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

ب. المصادر الخارجية : المصادر الخارجية للمعرفة هي : (العتيبي,2010, 48)

- 1- الزبائن Customer: هذا هو الرابط الأكثر أهمية في سلسلة التقسيم من المنظمة إلى السوق ، لأن الزبائن يعتبرون مصدرًا متجددًا للمعرفة ويفهمون احتياجات تطوير منتجات خدمة التسوق المنزلي ، وكلما زاد تفاعل المنظمة في الاستماع والتفاعل و جعل تتطور بشكل أسرع وأفضل وأرخص وتواجه المستقبل في السوق.
- 2- الموردون Supplier: هم أهم مصدر رئيسي للمعرفة المتعلقة بالأسواق الصناعية والمواد والمواصفات والخدمات. يمكن أن توفر التفاعلات مع الموردين معرفة متعمقة حول الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.
- 3- المنافسون Competitors: إنهم أكثر الموارد تأثيراً ، فهم يحاولون جعل معرفتهم صعبة التقليد ، بحيث يمكن أن تتأصل في بيئة وثقافة المؤسسات التنافسية ، لكن منتجات وخدمات الأخيرة توفر فرصاً حقيقية للتعلم منها. ، وبعض أفعالهم ومعظم التجار و الزبائن هم مصادر المعرفة.
- 4- الشركاء partners: إنها مصدر سريع للمعرفة والخبرة التي تفتقر إليها المنظمة، ويتم ذلك من خلال منطمتين متكاملتين بطريقة إيجابية من خلال الشراكات والتحالفات ، أي أنها تحتاج إلى جانب من الجوانب الأخرى ، وليس فقط هي مادة الموارد ، ولكنه يشمل أيضاً أصول المعرفة.

6.1.2: ضرورة المعرفة

بالنسبة للأفراد والمؤسسات ، تعتبر ضرورة المعرفة مهمة بشكل خاص لأن هناك العديد من العوامل التي تجعل المعرفة قضية مهمة لهاتين المجموعتين ، بما في ذلك: (Suzuki. Et,al ,2019, 32)

- 1- الميزة التنافسية: إن الجمع بين المنافسة المكثفة والعولمة والجوانب الاقتصادية للمعرفة الجديدة يحافظ على نمو الشركات ويزيد من حدة المنافسة.
- 2- التكنولوجيا: زادت التكنولوجيا من سرعة التغيير وتتطلب قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة جيداً ؛ أصبح العمل أكثر تعقيداً ؛ ومع ذلك ، توفر التكنولوجيا للأفراد فرصاً لمشاركة المعلومات وتساعد في تدريب الخبراء على إعادة التفكير في الأفراد داخلياً وخارجياً طريقة التعلم الفصول الدراسية.
- 3- التغيير التنظيمي: لقد حسنت عمليات تسريح العمال والاندماج والاستحواذ من الطريقة التي تعمل بها المنظمة ، على سبيل المثال ، من خلال تقليل بعض العمال المسنين ذوي الخبرة ، أصدرت الشركة معرفة مهمة ولا غنى عنها. الأشخاص الذين أثبتوا نجاحهم في العمل أو لم يثبتوا نجاحهم بعد.

4- مرونة التوظيف: تصبح المعرفة أسرع من أي وقت مضى لأن الموظفين يغيرون المهن والوظائف بشكل متكرر ، لأن الشركات التي تعتمد على الموارد الخارجية تواجه فقدان المعرفة الموجودة في مجالاتها الخاصة ، لذلك تصبح معتمدة بشكل كبير على الشركات الخارجية.

2.2: إدارة المعرفة

موضوع إدارة المعرفة هو الموضوع الذي يسعى الباحثون إلى توضيحه وجوانبه المختلفة ، وإجراء البحوث من زوايا مختلفة لتلافي نتائج البحوث التي تم الحصول عليها. من خلال هذا الموضوع سوف يستكشف مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها ومبادئها ومبررات التحول لها.

1.2.2: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا متعددة ، بعضها يتعامل معها من منظور تقني ، والبعض الآخر يتعامل معها من منظور ثقافي أو اجتماعي ، كل شخص بناء على وجهة نظره واتجاهه.

التعريف الأول: "Skyrme" يعرفها بأنها إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة والعمليات المتعلقة بتطويرها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها. وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى مؤسسات يمكن استخدامها شارك بشكل واضح . (القهوي, 2013, 25)

التعريف الثاني: مُعرّف بـ "Molhotra"، فهو تجسيد للعملية التنظيمية التي تدرس عملية الجمع بين قدرة تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات مع مدخرات الناس وإمكانات الابتكار. (المحاميدي, 2008, 23)

التعريف الثالث: يعرفه "Horde & Kearney" بأنه استخدام المعرفة الجماعية والخبرة والقدرات المتاحة داخل وخارج المنظمة عند الحاجة. (قلبو, 2015, 12)

من خلال التعريفات السابقة ، يمكن اعتماد التعريف التالي: إدارة المعرفة هي عملية جمع المعلومات والبيانات من قبل المؤسسة ، بهدف تنظيمها وتطبيقها على أعمالها بطريقة فعالة ، مما يساعد على تعزيز منافستها في وضع المؤسسة داخل السوق.

2.2.2: أهمية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مهمة جدا ويمكن تلخيص أهميتها على النحو التالي: (أبو زريق, 2017, 20)

1- ربط جميع المعارف والمعلومات والثروة لتطوير المؤسسة.

2- تضاعف حجم المعلومات في كل منطقة.

- 3- إعادة اختراع القدرات الحيوية .
 - 4- إنشاء قواعد ديناميكية لتحقيق فائدة حقيقية للمعرفة في المنظمة .
 - 5- استخدام مواقع العمل لإنشاء إدارة المعرفة والحفاظ عليها.
- وفقاً للكتاب والعلماء بناءً على توجهاتهم ومعتقداتهم حول أهمية إدارة المعرفة ، فهناك من يلخص أهمية إدارة المعرفة: (عوض,2012, 409)

- 1- تشجيع المؤسسات على تجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
 - 2- توفير الفرص للحصول على ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.
- يعتقد الدكتور أن إدارة المعرفة مهمة على ثلاثة مستويات: (المهيرات,2012, 48)
- 1- على المستوى الفردي: يوفر الوقت من خلال تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات وتعزيز مفهوم العلاقات الجماعية داخل المنظمة وزيادة فرص مشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف وبالتالي مساعدة الأفراد في عملية الأعمال .
 - 2- على مستوى مجموعة الممارسات: تطوير المهارات الوظيفية ، وتحسين كفاءة الشبكة ، والقيام بعمل تعاوني وتبادل المعرفة لتطوير لغة المشاركة داخل المنظمة .
 - 3- على المستوى التنظيمي: تساعد إدارة المعرفة على قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين التكامل المعرفي وزيادة فرص الابتكار وبناء الذاكرة التنظيمية.

و يرى الباحثون (Abubakar. Et all,2017,113) أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية:

- 1- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 2- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع وموجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 3- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 4- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.

- 6- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، وتسهم في تحفيزها لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 7- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- و يرى الباحث (Brix,2017,118) أهمية إدارة المعرفة بما يلي:
- 1- تطوير الذاكرة التنظيمية وتجنب التكرار.
- 2- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة الصعاب والمحافظة على بنائها.
- 3- تطوير و إثراء الحماس والالتزام الوظيفي والمهني.

3.2.2: اهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة الى تحقيق اهداف عديدة منها ما يلي: (طيطي,2010, 45)

- 1- يهدف إلى اكتساب المعرفة من المصدر والتخزين وإعادة الاستخدام. استقطاب المزيد من رأس المال الفكري لتطوير حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة .
- 2- تحديد المعارف الأساسية وطرق الاستحواذ وطرق الحماية.
- 3- لديهم القدرة البناءة على التعلم ونشر المعرفة والثقافة ، ولديهم الدافع لتطوير المعرفة والمنافسة من خلال الذكاء البشري.
- 4- تحويل المنظمة من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد عالمي جديد (اقتصاد المعرفة) ، تجارة إلكترونية واسعة النطاق.
- 5- يهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان والمساعدة في نشر أفضل الممارسات داخليًا.
- 6- يهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التداخل والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

و هناك اهداف أخرى لإدارة المعرفة و هي: (المهيرات,2012, 8)

- 1- التركيز على تطوير الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- 2- إنشاء بيانات الأعمال والمبادئ التوجيهية المتعلقة بمجتمع المعرفة.
- 3- تعريف وفهم شامل لإدارة المعرفة وتطويرها ومعناها في الاتصال بين رجال الأعمال ، وذلك لاستخدام مبادئ التعميم لإدارة المعرفة والفوائد في كثير من الأحيان من خلال تطوير الفرص لأعمال إدارة المعرفة.

- 4- دراسة الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية واللوائح ذات الصلة التي تؤثر على فعالية خطة إدارة المعرفة .
 - 5- ملتزمون بتنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على تبادل المعرفة في المنطقة.
 - 6- الجهود المبذولة لزيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات الصلة.
 - 7- تمثيل عالم الشركات في المنظمات المرتبطة بمجتمع المعرفة .
 - 8- تطوير مبادئ ومعايير التأهيل لإدارة المعرفة للمساعدة في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية لمختصين إدارة المعرفة.
- و يرى الباحثين (De jong. et all,2016,1135) اهداف لإدارة المعرفة في ما يلي:

- 1- الإسهام في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- 2- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.
- 3- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
- 4- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- 5- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- 6- تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين.
- 7- خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 8- زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة.

4.2.2: مبادئ إدارة المعرفة

تعتبر مبادئ إدارة المعرفة القواعد التي يجب فهمها من أجل توجيه إدارة المعرفة ، وسيتم تقديم بعض هذه القواعد أدناه: (أبو زريق,2017, 21)

- 1- يتمثل جوهر إدارة المعرفة في الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات التي تمثل دورة حياة المعرفة في المؤسسة لتحقيق أكبر عائد .
- 2- أنتج الاستثمار في إدارة المعرفة حلاً يجب أن تكون متكاملة من منظور الناس والتكنولوجيا ، لأن المعرفة هي بيئة الناس والتكنولوجيا.

- 3- إدارة المعرفة لها محتوى سياسي ، أي أن السياسة هي نتيجة التحول الأساسي للمعرفة من القوة ، والمادة إلى المعرفة ، من العضلات إلى الفكر ، والمعرفة تتضاعف بقوة الأفراد والجماعات والمؤسسات. الوقت.
- 4- لا يمكن أن يكون الاستثمار في إدارة المعرفة مجموعة من المديرين للتعامل مع مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- 5- تستفيد إدارة المعرفة من النماذج والعمليات ونقاط القيمة (مثل الرسوم البيانية المعرفية) .
- 6- النقطة المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب بكثير من إدارة المعرفة ، وخاصة إدارة المعرفة المتعلقة بالخبرة الشخصية والمهارات المكتسبة.
- 7- لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها دون تنمية البيئة والثقافة التنظيمية ، ويجب أن تكون الثقافة التنظيمية شفافة بالكامل وسهلة التواصل وتبادل المعرفة.
- 8- تتصف أنشطة إدارة المعرفة بشكل ملموس وبصري لانهائي ، وهو يختلف عن الأقسام الأخرى ذات وظائف المدخلات والمخرجات ، لمجرد أن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة هيكلياً مع كل نشاط وظيفي تقوم به العمليات والمؤسسات الإدارية معاً.
- 9- يختلف الاستثمار في إدارة المعرفة عن إدارة الكيانات ، وعادة ما يصبح أصولاً غير ملموسة تتجسد في رأس المال المعرفي أو رأس المال الفكري ، بينما تحول إدارة المواد استثماراتها إلى أصول ملموسة ولموسة ومتبقية في المنظمة.

5.2.2: عناصر إدارة المعرفة

يعتقد الباحثون أن إدارة المعرفة تشمل العناصر التالية:

- 1- التعاون Collaboration: وهذا يعني المستوى الذي يمكن للأفراد في فريق العمل أن يساعدوا بعضهم البعض ومدى تحقيقهم للأهداف التنظيمية في منطقة عملهم، لأن نشر الثقافة التعاونية سيؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى التواصل بين الأفراد والوحدات، والمنظمات، قسم الوكالة.(نور الدين,2010, 37)

التعاون يخلق التفاعل ، ويحسن الروح المعنوية ، ويحسن التواصل ، وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساس المعرفة ، وبالتالي فإن هذا التعاون يساعد على تعزيز إدارة المعرفة.(قلبو,2015, 16)

- 2- الثقة Trust: وهذا يعني الحفاظ على ثقة فريدة ومتبادلة في قدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوكيات ، ويمكن أن يعزز عملية التبادل الحقيقي والفعال للمعرفة المفتوحة ، لأن الثقة والتعاون يمكن أن يحسنا بشكل مشترك فعالية إدارة المعرفة ويكمل كل منهما الآخر.(نور الدين,2010, 37)
- 3- التعلم Learning: يعد التعلم أحد العناصر المهمة لأنه يعني اكتساب معرفة جديدة لصنع القرار أو التأثير على الآخرين ؛ يمكن أن يساعد التركيز على التعلم المنظمات على تطوير الأفراد وتأهيلهم وإعدادهم لعملية تكوين المعرفة.(Mehdad&Khoshnami,2015,6)
- 4- المركزية Centralization: تشير المركزية إلى مركزية سلطة اتخاذ القرار والإشراف على الهيئات التنظيمية عالية المستوى ، لذلك يجب على الباحثين في علم المعرفة وإدارة المعرفة تركيز عملية صنع القرار في أيدي المؤسسات عالية المستوى. تقوم المنظمة على إيمانهم وإيمانهم الراسخ بأن عملية تكوين المعرفة تتطلب أساساً درجة عالية من التركيز ، واللامركزية هي أحد العناصر المهمة في إدارة المعرفة. (المهيرات,2012, 10)
- 5- الرسمية Formalization: يشير هذا إلى الفترة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية في عملية اتخاذ القرار ضمن إطار مؤسسي ، وكما نعلم جميعاً ، يعتمد التخطيط على تحديد الأهداف وصياغة السياسات ، لذا فإن الشكالية تتحكم في الأخيرة ، وإدارة المعرفة تحتها. معرفة التحكم.(نور الدين,2010, 38)
- 6- الخبرة الواسعة والعميقة: وهذا يعني أن مستوى خبرة الأفراد العاملين في المنظمة واسع ومتنوع وعميق ، لأنها مركزة ومهنية ، من أجل التنسيق بينهم ، لذا فإن التفاوض بينهم يوفر لهم الخبرة ، وتبادل المعلومات ، والخبرة. تتحقق بين الأهداف التنظيمية المعرفة التي تساهم في أداء ونجاح إدارة المعرفة.(Mehdad&Khoshnami,2015,6)
- 7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: تدعم أنظمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات مرافق إدارة المعرفة وتدعمها ، ويعتبرها باحثو إدارة المعرفة العنصر المهيمن في خلق المعرفة ، لذلك فإن دعم إدارة المعرفة عنصر ضروري لإدارة المعرفة.(قلبو,2015, 17)
- 8- الإبداع التنظيمي: يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة من خلال الأشياء التي أنشأها الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. تلعب المعرفة دوراً مهماً في إنشاء إبداع وإبداع المنظمة. بدون المعرفة ، لا يمكن للمنظمة أن تكون مبدعة. توافرها ضروري للمنظمة. وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكتشف وتكتسب المعرفة التي يمتلكها العمال ويستخدمونها. وهي تديرها وتشارك في استخدامها للحصول على فوائد تجارية مهمة للمؤسسة ، وهذا هو دور إدارة المعرفة.(نور الدين,2010, 39)

وأشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أربعة عناصر أساسية لإدارة المعرفة وهي: (بوعيشة, 2012, 15)

1- الاستراتيجية: هذه طريقة عمل للتعامل مع التهديدات أو الفرص البيئية. وهي تأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع عند متابعة مهام وأهداف المشروع ، وتخلق الاستراتيجية المعرفة من خلال التركيز على تبني الاستراتيجيات. الاختيار الصحيح والمناسب ، لأن الاستراتيجية ترشد كيف تحتفظ المنظمة بأصولها الفكرية وتتعامل معها ، لأن الاستراتيجية تساعد على إنشاء شبكة عمل لربط الناس ، بحيث تكون المعرفة مترابطة ، ومن أهم وظائف الاستراتيجية. هو تحديد المجالات المهمة للمؤسسة ، حيث ينصب التركيز على جمع المعرفة المحيطة ، والتي تدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة.

2- القوة البشرية: يمثل العامل البشري أهم عنصر في إدارة المعرفة ، لأنه يتضمن أساس تحول المنظمة من المعرفة الشخصية إلى المعرفة التنظيمية ، ويشير الشخص هنا إلى نظم المعلومات ، وإدارة المعرفة ، والبحث والتطوير ، وتطوير الموظفين وممارستهم. الشخصية هي المكون الأساسي لخطة إدارة المعرفة بدونها.

3- التكنولوجيا: سواء كانت في تكوين واكتساب ونشر والاحتفاظ بإدارة المعرفة ، تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة. فهي تلعب دوراً مهماً في تنسيق الموارد البشرية في العديد من التطبيقات (مثل معالجة المستندات وأنظمة دعم القرار) يلعب دوراً مهماً. معالجة.

4- العملية: توفر العملية المهارات والحرف اليدوية التي تعتبر من أهم مصادر المعرفة ، وتطور ممارسات عمل جديدة لتحسين الترابط والتواصل بين أعضاء العملية ، وبالتالي الحفاظ على المكانة التي حققتها العملية. فريق العمل: تستخدم هذه العملية لقياس النتائج ومراقبة تقدم تنفيذ الخطة ، كما تحدد الأدوار والمهام للأفراد والمجموعات للمشاركة في خطة إدارة المعرفة.

6.2.2: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمة إلى التركيز على إدارة المعرفة ، لأنها استجابة لعدد من المتطلبات والتأثيرات البيئية الداخلية والخارجية ، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (بوعيشة, 2012, 10)

1- يدرك الناس بشكل متزايد أن القيمة الفعلية طويلة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على القيمة وقت إنتاجها.

2- إن الطبيعة الديناميكية لأصول المعرفة وإمكانية التعزيز المستمر لأصول المعرفة من خلال تطوير المعرفة الجديدة تجعل إدارتها عملية معقدة ، لذلك من الضروري مواجهة اتجاه تطوير خطط إدارة المعرفة .

3- يختلف جوهر المعرفة اختلافاً كبيراً عن الأنظمة المختلفة لتفسير ونقل البيانات والمعلومات وأنظمة المعلومات ، لذا فإن قيمتها المضافة تختلف عن القيمة المضافة للمعلومات .

4- خضعت أذواق ومواقف العلماء لتغييرات واسعة النطاق ، مما يجعل نموذج الإدراك غير مناسب لمواكبة هذه التغييرات .

5- المجالات التي تم فيها حل إدارة المعرفة بنجاح آخذة في التوسع ، لا سيما في مجالات المنافسة والاحتياطي والابتكار والتنويع.

6- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع التدخل وتعميق البيئة والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

7- خلق قيمة تجارية من خلال تخطيط الأعمال وجودة العملية وإدارة شؤون الموظفين وتطويرهم وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

يرى الباحث (قلبو) أسباباً أخرى للتحويل إلى إدارة المعرفة ، وهذه الأسباب هي:(قلبو, 2015, 19)

1- تحسين عملية اتخاذ القرار: اتخاذ القرار بشكل أسرع ، خاصة في المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا ، باستخدام موارد أقل وأفضل ، تماماً مثل الدائرة الإدارية العليا.

2- تنفيذ قرارات أفضل ، لأنه لا توجد حاجة ملحة لشرح وتوضيح هذه القرارات ، ولأن روابط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة أقصر.

3- أصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في بيئة العمل ، لذلك فهم أكثر وعياً بما يحدث ، وتنخفض معدلات التغيب عن العمل ومعدل الدوران الوظيفي.

4- يتمتع الموظفون بفهم أفضل لإجراءات التشغيل ، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات ، واحتياجات العملاء والعلماء ، وسياسات وإجراءات الشركة ، حتى يتمكنوا من إكمال عملهم بجودة وعمل أفضل ، وتصحيح الأخطاء دون تدخل المشرف.

5- يكون الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فهم يفهمون بشكل أفضل ما يحدث ، وسيتم تقليل التغيب عن العمل وأدوار الوظائف.

6- يتمتع الموظفون بقدرة أفضل على التعاون، ولديهم فهم أعمق لكيفية اعتماد كل منهم على بعضهم البعض وكيفية تمييز معرفتهم بالآخرين.

7- تحسين قدرة المنظمة على مقابلة العملاء ، من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات عالية الجودة.

8- الالتزام بتحسين العمليات الداخلية وبالتالي خفض التكاليف.

9- الجهود المبذولة لتحسين الإبداع داخل المنظمة ، وهو العنصر الأساسي للمنافسة المتزايدة باستمرار ، والإبداع لا يقتصر على إنتاج منتجات وخدمات جديدة ، بل يعني أيضًا النظر إلى الأشياء القيمة من منظور جديد.

7.2.2: عمليات إدارة المعرفة

تختلف آراء الباحثين والكتاب حول إدارة المعرفة من حيث العمليات والأنشطة ، لذلك وجدنا أن بعضهم يقسم إدارة المعرفة إلى ثلاث عمليات ، بينما يتوسع البعض الآخر ليشمل أكثر من ثلاث عمليات. يتم اختيار القسم على النحو التالي:

1- توليد المعرفة:

يشير توليد المعرفة إلى عملية ترسيب المعرفة ، والتي تتم من خلال مشاركة فرق العمل. والغرض من ذلك هو توليد رأس مال معرفي جديد ، والذي سيساعد في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتحسين إنجازات وأهداف الأخيرة. الجانب قدرة. مواقف مختلفة في السوق في مجالات مختلفة (مثل الممارسة الاستراتيجية والتنفيذ). لقد أدى تسريع خطط العمل الجديدة وحل المشكلات وتطوير مهارات الموظفين إلى زيادة فهم الناس بأن المعرفة والإبداع هما عملية ثنائية الاتجاه ، لأن المعرفة إبداعية المصدر عندما تتحقق ، ستصبح مصدر معرفة جديدة.(طرطار,2011, 13)

فإن المعرفة والقدرة على الحصول على المعرفة من مصادر مباشرة مهمة أيضًا للمؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لا يحدث توليد المعرفة داخل منظمة واحدة فحسب ، بل يمتد إلى المنظمات الأخرى من خلال شبكة العلاقات الحالية.(محمد و ملكاوي,2007, 89)

يقصد بتوليد المعرفة خلق المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة أو هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة والحصول على معرفة جديدة وتعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلال امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.(Adams. et all,2017, 178)

2- خزن المعرفة:

تظهر عملية تخزين المعرفة أهمية الذاكرة التنظيمية ، لأن المنظمة تواجه مخاطر كبيرة بسبب فقدان الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد لسبب ما ، لذلك فإن تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم للغاية

، خاصة بالنسبة للوظيفة معدل دوران المنظمة. مرتفع ، ويعتمد على المعرفة المؤقتة والاستشارية في شكل توظيف وعقد ، لأن هذه المعرفة تحمل معرفة مفترضة غير موثقة.(بن عامر, 2011, 45)

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واستعادة المعلومات والمعرفة المخزنة ، ويمكن استخدام أدوات مثل أدلة المعرفة ونماذج إدارة الوثائق للوصول إلى المعرفة. ويمثل تخزين المعرفة أحد اكتساب المعرفة واكتسابها, جسر بين عملية الاسترجاع و التخزين.(ترغيني, 2011, 37)

3- توزيع المعرفة:

بما في ذلك التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق. يتم إنجاز منظمات الشبكة رفيعة المستوى في مؤسسات مثل الإنترنت والإضافات من خلال تبادل المعلومات والمعرفة الفوري والمكثف ومشاركتها في الاتجاهات الأفقية والرأسية ، وكذلك جميع أطراف الشبكة في أوسع نطاق جغرافي ، لا سيما في المعرفة الضمنية بعد النقل ، يتم تحويلها إلى معلومات واضحة يمكنها تحسين الكفاءة. (عيشوش, 2011, 38)

وهذا يعني أيضاً نشر المعرفة ومشاركتها بين أعضاء المؤسسة ، لأن المعرفة الضمنية تنتشر من خلال أساليب مثل التدريب والحوار ، بينما يمكن نشر المعرفة الواضحة من خلال الوثائق والإعلانات الداخلية والتعليم. (عبدالغفور, 2015, 24)

تعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين ، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها، وإن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، وقد أصبح توزيع المعرفة والتشارك بها أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالإنترنت، وشبكات الاتصال المتطورة . وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات الغير رسمية أو من خلال تبادل الوثائق.(Esterhuizen. et al, 2012, 342)

4- تطبيق المعرفة:

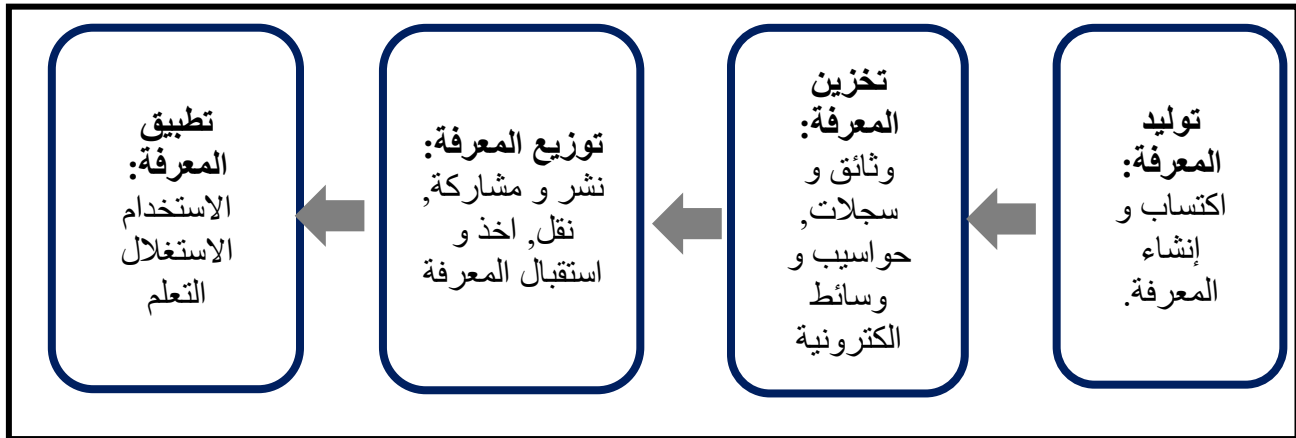
وتجدر الإشارة إلى أنه لا يجب إيلاء الكثير من الاهتمام لهذه العملية في أدبيات إدارة المعرفة ، لأنه من المفترض أنه طالما يتم إنشاء المعرفة ، فسيتم تطبيقها حتماً في وقت لاحق ، وتطبيق المعرفة يعني أنها كذلك أكثر ملاءمة للمجالات التالية. يرتبط تنفيذ الأنشطة المؤسسية بشكل أكبر بالمهام التي تؤديها المؤسسة ، فالمؤسسة التي تستخدم المعرفة بأفضل طريقة لها ميزة تنافسية ، وبسبب الفجوات بين مؤسسات معينة

، يجب تطبيق المعرفة على معرفة النشاط والعمل باعتباره كلها ، والمؤسسة تنفذ العديد من الخطط ، وتناقش وتلخص الدورة بدلاً من اتخاذ الإجراءات والتنفيذ. (وهيبة، 2015، 13)

تتطلب العملية الأخيرة لإدارة المعرفة استخدام المعرفة وتطبيقها. ولا تضمن المنظمة التي تتمتع بأفضل المعرفة ميزة تنافسية ، ولكن المنظمة التي يمكنها استخدام المعرفة وتطبيقها بأفضل طريقة. ولهذا السبب ، يجب تطبيق المعرفة في المجالات التالية: النشاط بأكمله. من أجل تحقيق هذا الهدف ، يجب على المديرين بذل جهود كبيرة لنشر الثقافة التنظيمية التي تتطلب التطبيق الفعال للمعرفة ، ويمكن لهذا التطبيق أن يجلب التعلم ، أي تحسين مستوى التعلم من خلال التجارب والتطبيقات ، وبالتالي تحسين مستوى المعرفة تعميقها. (قلبو، 2015، 24)

من خلال ما سبق يمكن رسم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة فيما يلي:

رسم توضيحي 3: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الباحث.

3.2: اساسيات إدارة المعرفة

1.3.2: استراتيجيات إدارة المعرفة

يعتقد بعض الباحثين أن استراتيجيات إدارة المعرفة تتجسد في النقاط التالية: (علي، 2012، 502)

- 1- تحديد المعرفة التنظيمية الرئيسية المتعلقة بالوظائف والأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.
- 2- تحديد المهام المعرفية في عملية تحليل الوظيفة .
- 3- تحديد دور المعرفة الشخصية من خلال تحليل الهيكل التنظيمي وتحليل الأدوار الفردية.
- 4- تحديد قضايا المعرفة وفرضها على الاحتياجات والأصول.
- 5- من حيث التخصص ، تطوير المقالات المعرفية ونماذج البرمجيات.

6- تصميم وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات وإيجاد الحلول لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها الى: (المهيرات, 2012, 34)

- 1- استراتيجية النمو التدريجي: عندما تكون ظروف المنظمة مناسبة ، يمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً ، ويمكن للأفراد توليد اهتمام كبير في ذلك الوقت. تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسات ذات الموارد المحدودة ببناء قدراتها في تطبيقات إدارة المعرفة ، وهذه الاستراتيجية تنطوي على مخاطر أقل.
- 2- استراتيجية التروي و الجذر: تقوم هذه الاستراتيجية على استخدام خطة إدارة المعرفة ، ولكن يجب أن تكون حذرة لأنها تطبق في البداية عندما تكون الظروف التنظيمية مناسبة ، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع حسب الحاجة. القدرات المعرفية دون إعطاء الأولوية لتنفيذ أساليب الإدارة ، لأنها يمكن أن تقلل أيضاً من المخاطر وتحقق الفوائد.
- 3- استراتيجية تدعم الآراء الموجودة والفعالة: تعتبر هذه الاستراتيجية جزء من مجموعة واسعة من المحاولات لتعريف وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة ابتكار استشرافية ، وتتميز الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى من حيث مخاطر ، لديها معدل عائد مرتفع للشركات الطموحة التي تعد بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.

2.3.2: نماذج إدارة المعرفة

من أجل فهم وتفسير ودراسة متغيراتها ووضع معايير لها ، قام الباحثون بمحاولات جادة لبناء نماذج ، وفي هذه النماذج اقتصر على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة ، و نذكرها في النماذج الآتية:

1- نموذج Duffy:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال المشاركة الشخصية والاستراتيجية والعملية والثقافية ، وتخلق معرفة جديدة من خلال عملية إدارة المعرفة التالية: (البيطار, 2010, 15)

أ. اكتساب: يمثل اكتساب وشراء وتوليد المعرفة.

ب. التنظيم: بما في ذلك التصنيف والتصنيف والرسومات.

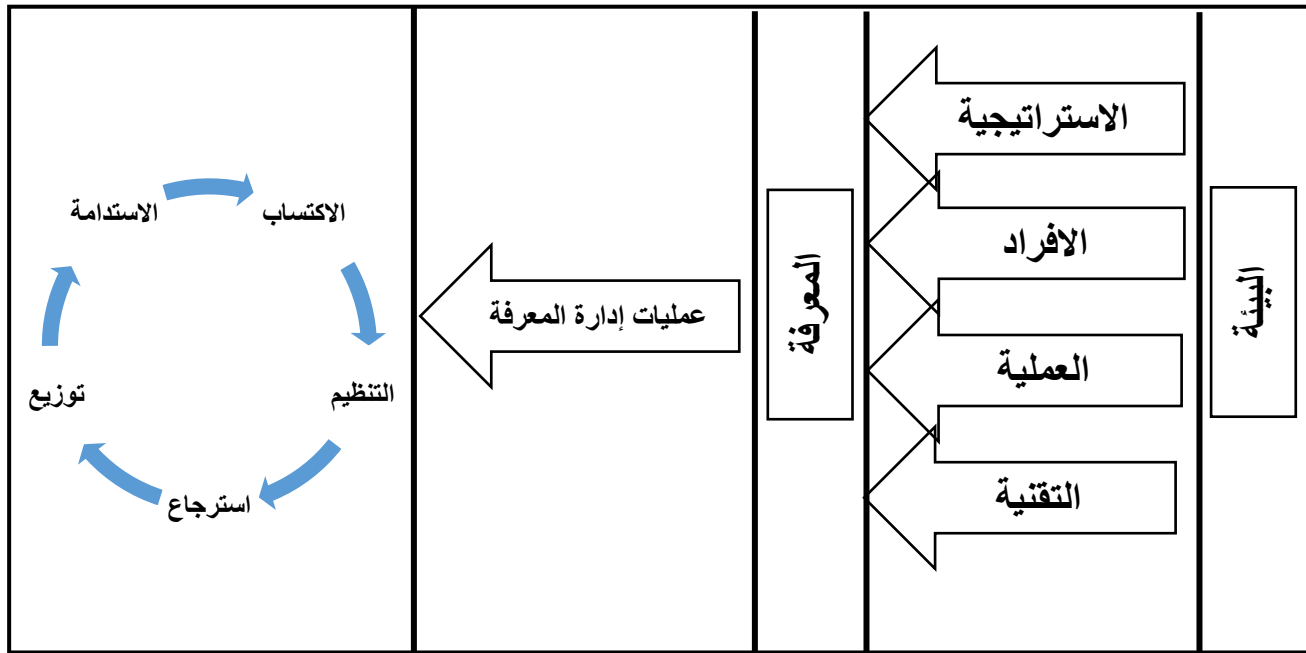
ج. الاسترجاع: بما في ذلك البحث عن المعرفة المخزنة والوصول إليها.

د. التوزيع: بما في ذلك المشاركة والنقل.

هـ. التنمية المستدامة: بما في ذلك الكمال والتغذية والنمو.

كما هو مبين في الشكل التالي:

رسم توضيحي 4: نموذج Duffy



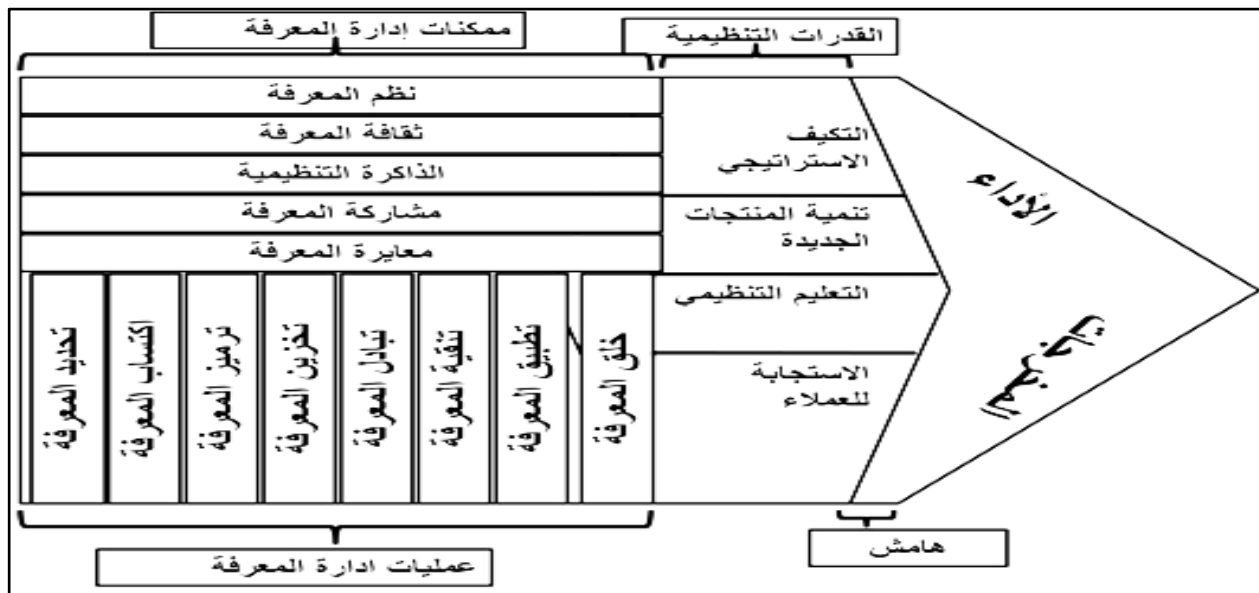
المصدر: حسينة قلوبو، 2015، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كمية العوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، 27.

2- نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge value chain model:

يؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة هو إحدى مشكلات تنظيم المعرفة في المؤسسات المختلفة بما في ذلك المؤسسات التعليمية ، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المعرفة مخزنة كمعرفة محتملة في أذهان العاملين ، في حين أن المعرفة بالظواهر الفردية لم يتم بعد هذا يعني أن أهم عامل في إنتاج المعرفة لا علاقة له بالنظام إلى حد ما ، فهو مباشر ، لأن كل شخص لديه مزيج فريد من المعرفة الكامنة والواضحة ، لذلك يجب أن تكون طريقة إدارة المعرفة داخل مؤسسة التعليم الجامعي بناءً على ضمان عدم رغبة العاملين في مجال المعرفة في مغادرة المؤسسة حيث يعملون ، والتأكد من إمكانية وصعوبة تحويل المعرفة المحتملة إلى معرفة مرئية للاستخدام الشخصي في العمل ، ويعتمد هذا النمو على ثلاث مراحل: تحديد المعرفة على أنها اكتساب المعرفة ، و ثم تحديد المعرفة المتاحة ومجال وجودها ، ثم اكتساب المعرفة المتاحة وتنميتها.

لزيادة توضيح النموذج ، تمت إضافة الشكل التالي: (المليجي، 2010، 162)

رسم توضيحي 5: نموذج سلسلة القيمة المعرفية



المصدر: رياض عيشوش, 2011, مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة على بعض وكالات البنوك الجزائرية في المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجزائر, 27.

3- نموذج Jennex and Olfman:

يعتمد النموذج على تأثير الاستخدام الناجح لنظام إدارة المعرفة. وتشمل أبعاد النموذج ما يلي: (الزطمة, 2011, 38)

أ. جودة النظام: كيف يقوم نظام إدارة المعرفة بوظائف إنشاء وتخزين واسترجاع ونقل وتطبيق المعرفة.

ب. جودة المعرفة: لضمان أن المعرفة المكتسبة يمكن استخدامها من قبل جميع المستخدمين.

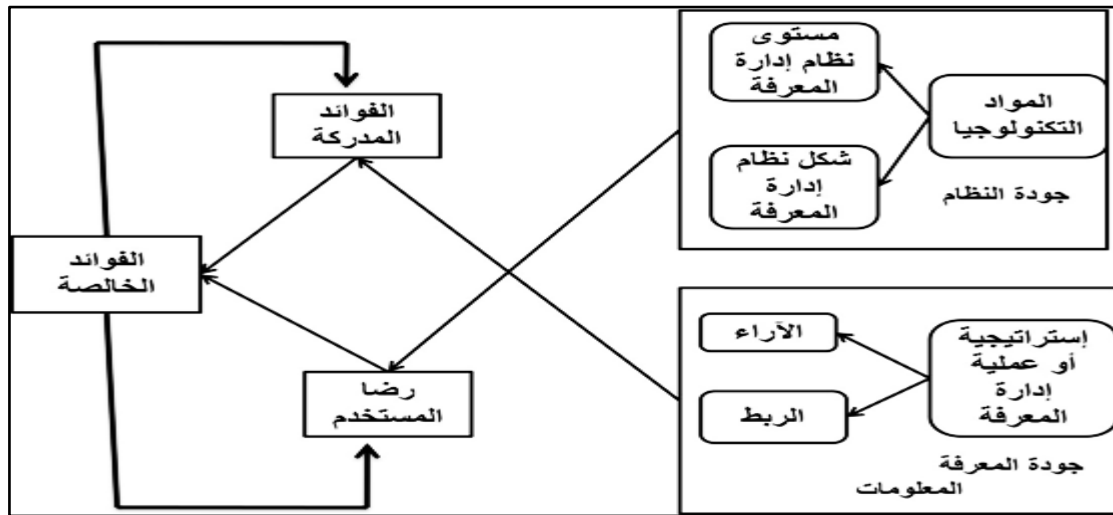
ج. رضا المستخدم: يعني أن نظام إدارة المعرفة قد وصل إلى مستوى أعلى من رضا المستخدم.

د. العوائد المحتملة: قياس الفوائد والآثار الناتجة عن نظام إدارة المعرفة للمستخدمين وإدارة المؤسسة بأكملها (جامعة أو كلية).

هـ. التأثير الجماعي: يمكن أن يؤدي الاستخدام الفردي لأنظمة إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائها في مكان العمل، وهو ما ينعكس بدوره في أداء المؤسسة بأكملها (جامعة أو جامعة).

من أجل زيادة توضيح نموذج Jennex & Olfman، تمت إضافة الشكل التالي:

رسم توضيحي 6: نموذج Jennex and Olfman



المصدر: نضال الزطمة, 2011, إدارة المعرفة و اثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة , الجامعة الإسلامية, غزة , فلسطين, 39.

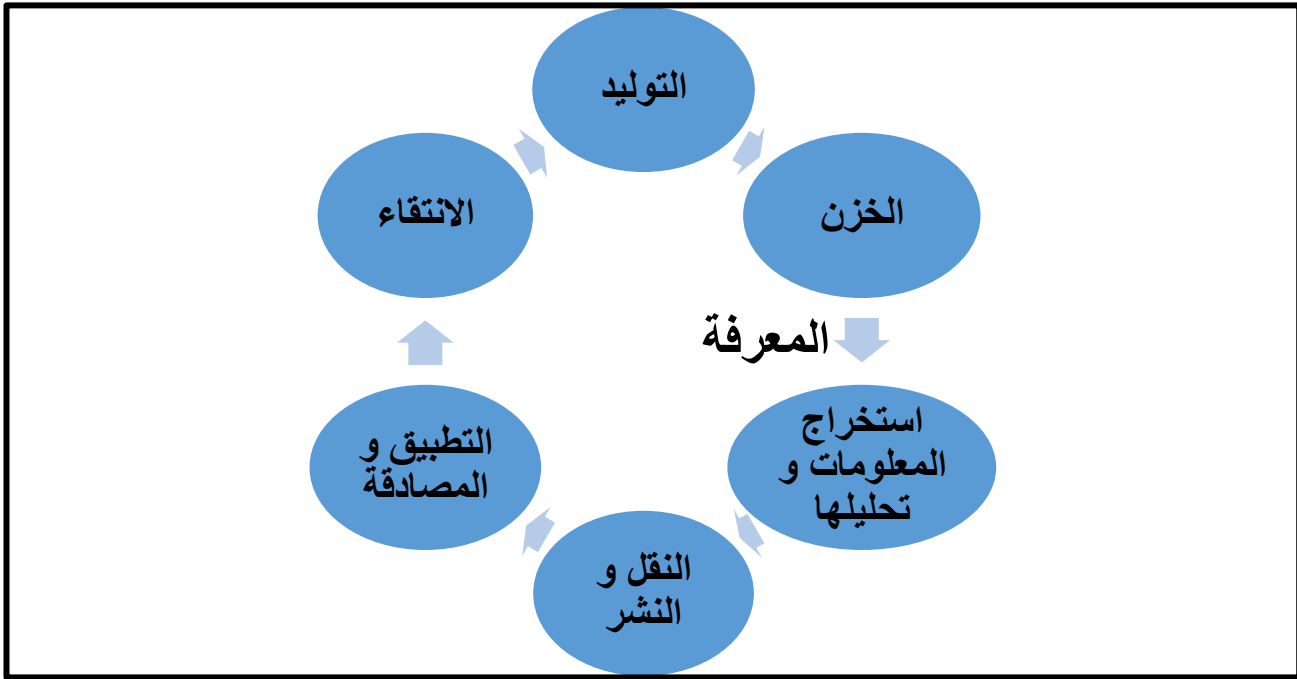
4- نموذج ماركوردت Marquardt:

يقترح هذا النموذج نهجاً شاملاً ومنهجياً لإدارة المعرفة في المنظمات ، ويمثل النموذج المقترح الخطوات الست لعملية نقل المعرفة للمستخدمين من خلال تنفيذ الخطوات التالية بالتسلسل:(العتيبي, 2010 , 72)

- أ. الاقتناء Acquisition.
- ب. التوليد Obstetric.
- ج. الخزن Storage.
- د. استخراج المعلومات و تحليلها Information extraction and analysis.
- هـ. النقل و النشر Transfer and publishing.
- و. التطبيق و المصادقة Application and authentication.

كما يوضح النموذج أنه مع تطور العمليات الست وتفاعلها ، يمكن للمؤسسات أن تتعلم بفعالية وكفاءة ، وبالتالي فهي ليست مستقلة عن بعضها البعض ، ويجب تطبيقها كقالب متكامل ، حيث يركز كل جزء على الأجزاء الأخرى. ، وإتمامها في نفس الجزء. الوقت: إحدى هذه القنوات لها مراحل زمنية مختلفة ، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة لمراجعة مستمرة وعمليات مثالية.(قلبو, 2015, 30) نموذج ماركوردت له الشكل التالي:

رسم توضيحي 7: نموذج ماركوردت



المصدر: من اعداد الباحث.

3.3.2: عوامل نمو إدارة المعرفة

اهتمت المؤسسات الحديثة بأهمية المعرفة وفوائدها في المنافسة ، لذلك فإن أي أسلوب للنمو القائم على المعرفة وتوزيع المعرفة هو مفتاح نجاح اليوم ، وهناك العديد من العوامل التي تساهم في نمو المعرفة. نميز بين الإدارة والاهتمام بها في النواحي التالية: (علي, 2012, 499)

- 1- تسريع عملية التغيير .
 - 2- ازداد الاحتكاك بين الموظفين.
 - 3- نمو حجم المنظمة .
 - 4- التكامل المعرفي .
 - 5- زيادة شبكة الشركة .
 - 6- تستمر الكثافة المعرفية للمنتجات والخدمات في الزيادة ، وتحدث ثورة في تكنولوجيا المعلومات.
- وقد رصد الباحثين (Fidel. et all, 2015, 1432) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نمو إدارة المعرفة وأهمها:

- 1- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

- 2- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- 4- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- 5- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 6- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.
- 7- وجودا نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

4.3.2: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق إدارة المعرفة ، قد تظهر مشاكل كبيرة ، وقد تم اختيار بعضها ، وهذه المشاكل هي: (قارئ و الطشكندي, 2009, 5)

- 1- يمكن عزل نقل المعرفة وإدارة المعرفة عن الإدارة العليا للمنظمة ، مما سيؤدي إلى إنشاء وتطوير القدرات والقدرات التي تتوافق مع المعتقدات الشخصية ومعتقداتهم في الأنشطة والممارسات التشغيلية ، بدلاً من المعتقدات والقدرات التي هي مفيدة لاعتقاد المنظمة. هذا يؤدي إلى بناء القدرات التي لا يمكن الاستفادة منها بشكل كامل.
- 2- قد يتم تحسين نظام إدارة المعرفة بطرق وقدرات غير واقعية ، وقد ينعكس في شكل حالات فشل وإحباطات متكررة أو تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط الإنتاج.
- 3- في كثير من الحالات ، يكون التركيز على فرص التسويق ، وقد أدى هذا التركيز إلى ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
- 4- فشلت العديد من مهام إدارة المعرفة بسبب التقديم الناجح وعدم قدرتها على تخصيص ما يكفي من القوى العاملة والموارد المادية ، وفشلت بعد المقدمة.
- 5- يتطلب تطبيق أساليب إدارة المعرفة فهماً كاملاً وكافياً للقضايا طويلة الأجل قبل التنفيذ ، وسيكون للفشل في النظر في القضايا تأثير سلبي على النتائج الأساسية للمنظمة.

يمكنك إضافة بعض المشاكل الأخرى أدناه: (القهيوي, 2013, 33)

- 1- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهو خلق بيئة مشتركة من خلال الحوار.
- 2- استبدال التفاعل بين الإنسان والحاسوب بالاتصالات التقنية .
- 3- السعي لتطوير مقاييس المعرفة المباشرة فقط.

5.3.2: بعض حلول لإدارة المعرفة

المشاكل في عملية تنفيذ المشروع هي مشاكل متوقعة ، وعلينا التخطيط لمواجهة هذه المشاكل والتدخل من أجل تحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة ، بما في ذلك الحلول للمشاكل التالية: (أبو زريق، 2017، 32)

- 1- ابتكار وتأكيد الفرص الشخصية للتعلم المستمر.
- 2- إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 3- التركيز على تدفق المعرفة بدلاً من التخزين.
- 4- إنشاء نظام لفهم ونشر وتبادل التعلم.
- 5- قم أولاً بتكوين إجماع على المستوى ذي الصلة ، ثم قم بتغييره تدريجياً على المستوى التنظيمي بأكمله.
- 6- مساعدة الأفراد في تحديد دور ومتطلبات وتطبيق المعرفة التجارية.
- 7- تقديم الحوافز والمكافآت لزيادة تحفيز الأفراد على تطوير المهارات وتأسيس ثقافة تقدر الأفراد وتكافئهم على التعلم المستمر.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل ، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم إدارة المعرفة ، وأصل وتطوير إدارة المعرفة ، وأهمية إدارة المعرفة ، والأهداف والعناصر والمراحل ، ومفهوم إدارة المعرفة ، كما يناقش الباحثون المفاهيم والأنواع والخصائص. من المعرفة. أبعاد (عملية) إدارة المعرفة ونموذج ومتطلبات إدارة المعرفة. أدى نجاح منظمات الأعمال إلى تحول بيئة الأعمال في هذه المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة التي اكتسبها أعضائها من خلال خبراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم من البيئة المحيطة بهم. لذلك يمكن اعتبار إدارة المعرفة بمثابة التطور الطبيعي لأفكار الإدارة وأساليب الإدارة المختلفة ، وتتوافق مع الأحداث والتغيرات التي حدثت ، لأن إدارة المعرفة في المنظمة تقوم على مبادراتها وأساليبها الخاصة وبالتالي المعرفة تركز الإدارة على المعلومات تعتبر المعرفة بالتكنولوجيا والعناصر البشرية حقيقة يصعب تقليدها من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

الفصل الثالث

الإطار النظري للولاء التنظيمي

1.3: أساسيات الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي أحد المفاهيم التي يصعب تحديدها لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل العاطفية مثل الدافع والرضا والنصر. يشير الولاء التنظيمي إلى صدق ونزاهة العمال واستعدادهم للمساهمة والإتقان، وقد كتب الكثير عن هذا الموضوع.

1.1.3: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء هو مفهوم عام ، والذي يشير إلى الشعور بأن الفرد مرتبط بأشياء معينة ، مثل علاقته بشخص آخر أو مجموعة معينة (مثل الأسرة ، فريق كرة القدم ، إلخ) ، والولاء يحتوي على معان كثيرة ، مثل كالحب والتضحية والانتماء.(رويم,2010, 101)

أما الولاء في اللغة فهو اسم مصدر الولاء والولاء .. بالنسبة لنا هذا يقال لنا لأننا نمتلك الكثير من حيث انتصاره وحبه وكلمة ولاء.(اللوذي,2010, 118)

الولاء هو الحفاظ على الشعور بالألفة والنصر والتأييد في أوقات الشدائد ، لأن الولاء ورد ذكره في كثير من الآيات القرآنية، و من الأمثلة ذلك قوله تعالى " وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ" (القرآن الكريم, سورة التوبة, الآية71) الولاء هنا يعني الانتصار في الشؤون المشتركة والتعاون والمودة والتعاطف والتعاطف.

هذا يتعلق بمعناه العام واللغوي ، فالتعريف العرفي لمفهوم الولاء يختلف من مؤلف لآخر ، وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

عرف (Steers,1977) الولاء التنظيمي على أنه الانتماء بين الفرد والمؤسسة ومساهمته الفعالة في المنظمة ، بينما عرفها (Oreilly et Caldwell) على أنها ارتباط نفسي للفرد بالمنظمة ، مما دفعه إلى الاندماج إدخال العمل واعتماد قيم المنظمة.(السعود,2009, 203)

في عام 1974 ، اعتقد بورتر وآخرون أن الولاء التنظيمي يشير إلى ولاء الأفراد والمنظمات والاتصال بالمنظمة ، والأفراد الذين يظهرون ولاءً عالياً للمؤسسة التي تقع فيها المنظمة لديهم:(أبو العلا,2009, 36)

- 1- قبول أهداف وقيم المنظمة بحزم .
 - 2- على استعداد لبذل قصارى جهدنا لخدمة المنظمة .
 - 3- هناك رغبة قوية في استمرار عمله في المنظمة.
- يتطور هذا الشعور تدريجياً داخل الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة ، وهذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها ، ويتم تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المنظمة.(International journal,2011,82)

يعرّفها وينر بأنه شعور داخلي يجبر الأفراد على التصرف بطريقة يمكن أن تدرك فوائد المنظمة.(مزوار,2013, 57)

يُعرّف مودي الالتزام أو الولاء على أنه ثلاثة عناصر: تحديد الهدف ، واتساق القيم الشخصية والقيم التنظيمية ، والرغبة في الانتماء إلى المنظمة ، والاستعداد للعمل الجاد من أجل المنظمة.(السالم,2015, 44)

من التعريف السابق يمكننا أن نرى بوضوح أن الولاء التنظيمي هو شعور إدراكي ، وعندما يؤمن الموظفون بأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها ، يمكنهم تحقيق الولاء التنظيمي ، لأنه عندما يتخذ الموظفون أي قرارات ، فإنه يفكر في ينتج عنه شكله وشكل المنظمة ، وعندما يتحدث بطريقة لسا في طريقته ، فهو بالطبع يتحدث بطريقته ، لأنه يشعر أنه جزء من المؤسسة.

2.1.3: أهمية الولاء التنظيمي

لقد تم الاهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي من قبل العديد من الباحثين لفترة طويلة ، وذلك لأن هذا المعنى له تأثير واضح على العديد من سلوكيات ومواقف الأفراد ، وتأثيره على الأفراد. إنها نفس المنظمة. في هذا الصدد ، يعتبر الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن تميز السلوك الفردي في المنظمة ، لذلك فإن الولاء التنظيمي مهم جداً في حياة المنظمة ، وله تأثير كبير على تقدم العمل و

تحقيق أهدافهم بشكل فعال. لذلك ، يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي في الجوانب التالية:(بن حفيظ, 2014, 34)

- 1- الولاء التنظيمي هو عامل مهم يربط المنظمة بموظفيها ، خاصة عندما لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز كافية لتحفيز هؤلاء الأشخاص على العمل الجاد وتحقيق أعلى إنجاز.
 - 2- يعتبر ولاء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها مؤشراً تنبؤي لما إذا كان لا يزال مهمّاً في العمل أو ترك عمله في مؤسسات أخرى .
 - 3- كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة ، زادت قدرتهم على مساعدتهم في التحول إلى أي تغييرات تتوافق مع مصالح المنظمة ، ويعتقدون أن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالفوائد .
 - 4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوكيات الابتكارية لدى موظفي المنظمة. العوامل هي استمرارها وزيادة الإنتاج .
 - 5- الولاء الفردي للمنظمات مهم لضمان نجاح واستمرارية وإنتاجية هذه المنظمات .
 - 6- يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل الرئيسية لقياس التوافق بين الأفراد والمنظمات. يميل الأفراد ذوو الولاء التنظيمي العالي إلى بذل المزيد من الجهد لمنظمتهم ، كما أنهم يميلون أيضاً إلى دعم ودعم قيم المنظمة والبقاء في المنظمة لفترة أطول.
 - 7- يقلل الولاء الشخصي للمؤسسة من العبء الواقع على الرؤساء لتوجيه المرؤوسين ، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرؤساء بطريقة أفضل ، ومن ثم يعملون بشكل أكثر فاعلية من الثقة والود بين الرؤساء والمرؤوسين. التوصل.
- و يرى الباحث عاطف ان للولاء التنظيمي أهمية كبيرة منها ما يلي: (عاطف, 2009, 281)

- 1- يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل الرئيسية المؤثرة على إبداع العاملين بالمنظمة .
- 2- أداء عمل ممتاز .
- 3- الميل للرغبة والبقاء في المنظمة مما يقلل من الأثر المحتمل لدوران العمل .
- 4- قلة ولاء العاملين للمنظمة يجعل المنظمة تتحمل المزيد من التكاليف ويعرض المنظمة لسلوكيات أكثر سلبية كالتحرش واللامبالاة بالعمل والسرقة والتخريب.

3.1.3: خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي عدة خصائص منها ما وردھا الباحث (مزوار, 2013, 58):

- 1- الولاء التنظيمي يعني أن الفرد مستعد لبذل قصارى جهده لصالح المنظمة ، وأنه على استعداد للبقاء في المنظمة ، ثم يعبر عن قبوله وثقته بأهداف المنظمة وقيمتها.
- 2- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل جعل المنظمة نشطة ونشطة.
- 3- الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية والعوامل التنظيمية وظواهر الإدارة الأخرى في المنظمة.
- 4- يفتقر إلى الاستقرار ، مما يعني أن الولاء سيختلف وفقاً لدرجة تأثير العوامل الأخرى عليه.
- 5- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً ، لأنه يجسد الإيمان الكامل للفرد ، والتخلي عنه ليس نتيجة عوامل سطحية ومفاجئة ، بل نتيجة للتأثير الاستراتيجي.
- 6- يتأثر الولاء التنظيمي بسلسلة من الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالعمل ، وتتأسس هذه الولاءات وتحصل عليها بمعنى العمل وليس الغريزة الشخصية.
- 7- الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة ، يتم الاستدلال عليها من خلال الظواهر التنظيمية ، والتي تتولد من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة ، وتعكس درجة الولاء.
- 8- الولاء ، إذن ، ليس ملموساً ، ولكن يمكن الاستدلال عليه من السلوك العام للموظفين. أدناه سنناقش مزايا العامل المخلص للغاية.

و يرى الباحث البارودي خصائص الولاء التنظيمي ما يلي: (البارودي، 2015، 310)

- 1- الولاء التنظيمي هو حالة غير مرئية يمكن الاستدلال عليها من ظواهر وسلوكيات معينة للعمال .
- 2- الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل حركة العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية .
- 3- لم يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى مستقر مطلقاً ، لكن درجة التغيير الذي يحصل عليه أقل نسبياً من درجة التغيير الذي يحدث في الظواهر الإدارية.

و يرى الباحث السالم خصائص عديدة للولاء التنظيمي كالآتي: (السالم، 2015، 50)

- 1- الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل البشرية والعوامل التنظيمية وظواهر الإدارة الأخرى في المنظمة.
- 2- مستوى الولاء التنظيمي غير ثابت ، أي أنه يتغير وفقاً لدرجة تأثير العوامل الأخرى.
- 3- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً ، لأنه يعكس حالة الإيمان الكامل بالمعلمين ، أي أن الولاء التنظيمي هو نتيجة التأثير الاستراتيجي ، وليس تأثير العوامل السطحية المفاجئة.

4- يتأثر الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالعمل.

و يرى الباحثين (Ekbia&Hara,2008, 119) خصائص عديدة للولاء التنظيمي:

- 1- إن الولاء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم.
- 2- يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية داخل المنظمة.
- 3- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- 4- الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
- 5- الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.
- 6- إن مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف.

4.1.3: ابعاد الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أبعاد مختلفة وليس بعداً واحداً ، وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين في هذا المجال على أبعاد متعددة للولاء التنظيمي ، إلا أنهم يختلفون في تعريفهم لهذه الأبعاد. ذكرهم () حيث أشار إليهم الباحث (الرشيدي ، 2010) الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي ، وهي:

1- الولاء العاطفي Affective Commitment:

يُظهر درجة الارتباط العاطفي والنفسي للفرد بالمنظمة ، فضلاً عن الرغبة في عضوية المنظمة والاندماج والانتماء والهوية مع المنظمة ، ويتأثر هذا البعد بدرجة وعي الفرد بالمنظمة. من جوانب استقلالية العمل ، وأهمية العمل ، والهوية الوظيفية ، وتنوع المهارات ، وردود الفعل من الإشراف ، وخصائص العمل. تسمح له البيئة التنظيمية بالمشاركة بفعالية في عملية صنع القرار ، سواء كانت تجارية أو شخصية.

في هذا البعد ، لم يعد الارتباط بالمنظمة ارتباطاً مادياً ، بل ارتباط نفسي وعاطفي. ويرجع ذلك إلى تشبع قيم المنظمة ، والاتصال بالمنظمة والرغبة في التمسك بالنفس. العضوية في المنظمة

نتيجة.(السالم,2015, 51)

حيث يرى الباحث (عويضة, 2008, 30) الولاء العاطفي بأنه ظهرت على يدي Staw في أواخر السبعينيات ، وتم اعتمادها من قبل العديد من الباحثين مثل Col et Porter WL و Mowday و Zeffane وما إلى ذلك. بالطريقة التالية: يتطابق الأفراد مع المنظمة. عندما تكون قيم العمال ومعتقداتهم وأهدافهم هي نفسها أهداف المنظمة والقيم العامة في المنظمة ، فإن العمال سيبدلون جهودًا إضافية في العمل لتعزيز تطوير منظماتهم والقيام لا ينوي تركها والمضي قدمًا. بالنسبة لمؤسسة أخرى ، فإن الكتاب الذين يعتمدون على هذه الطريقة يركزون انتباههم على البعد العاطفي وعادة ما يستخدمون استمارة استبانة.

و هناك من يرى الولاء العاطفي بأنه يتأثر هذا البعد بفهم الفرد للخصائص ، بما في ذلك الاستقلال والأهمية والأهمية المادية وتنوع المهارات المطلوبة وردود الفعل الإشرافية. (المغربي, 2009, 222) و أيضا يرى الباحث (بوسكار, 2019, 65) الولاء العاطفي يشير إلى الارتباط العاطفي وانغماس الموظفين في المنظمة ، وسيواصل الموظفون الذين لديهم التزامات عاطفية قوية العمل في المنظمة لأن وجودهم ينبع من رغبتهم في البقاء.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment:

هذا يعني أن لدى الموظفين الأفراد إحساسًا بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وفي معظم الحالات ، يتم تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ويمنعهم من المشاركة الفعالة والتفاعلية. فقط في تطبيق البرنامج وإنجاز العمل ولكن عند المساهمة في تحديد الأهداف والتخطيط وصياغة السياسة العامة للمنظمة. (بن حفيظ, 2014, 197)

في هذه الحالة ، يعتمد الولاء الشخصي على الاستثمار والقيمة المادية التي يمكن للموظف تحقيقها من خلال البقاء في المنظمة ، ومقارنة بالخسارة التي تكبدها بقرار ترك المنظمة والانضمام إلى منظمة أخرى. (أبو حمور, 2011, 311)

يشير إلى شعور الموظفين الفرديين بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وفي معظم الحالات ، يتم تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من المنظمة ، مما يمكنهم ليس فقط من المشاركة ولكن أيضًا من المشاركة الفعالة في التنفيذ. من الإجراءات وإنجاز العمل يساعد أيضًا في تحديد الأهداف وتخطيط وصياغة السياسات التنظيمية. (السالم, 2015, 52)

يعكس هذا البعد تصور الموظف للحاجة إلى مواصلة العمل ، وسر وجوده هو الدافع والهجوم من خلال التزامه بمبادئ المنظمة. (بوسكار, 2019, 65)

و يرى الباحث ان يعكس هذا البعد من الولاء التنظيمي الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه عمل المنظمة.

3- الولاء المستمر :Continuance Commitment:

يهدف إلى تكريس الأفراد لحياتهم الخاصة والتضحية بمصالحهم الخاصة ، حتى تتمكن المنظمة من البقاء على اتصال بالمنظمة وتعتبر نفسها جزءاً من المنظمة. يعتمد ذلك على قيمة الاستثمار الذي يستمر في الحصول عليه في المنظمة مقابل القيمة التي سيخسرها عند اتخاذ القرار. لذلك ، من خلال العمل مع الآخرين ، سيتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بـ العوامل التالية: سلسلة من العوامل. (السالم, 2015, 53)

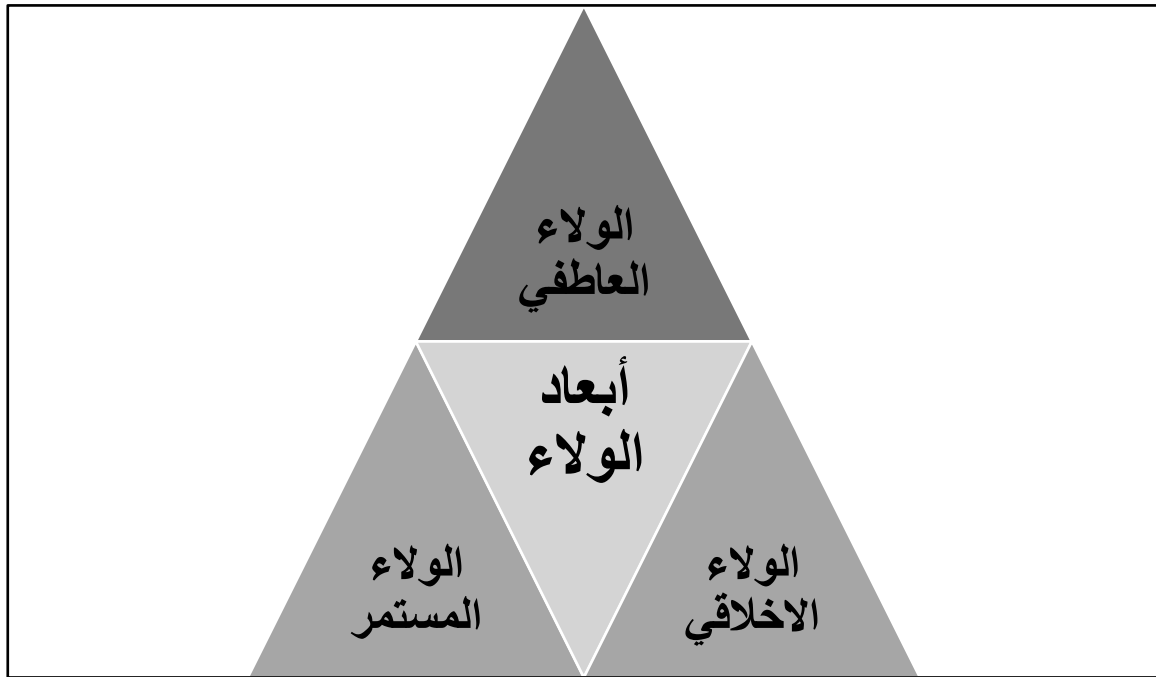
الولاء المستمر هو الولاء الذي يولده الأفراد الذين يتركون منظمة العمل وينتقلون إلى منظمة أخرى (خاصة عندما لا يكون هناك عمل آخر في المنظمة الأخرى) بسبب تكلفة فقدان مزايا الوظيفة. (حمدان, 2008, 38)

في هذه الحالة ، يعتمد الولاء الشخصي على الاستثمار والقيمة المادية التي يمكن للموظف تحقيقها من خلال البقاء في المنظمة ، وإذا قرر الموظف مغادرة المنظمة والانضمام إلى منظمة أخرى ، فإن العائد والقيمة المادية التي سيخسرها ستتأثر أيضاً . تأثيرها. (مزوار, 2013, 60)

يوضح هذا أنه عندما يستمر الموظفون في العمل بسبب الحاجة ، فإنهم يكونون أكثر وعياً بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة. (بوسكار, 2019, 59)

يعتقد بعض الباحثين أن القاسم المشترك بين الأبعاد الثلاثة (الأخلاقي ، العاطفي ، والاستمرارية) هو أن هناك علاقة نفسية بين الموظفين والمنظمة لها تأثير على قرار الاستمرار أو ترك المنظمة ، بينما يعتقد البعض الآخر أن من الأفضل اعتبار العاطفة والاستمرارية والالتزام الأخلاقي جزءاً من الولاء وليس بعد الولاء. (السالم, 2015, 55)

رسم توضيحي 8: أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث.

2.3: مراحل تطور الولاء التنظيمي وانواعه ونماذجه

1.2.3: مراحل تطور الولاء التنظيمي

الولاء هو شعور عاطفي ، لأنه أكثر ارتباطاً بالمشاعر والمشاعر ، وهناك العديد من الانقسامات للولاء التنظيمي ، لذلك نظرة كل باحث لهذا المفهوم وكيفية تقديم الولاء التنظيمي بناءً على هذا المفهوم مكونات مختلفة ، لكن معظم الباحثين يتفقون مع المكون العاطفي أو البعد. وبما أن الانفعال هو المكون الأساسي للولاء ، فهذا يقودنا إلى القول إن الولاء التنظيمي لا يتشكل فجأة ، بل ينمو ويقوي بمرور الوقت ووفقاً للمتغيرات المحيطة ، وهذا ما سننقل عنه في هذا الطلب.(مزوار, 2013, 61)

للباحثين وجهات نظر مختلفة حول مراحل الولاء التنظيمي: (حاروش, 2016, 233)

1- مرحلة الانضمام إلى المنظمة حيث يرغب الفرد في العمل: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها ستحقق رغباته وطموحاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهي المرحلة التي يحرص فيها الأفراد على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل تحقيق أهدافهم.

يعتقد بعض الباحثين أنه يمكن اختزال مراحل الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل:(زاهر, 2009, 281)

- 1- الالتزام: يعتمد الالتزام الأولي للفرد على الدخل الذي يتلقاه من المنظمة ، لذلك فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بمتطلباتهم .
 - 2- مرحلة الاتساق والتناسق بين الفرد والمنظمة: يقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين ويأمل في مواصلة العمل في المنظمة لأنه يرضي حاجته للانتماء والاعتزاز .
 - 3- مرحلة التبني: يعتقد الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها هي نفسها أهدافه وقيمه ، والولاء هنا يرجع لاتساق الأهداف والقيم.
- ومع ذلك ، يتفق معظم المؤلفين على أن هناك ثلاث مراحل أساسية للولاء التنظيمي في المنظمة ، والتي يحددها على النحو التالي:(البارودي,2015, 326)

- 1- مرحلة الخبرة و التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل ، لأن الأفراد يدخلون إلى المنظمة ولديهم مستويات مختلفة من الإعداد أو مستوى الولاء للمنظمة بسبب التوقعات الشخصية ، وسوف تمتد هذه المرحلة إلى عام واحد ، والتي تعتمد على خبرة العمل السابقة للفرد. وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية وممثليها من حيث القيم والاتجاهات والأفكار ، والهدف في هذه المرحلة هو السعي لتحقيق الشعور بالأمن والأمان ، والحصول على اعتراف المنظمة ، والدراسة الجادة. والتعايش مع الآخرين. بيئة عمل جديدة.
 - 2- مرحلة العمل: وتشمل خبرة العمل في الأشهر القليلة الأولى من تاريخ بدء العمل ، والمدى الزمني لهذه المرحلة من 2 إلى 4 سنوات ، وخلال هذه الفترة تظهر هذه المرحلة خصائص مختلفة ، مثل الأهمية الشخصية والعجز. وظهور قيم الولاء.
 - 3- مرحلة الثقة في المنظمة: تبدأ هذه المرحلة من حوالي السنة الخامسة عندما ينضم الفرد إلى المنظمة ، وتستمر إلى ما بعد ذلك ، لأنه في هذه المرحلة يتزايد الاتجاه نحو زيادة الولاء التنظيمي ، وهذه الزيادة في الولاء ستستمر في التحسين. حتى بلوغ مرحلة النضج ، ومن ثم زيادة الولاء من خلال الاستثمار الشخصي في المنظمة والتوازن بين عبء عمل التقييم (التكلفة) والإغراء للفرد.
- لذلك لاحظنا أن الولاء التنظيمي لفرد العمل يتكون على ثلاث مراحل ، وفي هذه المرحلة وجدنا أن المرحلة الأولى من الولاء التنظيمي بدأت قبل التحاق الفرد بالعمل لأن تفكيره كان قائماً على التوقعات والمرحلة الثانية هي: مرحلة الدخول المباشر ، ما يسمى بمرحلة العمل ومرحلة البداية. الولاء التنظيمي عندما يعيش الشخص في بيئة عمل لمدة سنتين إلى ثلاث إلى أربع سنوات تحقيق درجة عالية من التوافق والاتساق ، والالتزام بالمبادئ التي أقرها تأسيسها ، وتميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة. عندما يتحدث الفرد عن منظمته أمام الآخرين ، فإنه سيشعر بالفخر والفخر ، وسيدخل مباشرة إلى المرحلة الثالثة

والأخيرة ، أي مليء بالثقة في المنظمة. هذه هي السنة الخامسة من حياته. مهنة لأنه يقبل المنظمة ، ويتبنى مبادئها كما لو كانت خاصة بهم ، ويستمرون في الحفاظ على سمعتهم في المؤسسات الأخرى. هناك طريقتان لتأسيس الولاء التنظيمي: الأولى رسمية. سنرى هذا الولاء عند تصميم أساليب العمل وتصميم الفريق. الطريقة غير الرسمية هي من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من وقت لآخر مثل التعاون و المنافسة والعلاقات الجيدة. (الحمداي,2009, 27)

وهناك مراحل أخرى للولاء التنظيمي وفقا لـ (Kiessling. et all,2009,432)

1- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبنية الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل إلى تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3- مرحلة الثقة في التنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

2.2.3: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تحاول شرح ظاهرة الولاء التنظيمي سواء كانت متعلقة بأسباب أو نتائج أو موضوعات أو مزيج من كل هذه العوامل ، لكنهم غير قادرين على اقتراح نموذج معين لدراسة الولاء التنظيمي ، والقائم. وفقاً للتسلسل التاريخي التالي ، تم اقتراح سلسلة من الأدلة التي تشرح الظواهر بالترتيب التاريخي ، وقد ارتفعت هذه النماذج من الأحداث مثل الولاء التنظيمي للأشكال التالية:

1- نموذج Etzioni,1961:

يعتبر كتابات إيتزيوني من الأعمال المهمة حول الولاء التنظيمي ، لأنه يقوم على حقيقة أن السلطة أو السلطة التي لديك على حساب المصالح الشخصية مستمدة من طبيعة تكامل الأفراد والمنظمات. وهذا هو ما يسمى بالولاء أو الالتزام ، له ثلاثة أشكال: (Kumar &Shekhar, 2012,14)

أ. الولاء الأخلاقي: أي أن التكامل الحقيقي بين الفرد والمنظمة ينبع من إيمان الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها ، ويمثله في تحقيق هذه الأهداف والمعايير .

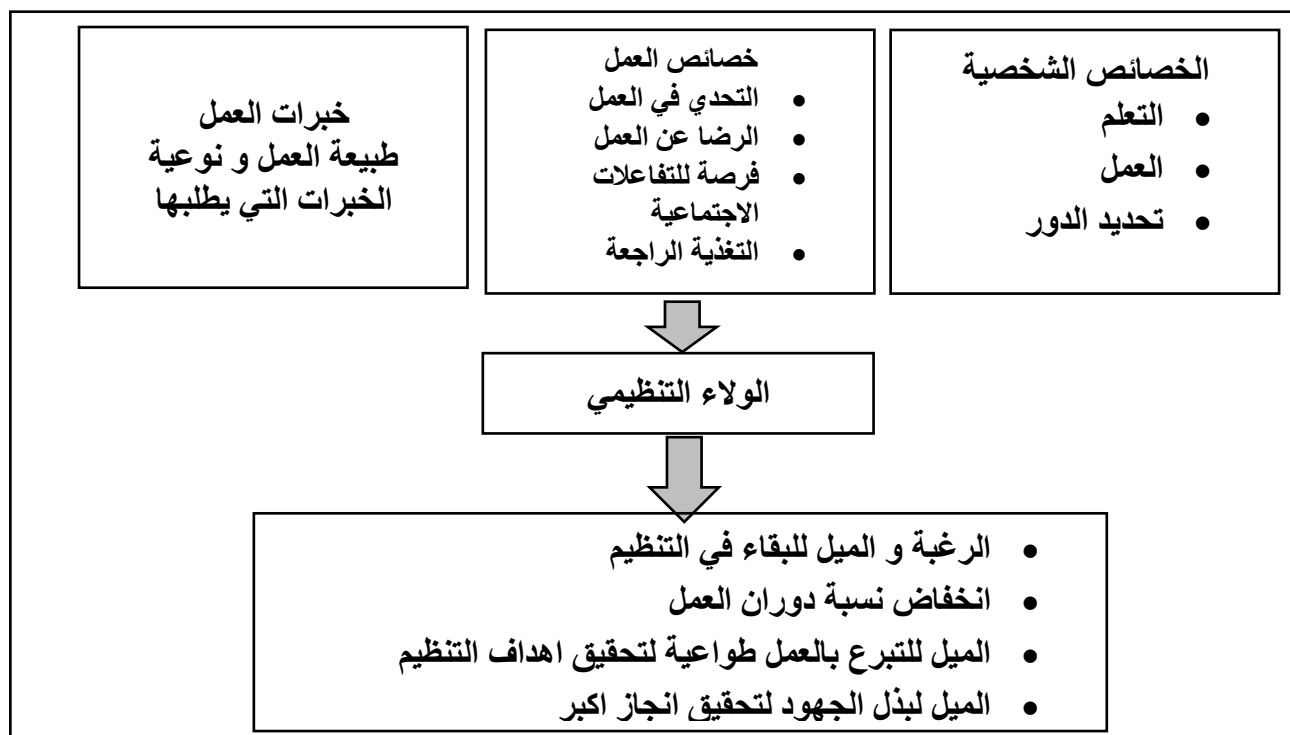
ب. يعتمد الولاء على حساب المنفعة المتبادلة: هذه هي الدرجة التي يعتقد أنها أدنى درجة من التكامل الشخصي مع المنظمة ، والتي تعتمد على درجة الاحتياجات الشخصية التي يمكن أن تلبيها المنظمة حتى تتمكن من استخلاص النتائج. وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافها ، لذا فهنا العلاقة هي علاقة متبادلة المنفعة. كلا الطرفين شخصي ومنظم .

ج. يمثل الولاء غير المعتاد الجانب السلبي للعلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، لأنه بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، فإن تكامل الفرد مع منظمته عادة ما يكون خارج عن إرادته.

2- نموذج Setters,1977:

أشار Setters تتفاعل الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرة العمل كمدخلات ، حيث يميل الأفراد إلى الاندماج والمشاركة في المنظمة ، ولديهم إيمان قوي بالأهداف والقيم التنظيمية ، وقبول هذه الأهداف والقيم ، ولديهم رغبة قوية في العمل. امنحهم أفضل جهد ، الأمر الذي يقود الناس إلى الأمل بقوة في عدم مغادرة المؤسسة التي يعملون فيها ، وتقليل نسبة الغيابات ، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافهم. (Mehdad&Khoshnami,2016,4)

رسم توضيحي 9: مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي وفقا لـ Setters



المصدر: مريم الحمداني، 2009، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مودة، سلطنة عمان، 35.

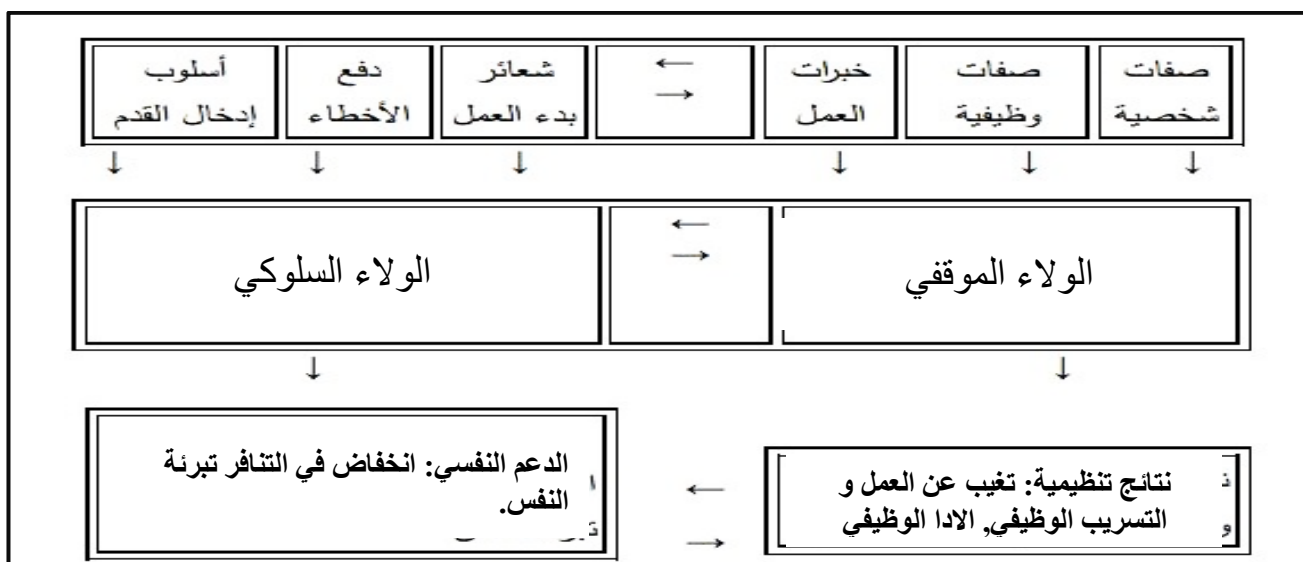
3- نموذج Staw & Salanick, 1977:

يعتمد على ضرورة التمييز بين نوعين من الولاء: (Iqbal, et,al,2015,3)

أ. الولاء الموقفي: يمثل هذا الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ويعتبر مشابهًا لـ "الصندوق الأسود" لأن محتوى الصندوق يتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية ، مثل سمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية ، و خبرة العمل: يحدد الولاء المستمد من هذه الخصائص سلوك الفرد من حيث تنقل الأفراد ، والحضور والتغيب ، وجهود العمل ، ومقدار المساعدة التي يقدمها الفرد لمنظمته.

ب. الولاء السلوكي: يعكس هذا الولاء آراء علماء النفس الاجتماعي ، ويستند تفكيرهم إلى عملية السلوك الفردي ، وخاصة الخبرة المكتسبة ، وتخصص هذه العمليات لتطوير العلاقة بين الفرد والمنظمة ، ويقتصر الفرد على نوع خاص لاطلاعهم على بعض الفوائد والمكافآت التي يجلبها هذا السلوك تجعلهم قلقين بشأن التخلي عن هذا السلوك وفقدان هذه المزايا.

رسم توضيحي 10: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفقا لـ Staw & Salanick



المصدر: 39. ماهر السالم, 2015, الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار, كلية التربية, جامعة دمشق, رسالة ماجستير غير منشورة, الجمهورية العربية السورية, 58.

4- نموذج Stevens et,al:

ينقسم نموذج الولاء التنظيمي هذا إلى اتجاهين نظريين:

أ. الاتجاه المتبادل: يركز هذا الاتجاه على ناتج الولاء التنظيمي ، أي العملية المتبادلة بين المنظمة وموظفيها ، ويركز أيضاً على العضوية الفردية ، وهي المنفعة التي يستحقها الموظفون من خلال العملية المتبادلة بين الأفراد والآخرين. المحددات. يتم الحصول عليها من الحوافز والهدايا. يتوافق هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي التي اقترحها "هربرت سيمون". تستند النظرية إلى الافتراض التالي: مساهمة الفرد في الأنشطة التنظيمية مرتبطة بجبله. التوقع يتناسب العائد بشكل مباشر مع رضاه عن احتياجاته ودوافعه الخاصة. لذلك ، فإن دافع العامل للانضمام إلى المنظمة وقبوله للمنظمة هما نتيجة الارتباط الشخصي وهذا الارتباط المتبادل والمساهمة في تحقيق أهدافها سيساعد تحقيق أهدافهم الشخصية. تتلخص محددات اتجاه المعاملة بالمثل في حقيقة أن هذا الاتجاه يقيس رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وقدرته على مغادرة المنظمة حيث يعمل. يوفر هذا الاتجاه المعلومات اللازمة للتنبؤ بما إذا كان الفرد يغادر المنظمة أو يبقى إمكانية في المنظمة.(بوسكار,2019, 59)

ب. الاتجاه النفسي: أفاد ستيفنز عن هذا الاتجاه ، واعتمد بورتر وسميث 1996 هذا الاتجاه ، ووصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط إضافي والتوجه الإيجابي للمنظمة وجهود الفرد الفريدة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ورغبتها القوية أن تصبح عضواً. يعكس هذا الاتجاه ولاء المؤسسة ، ولكن هذا هو موقف الفرد الإيجابي للغاية تجاه المنظمة وأهدافها. المواقف ، وتغطي جوانب أكثر شمولاً من المعاملة بالمثل. يركز هذا الاتجاه على حجم الحوافز ودرجة الرغبة في ترك المنظمة كمقياس للولاء. من منظور النموذج النفسي ، يعتبر الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية ، لذلك فإن الموظفين الذين يؤمنون بالأهداف التنظيمية سيشعرون بالانتماء إلى المنظمة ويظهرون رغبة قوية في العمل الجاد. ولدي إيمان كبير بقيم وأهداف المنظمة.(بن حفيظ,2014, 198)

5- نموذج Angle and Perry,1983:

يعتقد أن نموذج البحث القائم على أسباب الولاء التنظيمي يمكن تقسيمه إلى نموذجين أساسيين:

أ. النموذج الشخصي كأساس للولاء التنظيمي: يؤمن هذا النموذج بأن جوهر الولاء التنظيمي يقوم على خصائص الأفراد وسلوكهم كمصدر للسلوك الذي يؤدي إلى هذا الاتجاه ، وهذا السلوك عالمي وواضح ومتسق. النموذج الطوعي ، ووفقاً للنموذج ، فإنه يفحص خصائص عمر الفرد وجنسه وتعليمه وخبرته. كمحدد للسلوك الفردي ، يركز النموذج على الخصائص الشخصية للفرد للقدرة الاستيعابية للمنظمة. بالإضافة إلى سلوكهم في المنظمة ، فإن العامل المحدد لولاء الفرد للمنظمة ، وشخصية المنظمة ووجودها. يعتمد أيضاً على ولاء الأفراد لتحديد منظمته.(شوقي,2009, 282)

ب. نموذج المنظمة على أساس الولاء التنظيمي: هذا مبني على حقيقة أن العملية التي تحدث في المنظمة هي عملية تحديد الولاء التنظيمي ، لأن التفاعل بين المنظمة والفرد يتم من خلال العمل ، لذلك

في هذه الحالة يمكن أن نرى في المنظمة أن لدى الفرد بعض الاحتياجات والأهداف التي تتوقعها المنظمة ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف لن يتردد في استخدام مهاراته وطاقته لتحقيق هذه الأهداف مقابل أن تلبى المنظمة هذه الاحتياجات والأهداف ، مما يعني أن هذه العملية تتم بين الأفراد والمنظمات فهي ذات منفعة متبادلة ، وجوهر هذا التبادل هو ما يسمى بـ "العقد النفسي" ، والذي يتضمن سلسلة من الالتزامات والالتزامات المحددة أو غير المحددة لكلا الطرفين (أفراد ومنظمات). المنظمة - ولكن يجب أن تجعل الأفراد راضين بأي شكل من الأشكال عن عملهم في المنظمة. لذلك ، فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الأفراد وتفي باحتياجاتهم هي أساس آلية تؤدي إلى الولاء الشخصي أو عدم الولاء. منظمة تتحمل الالتزام تلبية الاحتياجات الفردية سيؤدي في النهاية إلى استيعاب قيمه والتعامل معها كقيمة ، لذلك هناك التزام مشترك بينه وبين منظمته. (Hui Poo et al., 2012,12)

6- نموذج Kanter,1986:

وجد النموذج أن المنظمات لديها متطلبات سلوكية مختلفة للأعضاء ، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي: (المغربي, 2018, 203)

- أ. الالتزام المستمر: يعني أنه يمكن للأفراد أن يضحوا بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون فيها ، لذلك يعتقد هؤلاء الأشخاص أنهم جزء من مؤسستهم ، لذلك يصعب عليهم الاستقالة. أو اتركهم .
- ب. التزام التماسك: يتم تقوية العلاقة الاجتماعية والنفسية بين الأفراد والمنظمات من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تقيمها المنظمة. وتعترف هذه الأنشطة بجهود الأفراد العاملين وتمنح الامتيازات التي تمنحها هذه المنظمات ، مثل منح الأفراد المميزين ، والتي قد توفر بعض البطاقات. خدمات مثل السيارات والإسكان والمواصلات ، مما سيعزز الترابط بين الأفراد والمنظمات .
- ج. الالتزام بالإشراف: عندما يعتقد الموظفون أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل إرشادات مهمة لتوجيه السلوك الفردي ، فإن هذا الالتزام سيحدث ، وبالتالي فإن سلوك الأفراد في المنظمة سوف يتأثر بهذه المعايير.

7- نموذج Allen & Maer,1990:

يُطلق على هذا النموذج اسم نموذج "العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي" لأنه يقوم على ثلاث وجهات نظر للولاء:

- أ. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط العاطفي بالمنظمة ويتأثر بفهم الفرد للسمات المميزة لعمله (مثل الاستقلال واكتساب المهارات) ، وطبيعة ومدى العلاقة مع المشرف ، وتصور الموظف له. ما الذي يعمل من أجله البيئة التنظيمية تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار ، سواء كانت تتعلق بالعمل

أو الجوانب المتعلقة بالعمال. يحدد هذا المكون درجة التكامل الفردي مع المنظمة ودرجة الارتباط بالمجتمع ، مما يعكس وحدة المجموعة.(حاروش,2016, 238)

ب. الولاء المستدام: يشير إلى وعي الموظفين ببيان الدخل أثناء الاستمرار في العمل في المؤسسة. ويستند هذا الولاء إلى الافتراض التالي: الولاء التنظيمي يعبر عن الولاء الشخصي والتنظيمي ، وليس العمليات العاطفية أو الأخلاقية. في هذه الحالة ، الولاء الشخصي يعتمد على القيمة الاستثمارية التي يمكن للفرد تحقيقها من خلال البقاء في المنظمة. تتأثر أهمية إقامته في المنظمة بخبرته في العمل وعمره.(البارودي,2015, 324)

ج. الولاء المعياري: يعبر عن الولاء الأخلاقي للموظفين الباقين في المنظمة ، ويجسد ما يعتقد الناس أنه أخلاقي.(زاهر,2009, 284)

من نماذج الولاء التنظيمي أعلاه ، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية: ينبع الولاء التنظيمي لـ Ezioni من طبيعة اندماج الأفراد والمنظمات ، الذي يقسمه إلى ثلاثة أشكال (الأخلاق ، على أساس المنفعة المتبادلة ، الاغتراب). فيما يتعلق بولاء المنظمة للمنظمة أو المؤسسة ونظامها التمثيلي ، فإن هدفها يشير إلى أن هذا الولاء يؤدي إلى الأفراد المتحمسين للبقاء في المنظمة والسعي لتحقيق أهدافهم. بالنسبة إلى Staw و Salanick ، يقسمان الولاء إلى قسمين. الجزء الثاني هو الولاء السلوكي الذي يتعلق بالتجربة المكتسبة للتطور الشخصي والعلاقة بين المنظمة ، ويمثل هذا الجزء آراء علماء النفس الاجتماعي ، ويقسم ستيفنز وزملاؤه الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين: الأول هو اتجاه المعاملة بالمثل ، بالتركيز على مخرجات الولاء التنظيمي ، لأن التفاعل بين المنظمة وموظفيها يختلف عن Sitters ، فالأخير يركز على المدخلات التي تؤدي إلى الولاء ، والثاني هو الاتجاه النفسي ، أي التنظيمي. الولاء دليل ولاء المنظمة. الأفراد الذين لديهم دوافع عالية من قبل المنظمة وأهدافها ، ووفقاً لنموذج Stairs ، فإن هذا يتوافق مع النتيجة المتوقعة للولاء ، بينما يتوافق نموذج Stevens مع نماذج Stau و Slnik في بُعد الولاء (سلوك الانتباه) أما نموذج Angel and Perry فهو نموذج يدرس أسباب الولاء التنظيمي ويقسمه إلى نموذجين: الفرد كأساس للولاء ، وهو ما يتوافق مع نموذج السلال للخصائص الشخصية التي تؤدي إلى الولاء الفردي. الولاء التنظيمي.(السالم,2015, 64) ، أما الجزء الثاني ، التنظيم كأساس للولاء ، فيركز هذا الجزء على العمليات التي تتم في المنظمة ، ويتوافق هذا الجزء مع خصائص الوظيفة التي تؤدي إلى الولاء في نموذج السلال. تستند المبادئ والنماذج على الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي كعناصر وتسميها نموذج "العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي" (العاطفة ، التحمل ، الأخلاق).(مزوار,2013, 71)

هكذا يتعامل هؤلاء العلماء مع كل هذه النماذج ، وقد توصلوا إلى إجماع على نقاط كثيرة ، لكنهم يختلفون في جوانب أخرى ، لكنهم جميعاً يؤكدون على أهمية الأفراد ودورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من

خلال تمثيل هذه الأهداف ، وخلق الأجواء التشجيعية. من الإنتاج والتحفيز ، ودور المؤسسة كداعم شخصي.

3.2.3: أنواع الولاء التنظيمي

وفقاً لوجهة نظر كل مفكر والطريقة التي يتبناها ، تم ذكر عدة أنواع في الأدبيات حول الولاء التنظيمي. كما أوضحنا في المتطلبات السابقة ، سنحاول سرد أهمها من خلال هذا العنصر. الأنواع ، على النحو التالي:(أبو حمور, 2011, 325)

- 1- الولاء الظرفي: هذا النوع من الولاء هو تعبير عن علماء السلوك التنظيمي الذين يعتبرون الولاء "الصندوق الأسود". ويتضمن محتوى الصندوق بعض العوامل التنظيمية والشخصية ، مثل الخصائص الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية ، والعمل. الخبرة ، ومستوى الولاء الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوك الفرد من حيث معدل دوران الموظفين ، والحضور والغياب ، وجهود العمل ، والدعم الذي يقدمه الفرد للمنظمة.
- 2- الولاء السلوكي: يعكس هذا الولاء آراء علماء النفس الاجتماعي الذين يعتمد تفكيرهم على عملية عمل السلوك الفردي ، وخاصة الخبرة المكتسبة في تطوير العلاقات الشخصية ، بحيث يقتصر الأفراد على أنواع معينة من السلوكيات أو السلوكيات داخل المنظمة. ، لأنهم يستفيدون من بعض فوائد ومكافآت هذا السلوك ، مما يجعل الناس يشعرون بالقلق من أنهم سيفقدون هذه الفوائد إذا تخلوا عن هذا السلوك.
- 3- الولاء الدائم: وهذا يعني أنه يمكن للأفراد أن يضحوا بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون فيها ، لذلك يعتقد هؤلاء الأشخاص أنهم جزء من منظماتهم ومن الصعب الخروج أو الخروج من المنظمة.
- 4- الولاء التلاحمي: يتم تعزيز العلاقة الاجتماعية والنفسية بين الأفراد والمنظمات من خلال الأنشطة الاجتماعية التي تنظمها المؤسسات ، ويتم الاعتراف بجهود الأفراد العاملين فيها ، بالإضافة إلى الوثائق والامتيازات التي يقدمها هؤلاء الأفراد والمؤسسات ، مثل تقديم البطاقات الشخصية.
- 5- ولاء الاغترابي: ويمثل هذا الجانب السلبي للعلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها ، لأنه نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الموظف الفردي ، غالباً ما يتم دمج الفرد والمنظمة. خارجة عن إرادته. من ناحية أخرى ، ضغط سوق العمل.

و هنالك انواع أخرى للولاء التنظيمي وفقاً لـ (Melton&Hartline, 2013, 76)

- 1- الولاء الشخصي: هو ولأنك لنفسك وفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية.

- 2- الولاء الديني: هو ولائك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولائك كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.
- 3- الولاء الوطني: وهو ولائك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولائك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا حرا تخدم الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر.
- 4- الولاء المهني: وهو ولائك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها، ويزداد ولائك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
- 5- الولاء المؤسسي: وهو ولائك للمنظمة التي يعمل بها، وهو موضوع العمل الحالي.

3.3: مقومات الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وقياسه وفوائده

1.3.3: مقومات الولاء التنظيمي

وأشار العديد من الباحثين إلى أنه من خلال مراجعة مفاهيم وتعريفات الولاء التنظيمي يمكن تمييز هذه العناصر بشكل واضح وهي: (عاطف, 2008, 291)

- 1- قبول الأهداف والقيم الأساسية للمنظمة .
 - 2- بذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف المنظمة .
 - 3- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للمنظمة .
 - 4- بوضوح تريد البقاء في المنظمة .
 - 5- اتجاه التقييم الإيجابي للمنظمة.
- قد يكون من الواضح أن كل هذه العناصر ضرورية للغاية لاستمراريتها ، لذلك ، دون تقديم أهداف تنظيمية ، وتبادل كل السلطة والرغبة في الاستمرارية ، والميل إلى تطوير العمال ، فإن المنظمة لن تنجح أو توجد استمرارية. | وفي السياق ذاته ، أشار (مزوار) إلى عدة ركائز للولاء التنظيمي ، من أهمها: (مزوار, 2013, 69)

- 1- الشعور بالانتماء: يتجلى ذلك عادة في الشعور بالفخر بالمنظمة والإيمان الراسخ بالأهداف والمهام والوسائل .
- 2- المشاركة الفعالة: يمكن إثبات مساهمة الأفراد العاملين في المنظمة من خلال أنشطتهم المختلفة وفعاليتهم

3- الإخلاص: بغض النظر عن حالة الفرد ، تنعكس رغبة الفرد في المنظمة في المنظمة وهو حريص على تحقيق أهدافها.

2.3.3: العوامل المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي هي:(حاروش,2016, 240-241)

- 1- السياسة: يجب أن نعمل بجد لتبني سياسات داخلية تساعد على تلبية احتياجات العاملين في المنظمة وتحقيق التوازن ، وبالتالي توليد الرضا وراحة البال وانتهاء الصلاحية ، خطايا الولاء التنظيمي ؛ الاحترام ، لتحقيق احتياجات الذات.
 - 2- وضوح الهدف: الأهداف الواضحة: كلما كان الهدف أوضح ، زادت عملية الولاء الشخصي والوعي التنظيمي والفهم ، وكلما كانت العملية التنظيمية والوظائف الإدارية أكثر وضوحًا ، وكلاهما سيؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي والولاء والشعور بالانتماء إلى المنظمة.
 - 3- جهود لتعزيز مشاركة الموظفين: المشاركة في المشاركة الفعلية والروحانية للفرد في بيئة جماعية تشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ، وتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف.
 - 4- العمل على تحسين الجو التنظيمي: لا يقتصر الجو التنظيمي على البيئة الداخلية للمؤسسة فحسب ، بل هو أيضًا ثقافة المنظمة ، فقد تعلم العمال من المعلمين وسلوكهم أن العمال يتمتعون بأجواء مناسبة يمكن أن تعزز التبادلات المتبادلة مع بعضهم البعض . الثقة وتحسين الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي ودعم مشاعر الانتماء والانتماء.
 - 5- تطبيق آليات الحوافز المناسبة: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة لزيادة الرضا ، وبالتالي زيادة الولاء وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
 - 6- أسلوب القيادة: تشير الإدارة الناجحة إلى الإدارة التي يمكنها الحصول على دعم جماعي لإكمال العمل من خلال استخدام نظام الحوافز لتطوير مهارات الإدارة الفردية ، ويعرفها بعض الأشخاص على أنها نشاط يؤديه القائد ويؤثر على سلوك الموظف . آخرون يجبرونهم على التعاون وتحقيق أهدافهم ، وهذه أيضًا قدرة الفن على التأثير في الناس وإرشادهم بطريقة معينة ، مما يدفعهم إلى الحصول على الرضا والولاء والتعاون لتحقيق أهدافهم دون اللجوء إلى الأساليب القمعية التقليدية.
- ومن بين المساهمين في هذا الموضوع، وجدنا أن الشرقاوي ذكر العوامل التي تساهم في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي ، وهي:(الشرقاوي,2016, 289)

- 1- جهود لزيادة مشاركة الأفراد في المنظمة: المشاركة الشخصية النشطة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يعتقد الألمان ، المشاركة هي المشاركة الفعلية والروحية للفرد ، مما يشجع مشاركته في المجموعة. المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ، وتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف.
 - 2- استخدام آليات الحوافز المناسبة: يتطلب توفير مناخ تنظيمي جيد آليات حوافز أخلاقية ومالية مناسبة. وسيؤدي توفر الأنظمة المناسبة إلى زيادة رضا الناس عن المناخ التنظيمي والمؤسسة بأكملها ، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
 - 3- العمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية: محاولة لتلبية احتياجات الموظفين ومعاملتهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ، والتي تحاول وضع معايير أداء مختلفة لأعضائها ، وتسعى جاهدة لتوفير مجموعة واسعة من الأداء بين الإدارة و احترام الموظفين لبعضهم البعض ومنحهم الدور الرئيسي للمشاركة في صنع القرار ، مما سيعزز تماسك المنظمة.
 - 4- أسلوب القيادة: الدور الرئيسي الذي يجب أن تلعبه الإدارة هو إقناع الآخرين بضرورة إكمال العمل بشكل صحيح وفعال في بيئة عمل مناسبة. الإدارة الناجحة هي طريقة للحصول على الدعم الجماعي لإكمال الأعمال باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة لتطوير مهارات الإدارة الفردية ، لذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية كبيرة في حياة المنظمة واستمراريتها ، لذلك تقع على عاتقها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية الولاء والانتماء الشخصي وبناء الثقة وتحقيق الأهداف.
- إذا تمكن الأفراد من استخدام العوامل والخصائص الثلاثة التالية ، فسوف يتسببون في رغبة الناس في البقاء في المنظمة ، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل و هي:(زاهر,2009, 285)

- 1- الخصائص الشخصية: الحاجة إلى الإنجاز والعمر والتعلم والاعتراف بالأدوار .
- 2- خصائص الوظيفة: هذا هو الرضا الوظيفي ، وفرصة للتفاعل الاجتماعي .
- 3- خبرة العمل: طبيعة العمل ، طبيعة وجودة خبرة العمل للعاملين في المنظمة ، مواقف العالمين من المنظمة والثقة في المنظمة.

3.3.3: قياس الولاء التنظيم وفوائده

على الرغم من أن قياس الولاء التنظيمي سيحقق تكاليف باهظة وطاقة للمؤسسة ، إلا أنه يجلب فوائد كبيرة للمنظمة ، ويساعد في تصحيح الانحرافات والأخطاء في ممارسات الإدارة ، وله بعض الفوائد التي تفيد الأفراد ، بما في ذلك الفوائد الأولى المتولدة في المنظمة في كل مرة . بعضهم يفيد المجتمع بأسره.

يشير الباحث السالم هناك عدة مقاييس للولاء التنظيمي من أهمها:

(Mehdad&Khoshnami,2016,5-)

1- مقياس بورتر و زملاؤه . porteer et. al .

2- مقياس كويك وول wall coek .

3- مقياس روسنهوز rosenhiohzs .

يمكن للإدارة استخدام هذه المؤشرات لتحسين الولاء التنظيمي من خلال عدد من السياسات والتدابير المعتمدة.

وأضاف أن معايير قياس الولاء التنظيمي تنقسم إلى نوعين: (Koopmans. et all, 2011,857)

1- المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الأداء السلوكي ، واستخدام وحدات قياس موضوعية لإظهار درجة رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ، ومعدل الدوران الوظيفي ، وتواتر الحوادث .

2- التضمين الذاتي: أي أن ولاء المنظمة يقاس بطريقة تقديرية لتوضيح درجة تقدير ولاء الموظفين لها مما قد يؤدي إلى توضيح بعض المؤشرات التي تكشف عن مستوى ولاء المنظمة.

مما لا شك فيه أن أساليب عمل جميع المنظمات تساهم في تحقيق مستوى معيشي جيد لأعضائها ، ولكي تحقق هذه المنظمات هذا الهدف ، يجب على المسؤولين عن هذه المنظمات تقييم أنشطتها من وقت لآخر. من ناحية ، من الضروري فهم الفوائد المادية والمعنوية التي يمكن أن تجلبها للأعضاء ، ومن ناحية أخرى ، من الضروري فهم قوة الترابط بين أعضائها. بالنظر إلى العلاقة بين مكاسب المنظمة المادية والمعنوية للأعضاء والولاء للأعضاء ، فمن الممكن تقدير نجاح أو فشل هذه المنظمات من خلال قياس ولاء الأفراد للمنظمة. لذلك ، يجب على الإدارة الحكيمة جمع البيانات والمعلومات عن تأثير واتجاهات ومحددات الولاء قبل البدء في صياغة السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة ولاء الموظفين وتنميته. تعتبر عملية قياس الولاء ظاهرة إدارية واعية وهادفة تسمح للمؤسسة وموظفيها بالاستفادة من العديد من المزايا منها: (بن حفيظ, 2014, 198-199)

1- يوفر قياس ولاء المؤسسة للإدارات مؤشرات تدل على مستوى أداء العمل ، والتي تمكن المؤسسة من تحديد الموقف والاتجاه مقارنة بالفترة السابقة ، واستخدام المقارنة خلال هذه الفترة أو إدارة المنظمة أو مجموعة الموظفين المستوى من الولاء لموظفي المنظمات الأخرى.

2- إنه ينطوي على تكامل الجوانب المادية والمعنوية والإنسانية الممثلة في مشاعر واتجاهات العديد من الأشياء المتعلقة بالعمال والمنظمات. لذلك ، يجب أن يكون المديرون الجيدون على دراية بمشاعرهم ومشاعرهم واحتياجاتهم حتى يتمكنوا من قياس وفهم ولاء الفرد للمنظمة.

- 3- قياس الولاء التنظيمي هو أداة تشخيصية جيدة ، وتعتمد الإدارة الناجحة على استخدامه لقياس وفهم المعوقات التي يواجهها الأفراد والمؤسسات ، ومن ثم العمل الجاد لإيجاد الحلول المناسبة.
- 4- البحوث الإنسانية ، خاصة تلك المتعلقة ببحوث الولاء التنظيمي ، مفيدة للمنظمات والأفراد ، لأن المديرين يهتمون بها ، ولدى الأفراد شعور مهم ، الأمر الذي له آثار إيجابية على كل من المنظمات والأفراد. تشمل مجالات التأثير الإيجابي هذه الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية ، وهذا البحث ذو أهمية كبيرة لتطوير ودعم نماذج الاتصال الإداري الجيد ، وتشجيع الأفراد على إبداء الآراء والاقتراحات ونقلها إلى الإدارة.
- 5- تحقق هذه الدراسات فوائد كبيرة للمنظمات من حيث قدرتها على تغيير الإدارة وظروف العمل. قياس الولاء هو أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر على زيادة أو نقصان ولاء الموظف للمؤسسة.

4.3: العلاقة بين إدارة المعرفة والولاء التنظيمي

في نهاية القرن العشرين ، ظهرت سلسلة من المفاهيم الجديدة والأساليب والأنظمة الجديدة في مجال الإدارة العامة ، مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة التصميم وإعادة التنظيم. في أوائل التسعينيات ، بدأت الحكومات الغربية في إيلاء أهمية كبيرة للشركات والمؤسسات التي تتمتع بمستوى أعلى من المعرفة ، أي "أفضل معرفة" ، مما يعني أن لديهم مستوى ممتازاً وممتازاً لكيفية اكتساب المعرفة. ، معالجة وتطبيقه والاستفادة من إدارة المعرفة.(صارم,2019, 33)

إدارة المعرفة هي نوع من التطور الفكري المعاصر ، لأن دورها في اكتساب ميزة تنافسية في مجال تنظيم المشاريع يتزايد باستمرار. وقد انعكس هذا بوضوح في بعض هذه المنظمات ، لا سيما عندما تظهر وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة الرئيسية. تعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة ، ومن سمات مجتمع المعرفة (مجتمع ما بعد الرأسمالية) أن مورده الرئيسي هو المعرفة ، وليس رأس المال أو المواد الخام وعوامل الإنتاج الأخرى. لا يوجد حتى الآن نموذج يمكن قبوله من قبل المشاركين في البحث ، بما في ذلك العديد من جوانب المفهوم ، خاصة في المؤسسات العامة.

من أجل تنفيذ إدارة المعرفة ، اتخذت بعض الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية ، وكذلك بعض المدن في أستراليا والمملكة المتحدة ، التدابير اللازمة لتحقيق إدارة المعرفة الفعالة داخل المنظمة والوصول إلى المعرفة أو التعليم. المنظمات. وتشمل هذه التدابير الضرورية تغيير الهيكل التنظيمي ، والثقافة والاستراتيجية التنظيمية ، وتشجيع التعلم والتغيير والابتكار. (البارودي,2015,

يعتقد البعض أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر سلسلة من العناصر ، فعلى سبيل المثال ، الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة ، مما يؤدي إلى مزيد من الاستقلالية في صنع القرار ويساهم في روح العمل الجماعي. يجب أن تكون الثقافة التنظيمية تمتد لتشمل العديد من جوانب إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تكون هناك قيادة لتشجيع تبني إدارة المعرفة ، لأنها يجب أن تمتلك القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن تكون قدوة للآخرين. إذا مرت العديد من دول العالم بالتغيرات التي أحدثتها عصر المعرفة ومجتمع المعرفة ، وكان لهذه التغييرات تأثير على المدن ككيانات حضرية ، فإن المدن العربية ستواجه تحديات ضخمة ، تتميز بنقص المعرفة المتراكم. مع انتشار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة مثل الإنترنت ، ارتفعت هذه التكنولوجيا بسرعة.(المغربي,2018, 209)

لا يقتصر مصطلح الولاء على مجموعة معينة من الأشخاص ، بل يمكن استخدامه أيضاً في مختلف المستويات المهنية ومجالات العمل ، ناهيك عن المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها خبراء البلاغة. إنهم يعتزمون التعبير عن درجة إصرار الأفراد أو الجماعات الوطنية كدليل على استجابتهم. في الواقع ، مصطلح "الولاء" في مجال آخر يعني نوعاً من الولاء والولاء المطلق لأي نوع من الأوصياء. على سبيل المثال ، في مؤسسة معينة ، يتعين على العديد من الموظفين الأداء الجيد من أجل استعادة أولئك الذين خدموا طالما هم في المنظمة. يمكنك توظيفهم في المناصب القيادية للتعبير عن الامتنان له ، وشكره على امتنانه ، والحفاظ على دوره ومستواه ، لذلك الولاء لهم لا يكمن في مؤسسته أو إنجازاته الولاء. هدفها ، لكن بالنسبة للأشخاص الذين يضمنون العمل ويحصلون على امتيازات العمل المختلفة ، بالطبع ، هذا بعيد كل البعد عن مفهوم توفير كفاءة العمل والمهارات.(حسن,2016, 398)

يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي أثارت اهتماماً كبيراً لدى الباحثين في علم النفس الصناعي والإدارة ، وكان له أثر هام. تأثيره على الأفراد والمنظمات. تتنافس المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها لتحقيق التميز في الخدمات أو المنتجات المنتجة وفقاً للقدرة التنافسية المقدمة ، ومن المعروف أن العاملين في أي منظمة أو مؤسسة يمثلون قدراتهم الذاتية نظراً لقدراتهم الخاصة. العمود الفقري تلعب القدرة التنافسية دوراً فريداً في تحقيق أهدافها.(حلموس,2017, 98)

على الرغم من هذا التنوع إلا أن أساليب إدارة موارد المنظمة وقيادتها وأساليب القيادة مختلفة. ومع ذلك ، يتم تطوير معظم أساليب الإدارة حول الأفراد في العمل ، والطريقة هي تعزيز حضور الموظفين في المنظمة. المنظمات تسعى المؤسسات لضمان ارتباط الموظفين ارتباطاً وثيقاً بمنظماتهم ومؤسساتهم ، بحيث يكونون شغوفين بها ، ومستعدين لكل شيء. وبالمقارنة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى ، فإن نجاحهم هو سبب نجاحهم ، وتفانيهم. قدرة على تحسين والحفاظ على مكانة رائدة.(سكر,2018, 524)

من بين أساليب الإدارة الحديثة للمنظمات المتعلقة بسلوك العمال ، هناك طريقة للإدارة تعتمد على القيم. قيم القادة هي العناصر الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية ، وقد ساهمت ممارسة القادة وقيمهم مساهمة مهمة في تماسك الهيكل التنظيمي. (سكر, 2018, 525)

لاشك أن الولاء للمنظمة أو ما يسمى بالولاء التنظيمي له تأثير كبير على تحسين المنظمة ولكن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق هذا الهدف وقد أظهرت بعض الدراسات أن أساليب الإدارة وأساليب القيادة ، أسلوب إدارة القيمة بشكل خاص هو عامل مهم في تحقيق الولاء. (صارم, 2019, 46)

من خلال محتوى كل نوع من إدارة المعرفة الذي تم تقديمه أعلاه ، وفي عملية ممارسة المديرين لمسؤولياتهم الفنية والإدارية والولاء التنظيمي ، من الواضح أن هناك علاقة بينهم ، لأن إدارة المعرفة هي بين الالتزام وإدارة المعرفة التطبيقية ستعزز العلاقة شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه المنظمة وتشجعهم على التضحية من أجل النجاح من أجل امتلاك كل ما يمتلكونه. بهذه الطريقة ، يعبرون عن ولائهم لتنظيم العمل.

الختام

حاولنا في هذا الفصل تقديم الولاء التنظيمي الذي يُنظر إليه كمعيار لتحديد درجة التنسيق بين العمال ومنظمتهم وأهدافهم والدور الذي يلعبونه ، بما في ذلك جودة الحياة العملية. ، وهذا الأخير يساعد في تكوينه وتحسينه وتوطين العاملين في هذه المؤسسات. وخلصنا إلى أن الولاء من أهم القضايا التي تحدد تطور المؤسسة وتقدمها ، وقد بدأ التركيز على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية ، ويعتمد الأداء على الأصول الملموسة وغير الملموسة ، وهذه الأصول الملموسة تلعب دور هام فيها. قد تتأثر التحسينات والنمو والأعمال المميزة والولاء بالعوامل الداخلية ، بما في ذلك العوامل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والعوامل البشرية والتقنية.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكننا أن نستنتج أن عملية تقييم الولاء هي جزء من عملية المراقبة ، لذلك هذا مهم للغاية عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

1.4: وصف عينة الدراسة

1- الجنس:

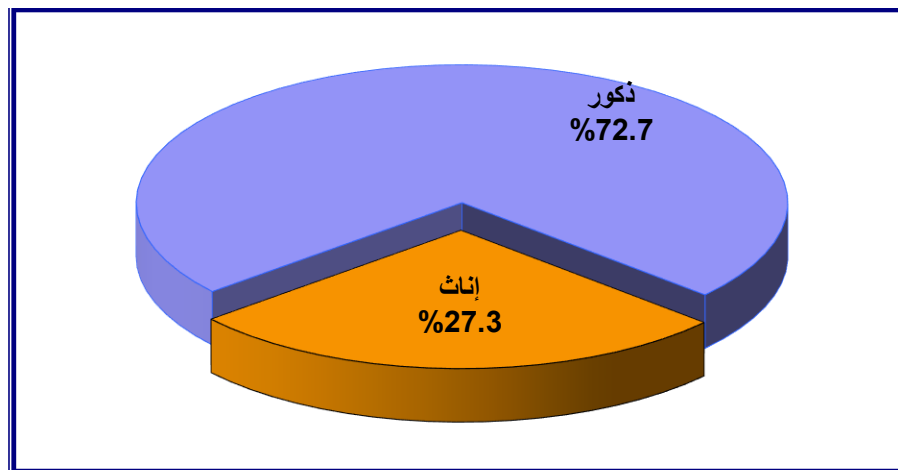
يعرض الجدول (3) والشكل (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول 3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	63	%72.7
أنثى	24	%27.3
المجموع	87	%100

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 11: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (3) والشكل (11) أن عدد أفراد العينة من الذكور (64) فرداً ويمثلون ما نسبته (72.7%) من عينة الدراسة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث في العينة (24) فرداً ويمثلون ما نسبته (27.3%) من عينة الدراسة الكلية.

2- الفئة العمرية:

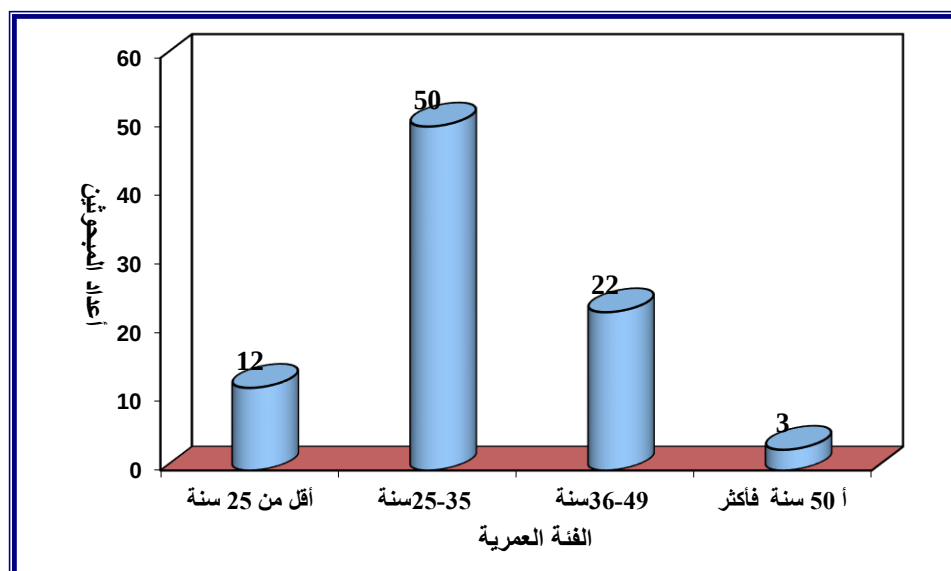
يعرض الجدول (4) والشكل (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

جدول 4: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	12	13.6%
25-35 سنة	50	56.8%
36-49 سنة	22	26.1%
50 سنة فأكثر	3	3.4%
المجموع الكلي	87	100%

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 12: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



- الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (4) والشكل (12) أن غالبية الأفراد في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (25-35 سنة)، حيث بلغ عددهم (50) فرداً وبنسبة (56.8%)، يلي ذلك الأفراد من الفئة العمرية (36-49 سنة) والبالغ عددهم (22) فرداً وبنسبة (26.1%)، ثم الأفراد من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) والبالغ عددهم (12) فرداً وبنسبة (13.6%)، وتضمنت عينة الدراسة (3) أفراد من الفئة العمرية (50 سنة

فأكثر) وهؤلاء يمثلون ما نسبته (3.4%) من العينة الكلية. إن هذا التوزيع في أعداد أفراد عينة الدراسة سيكون له تأثير ايجابي في إبداء آراء متباينة منسجمة مع أعمار الأفراد حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي، مما يعطي موثوقية أكبر للدراسة حول تضمينها لعينة أفراد ذات أعمار متباينة.

3- المؤهل العلمي:

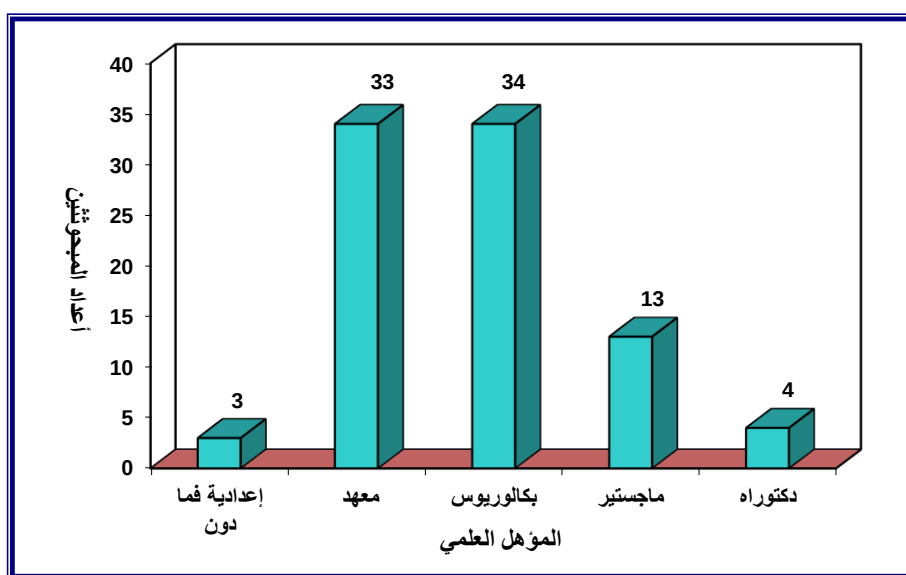
يعرض الجدول (5) والشكل (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول 5: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إعدادية فما دون	3	3.4%
معهد	33	37.9%
بكالوريوس	34	39.1%
ماجستير	13	14.8%
دكتوراه	4	4.5%
المجموع	87	100%

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 13: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (5) والشكل (13)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من خريجي المعاهد والكلليات، حيث بلغ عددهم (33) فرداً وبنسبة (37.9%) لخريجي المعهد ومثلهم لخريجي الكليات. وتضمنت العينة على (13) فرداً وبنسبة (14.8%) من حملة شهادة الماجستير، و (4) أفراد وبنسبة (4.5%) من حملة شهادة الدكتوراه. كما تضمنت العينة على (3) أفراد وبنسبة (4.4%) من حملة شهادة الإعدادية فما دون. إن هذا التنوع في المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة سيقود إلى إجابات متباينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي، وستبحث الدراسة في مدى تجانس أو تشتت هذه الإجابات.

2.4: تطبيق أداة الدراسة

بعد توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة تم ملئها بالإجابات المطلوبة وتم تفريغها كما في الجداول الآتية:

1.2.4: محور عناصر إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة إدارة للمهارات القائمة على المعرفة التي يمتلكها الأفراد، بدلاً من مجرد إدارة المحتوى المسجل في الملفات التنظيمية. يرتبط هدف إدارة المعرفة بعملية صنع القرار في المنظمة.

1- توليد المعرفة: هي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهي ليست بعيدة عن أساليب الفلاسفة القدماء.

جدول 6: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توليد المعرفة

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	39	49	—	—	—
2	توافر مديرية الضمان الاجتماعي وسائل تكنولوجيا تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	72	16	—	—	—
3	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	62	26	—	—	—
4	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	6	24	55	3	—
5	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	10	72	6	—	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن إدارة المعرفة هي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهي ليست بعيدة عن أساليب الفلاسفة القدماء. باستثناء ما ورد بالعبارة الرابعة حيث أن غالبيتهم محايدون حول أن مديرية الضمان الاجتماعي تشجع على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.

2- تخزين المعرفة: تُظهر عملية تخزين المعرفة أهمية الذاكرة التنظيمية. نظرًا لأن الأفراد يفقدون قدرًا كبيرًا من المعرفة التي تركوها لهم لسبب ما، فإن المنظمات تواجه مخاطر كبيرة. يصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا مهمًا للغاية، خاصة بالنسبة للعمل. المنظمات بمعدلات عالية (حسب التوظيف والاستخدام) تولد المعرفة فيها في شكل عقود مؤقتة واستشارية.

جدول 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تخزين المعرفة

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تستخدم مديرية الضمان الاجتماعي تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	65	23	—	—	—
2	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة	26	62	—	—	—
3	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	17	71	—	—	—
4	تتميز مديرية الضمان الاجتماعي بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	14	74	—	—	—
5	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في مديرية الضمان الاجتماعي لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	23	22	43	—	—
6	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.	19	63	6	—	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن عملية تخزين المعرفة تُظهر أهمية الذاكرة التنظيمية نظرًا لأن الأفراد يفقدون قدرًا كبيرًا من المعرفة التي تركوها لهم لسبب ما، فإن المنظمات تواجه مخاطر كبيرة. ويصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا مهمًا للغاية، خاصة بالنسبة للعمل. المنظمات بمعدلات عالية (حسب التوظيف والاستخدام) تولد المعرفة فيها في شكل عقود مؤقتة واستشارية. باستثناء ما ورد بالعبارة الخامسة حيث أن غالبيتهم محايدون حول أن الأجهزة التقنية المستخدمة في مديرية الضمان الاجتماعي لتخزين المعرفة تتميز بالأمان والخصوصية.

3- توزيع المعرفة: يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة.

جدول 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توزيع المعرفة

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	33	49	6	—	—
2	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	39	46	3	—	—
3	تهيئ مديرية الضمان الاجتماعي المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين.	30	55	3	—	—
4	نظام العمل في مديرية الضمان الاجتماعي مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	17	71	—	—	—
5	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الموظفين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.	73	12	3	—	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة.

4- تطبيق المعرفة: إنها عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة. إذا لم تتمكن المنظمة من العثور على المعرفة الصحيحة واستخدامها بشكل صحيح، فستجد صعوبة في اكتساب ميزة تنافسية.

جدول 9: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تطبيق المعرفة

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	67	18	3	—	—
2	يتوفر لدى المدراء في مديرية الضمان الاجتماعي رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ و تطبيق إدارة المعرفة.	79	9	—	—	—
3	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.	62	26	—	—	—
4	تنشر مديرية الضمان الاجتماعي ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	10	78	—	—	—
5	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	12	70	6	—	—
6	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	16	23	46	3	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (9) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن تطبيق المعرفة هي عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة. إذا لم تتمكن المنظمة من العثور على المعرفة الصحيحة واستخدامها بشكل صحيح، فستجد صعوبة في اكتساب ميزة تنافسية. باستثناء ما ورد بالعبرة السادسة حيث أن غالبيتهم محايدون حول أن مديرية الضمان الاجتماعي تعمل على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.

2.2.4: محور عناصر الولاء التنظيمي

هو تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في منظمة معينة، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المنظمة.

1- الولاء الوجداني أو ما يسمى بالولاء العاطفي: يتأثر هذا بتصور الفرد لخصائص معينة في عملهم، بما في ذلك الاستقلال والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد وصاحب العمل ودرجة المشاركة واتساق الأهداف. ويشير إلى رغبة الفرد في اتباع على استعداد لمواصلة العمل.

جدول 10: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الوجداني

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المديرية التي أعمل بها.	41	32	12	3	—
2	أشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.	38	44	6	—	—
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المديرية التي أعمل بها.	42	34	9	3	—
4	أعتبر مشاكل المديرية جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	22	26	40	—	—
5	هذه المديرية تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	41	38	6	3	—
6	يصعب علي الالتحاق بمديرية أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المديرية.	27	58	3	—	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (10) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن الولاء الوجداني أو ما يسمى بالولاء العاطفي يعني هذا بتصور تأثر الفرد لخصائص معينة في عملهم، بما في ذلك الاستقلال والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد وصاحب العمل ودرجة المشاركة واتساق الأهداف. ويشير إلى رغبة الفرد في اتباع على استعداد لمواصلة العمل.

2- الولاء المستمر أو ما يسمى بالولاء البقائي: هذا يدل على أن الفرد يحتاج إلى العمل في المنظمة لأنه لا يستطيع تحمل عبء العيش بطرق أخرى.

جدول 11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء المستمر

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أشعر بالخوف من ترك العمل في المديرية لصعوبة الحصول على عمل آخر.	60	25	3	—	—
2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في المديرية.	66	19	3	—	—
3	إن استمراري في هذه المديرية نبعت من حاجتي للعمل.	21	58	9	—	—
4	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.	36	26	26	—	—
5	تقدم المديرية مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى.	33	21	34	—	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (11) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن الولاء المستمر أو ما يسمى بالولاء البقائي هو مفهوم مرتبط بحاجة الفرد إلى العمل في المنظمة لأنه لا يستطيع تحمل عبء العيش بطرق أخرى.

3- الولاء الأخلاقي أو ما يسمى بالولاء المعياري: يشير إلى مشاعر الفرد حول الالتزام الأخلاقي أو المعياري بالبقاء في المنظمة ، ويعبر عن الشعور بأن الموظفين يشعرون بأنهم مضطرون للبقاء في المنظمة بسبب ضغط الآخرين.

جدول 12: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الأخلاقي

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمديرية التي أعمل بها.	52	16	17	3	—
2	الانتقال من مديرية إلى أخرى عمل غير اخلاقي	15	23	31	19	—
3	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المديرية.	36	46	6	—	—
4	اشعر ادبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل افضل في مكان اخر	7	32	49	—	—
5	احرص على الاستمرار في العمل في هذه المديرية	30	49	6	3	—
6	من الأفضل ان يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.	42	21	25	—	—
7	يجب على الموظف فعل ما يقترحه المدير برغم من بعض الشكوك حول هذا المقترح.	13	37	16	19	3

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (12) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن الولاء الأخلاقي أو ما يسمى بالولاء المعياري يشير إلى مشاعر الفرد حول الالتزام الأخلاقي أو الأخلاقي بالبقاء في المنظمة، ويعبر عن الشعور بأن الموظفين يشعرون بأنهم مضطرون للبقاء في المنظمة بسبب ضغط الآخرين. باستثناء ما ورد بالعبارتين الثانية والرابعة، حيث أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون أو غير متفقين على أن الانتقال من مديرية إلى أخرى يعتبر عمل غير أخلاقي. وكذلك فهم محايدون حول أنهم يشعرون أدبياً بضرورة الاستمرار في عملهم حتى مع وجود عروض عمل افضل في مكان آخر.

3.4: اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها ينبغي أولاً معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. ولأجل ذلك سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أتفق تماماً"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أتفق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أتفق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أتفق تماماً". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية.

1- بُعد توليد المعرفة: توليد المعرفة هي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهي ليست بعيدة عن أساليب الفلاسفة القدماء.

جدول 13: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توليد المعرفة

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	4	أتفق
2	توفر مديرية الضمان الاجتماعي وسائل تكنولوجيا تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	5	أتفق تماماً
3	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	5	أتفق تماماً
4	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3	محايد
5	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (13) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظه دهوك تقوم بالرصد المنظم

للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك توفر وسائل تكنولوجيا تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن الموظفين في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يتفاعل بعضهم مع البعض الآخر لإيجاد الحلول لمشاكل العمل.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تشجع على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد توليد المعرفة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.
- 2- تخزين المعرفة: تُظهر عملية تخزين المعرفة أهمية الذاكرة التنظيمية. نظراً لأن الأفراد يفقدون قدرًا كبيرًا من المعرفة التي تركوها لهم لسبب ما، فإن المنظمات تواجه مخاطر كبيرة. يصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا مهمًا للغاية، خاصة بالنسبة للعمل. المنظمات بمعدلات عالية (حسب التوظيف والاستخدام) تولد المعرفة فيها في شكل عقود مؤقتة واستشارية.

جدول 14: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تخزين المعرفة

ت	العبرة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	تستخدم مديرية الضمان الاجتماعي تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	5	أُتفق تماماً
2	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.	4	أُتفق
3	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	4	أُتفق
4	تتميز مديرية الضمان الاجتماعي بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	4	أُتفق
5	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في مديرية الضمان الاجتماعي لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	4	أُتفق
6	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.	4	أُتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أُتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (14) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافضة دهوك تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن تخزين المعرفة يتم حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافضة دهوك تقوم بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.

• بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تتميز بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.

• بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تستخدم أجهزة تقنية لتخزين المعرفة تتميز بالأمان والخصوصية.

• بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.

• بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد تخزين المعرفة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

3- توزيع المعرفة: يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة.

جدول 15: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد توزيع المعرفة

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	4	أتفق
2	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الافراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	4	أتفق
3	تهيئ مديرية الضمان الاجتماعي المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين.	4	أتفق
4	نظام العمل في مديرية الضمان الاجتماعي مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	4	أتفق
5	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الموظفين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.	5	أتفق تماماً
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (15) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تعمل على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي تشجع الافراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تهئى المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن نظام العمل بمديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تشجع الموظفين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد تخزين المعرفة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.
- 4- تطبيق المعرفة: إنها عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة. إذا لم تتمكن المنظمة من العثور على المعرفة الصحيحة واستخدامها بشكل صحيح، فستجد صعوبة في اكتساب ميزة تنافسية.

جدول 16: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد تطبيق المعرفة

ت	العبرة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	5	أتفق تماماً
2	يتوفر لدى المدراء في مديرية الضمان الاجتماعي رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ و تطبيق إدارة المعرفة.	5	أتفق تماماً
3	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.	5	أتفق تماماً
4	تتشر مديرية الضمان الاجتماعي ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4	أتفق
5	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	4	أتفق
6	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	3	محايد
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (16) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تقوم بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنه يتوفر لدى المدراء في مديرية الضمان الاجتماعي رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تقوم بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك تنشر ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول أن مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك تعمل على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد تطبيق المعرفة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.
- 5- الولاء الوجداني: يتأثر هذا بتصور الفرد لخصائص معينة في عملهم، بما في ذلك الاستقلال والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد وصاحب العمل ودرجة المشاركة واتساق الأهداف. ويشير إلى رغبة الفرد في اتباع على استعداد لمواصلة العمل.

جدول 17: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الوجداني

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المديرية التي أعمل بها.	4	أتفق
2	أشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين.	4	أتفق
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المديرية التي أعمل بها.	4	أتفق
4	أعتبر مشاكل المديرية جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	4	أتفق
5	هذه المديرية تعني الكثير بالنسبة لي شخصياً بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	4	أتفق
6	يصعب علي الالتحاق بمديرية أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المديرية.	4	أتفق
إجمالي عبارات البُعد		4	أتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (17) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المديرية التي يعملون بها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يشعرون بالاعتزاز حينما يتحدثون عن المؤسسة التي يعملون بها مع الآخرين.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه لديهم استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المديرية التي يعملون بها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يعتبرون مشاكل المديرية جزء من مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن المديرية التي يعملون بها تعني الكثير بالنسبة لهم شخصياً بسبب المواقف التي تفاسموها مع زملائهم فيها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يصعب عليهم الالتحاق بمديرية أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المديرية التي يعملون بها حالياً.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد الولاء الوجداني (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.
- 6- الولاء المستمر: هذا يدل على أن الفرد يحتاج إلى العمل في منظمة لأنه لا يستطيع تحمل عبء العيش بطرق أخرى.

جدول 18: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء المستمر

ت	العبرة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	أشعر بالخوف من ترك العمل في المديرية لصعوبة الحصول على عمل آخر	5	أُتفق تماماً
2	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في المديرية.	5	أُتفق تماماً
3	إن استمراري في هذه المديرية نبعت من حاجتي للعمل.	4	أُتفق
4	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل.	4	أُتفق
5	تقدم المديرية مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى.	4	أُتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أُتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (18) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنهم يشعرون بالخوف من ترك العمل في المديرية لصعوبة الحصول على عمل آخر.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنه سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتهم إذا قرروا ترك العمل في المديرية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن استمرارهم في هذه المديرية نبعت من حاجتهم للعمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يشعرون أن لديهم خيارات محدودة لذا لا يفكرون في ترك العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن المديرية تقدم مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد الولاء المستمر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

7- الولاء الأخلاقي: يشير إلى مشاعر الفرد حول الالتزام الأخلاقي أو المعياري بالبقاء في المنظمة، ويعبر عن الشعور بأن الموظفين يشعرون بأنهم مضطرون للبقاء في المنظمة بسبب ضغط الآخرين.

جدول 19: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الولاء الأخلاقي

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمديرية التي أعمل بها.	5	أتفق تماماً
2	الانتقال من مديرية إلى أخرى عمل غير أخلاقي.	3	محايد
3	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المديرية.	4	أتفق
4	أشعر ادبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	3	أتفق
5	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المديرية.	4	أتفق
6	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.	4	أتفق
7	يجب على الموظف فعل ما يقترحه المدير برغم من بعض الشكوك حول هذا المقترح.	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (19) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنهم يشعرون بضرورة الالتزام والولاء للمديرية التي يعملون بها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول أن الانتقال من مديرية إلى أخرى عمل غير أخلاقي.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يشعرون بالالتزام أخلاقي يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذه المديرية.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول أنهم يشعرون ادبياً بضرورة الاستمرار في عملهم حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يحرصون على الاستمرار في العمل في هذه المديرية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يجب على الموظف فعل ما يقترحه المدير برغم من بعض الشكوك حول هذا المقترح.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد الولاء الأخلاقي (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البعد.

4.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي على المستوى الكلي لموظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل واحدة منها وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن توليد المعرفة وهي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ سبيرمان Spearman حيث يتم إعطاء رتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد إدارة المعرفة وكذلك على عبارات محور

عناصر الولاء التنظيمي، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط من خلال هذه الرتب، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول 20: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد توليد المعرفة ومحور الولاء التنظيمي

أبعاد محور الولاء التنظيمي	توليد المعرفة	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الولاء الوجداني	0.031	0.772
الولاء المستمر	-0.120	0.264
الولاء الأخلاقي	0.048	0.655
محور الولاء التنظيمي	0.042	0.698

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة وبُعد الولاء الوجداني (0.031) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.772) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توليد المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الوجداني للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة وبُعد الولاء المستمر (-0.120) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.264) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توليد المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء المستمر للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة وبُعد الولاء الأخلاقي (0.048) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.655) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توليد المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الأخلاقي للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.042)

وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.698) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توليد المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية.

ومن جميع النتائج أعلاه نجد أن الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي " لم تتحقق.

2- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تخزين المعرفة والتي تبين أهمية الذاكرة التنظيمي للمنظمة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية.

الجدول (21) يعرض نتائج معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين بُعد تخزين المعرفة وأبعاد محور الولاء التنظيمي ومن ثم مع المحور إجمالاً.

جدول 21: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد تخزين المعرفة ومحور الولاء التنظيمي

تخزين المعرفة		أبعاد محور الولاء التنظيمي
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.445	-0.082	الولاء الوجداني
0.000	-0.387**	الولاء المستمر
0.498	0.073	الولاء الأخلاقي
0.048	-0.211*	محور الولاء التنظيمي

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تخزين المعرفة وبُعد الولاء الوجداني (-0.082)

وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.445) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تخزين المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الوجداني للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تخزين المعرفة وبُعد الولاء المستمر (-0.387) وهي قيمة سالبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وعكسية بين تخزين المعرفة والولاء المستمر، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تخزين المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى تراجع الولاء المستمر للموظفين نحو المديرية، وربما يكون سبب ذلك نوع الأساليب والتقنية المتبعة في تخزين المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك والتي قد لا يرضى عنها الكثير من موظفي المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة وبُعد الولاء الأخلاقي (0.073) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.498) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تخزين المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الأخلاقي للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تخزين المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (-0.211) وهي قيمة سالبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.048) هي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وعكسية بين تخزين المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي إجمالاً، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تخزين المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى تراجع الولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية، وسبب ذلك هو وجود علاقة معنوية وعكسية بين تخزين المعرفة والولاء المستمر.

ومن جميع النتائج أعلاه نجد أن الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أن "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي" قد تحققت.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن توزيع المعرفة والذي يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة يرتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية.

الجدول (22) يعرض نتائج معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين بُعد توزيع المعرفة وأبعاد محور الولاء التنظيمي ومن ثم مع المحور إجمالاً.

جدول 22: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد توزيع المعرفة ومحور الولاء التنظيمي

أبعاد محور الولاء التنظيمي	توزيع المعرفة	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الولاء الوجداني	0.523**	0.000
الولاء المستمر	0.436**	0.000
الولاء الأخلاقي	0.294**	0.005
محور الولاء التنظيمي	0.401**	0.000

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توزيع المعرفة وبُعد الولاء الوجداني (0.523) وهي قيمة موجبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين توزيع المعرفة والولاء الوجداني، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توزيع المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى زيادة الولاء الوجداني للموظفين نحو المديرية.
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توزيع المعرفة وبُعد الولاء المستمر (0.436) وهي

قيمة موجبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين توزيع المعرفة والولاء المستمر، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توزيع المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى زيادة الولاء المستمر للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توزيع المعرفة وبُعد الولاء الأخلاقي (0.294) وهي قيمة موجبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.005) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين توزيع المعرفة والولاء الأخلاقي، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن توزيع المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى زيادة الولاء الأخلاقي للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توزيع المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.401) وهي قيمة موجبة، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط، أي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين توزيع المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي إجمالاً، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توزيع المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك يقود إلى زيادة الولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية، وسبب ذلك هو وجود علاقات معنوية وطردية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد محور الولاء التنظيمي.

ومن جميع النتائج أعلاه نجد أن الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أن " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي " قد تحققت.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق المعرفة وهي عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة يرتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية.

جدول 23: معاملات ارتباط الرتب بين بُعد تطبيق المعرفة ومحور الولاء التنظيمي

تطبيق المعرفة		أبعاد محور الولاء التنظيمي
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.681	0.044	الولاء الوجداني
0.108	0.172	الولاء المستمر
0.879	0.016	الولاء الأخلاقي
0.538	0.066	محور الولاء التنظيمي

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تطبيق المعرفة وبُعد الولاء الوجداني (0.044) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.681) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تطبيق المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الوجداني للموظفين نحو المديرية.
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تطبيق المعرفة وبُعد الولاء المستمر (0.172) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.108) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تطبيق المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء المستمر للموظفين نحو المديرية.
- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تطبيق المعرفة وبُعد الولاء الأخلاقي (0.016) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.879) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تطبيق المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء الأخلاقي للموظفين نحو المديرية.

- بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تطبيق المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.066) وهي قيمة ضعيفة جداً، ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.538) هي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن تطبيق المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية.

ومن جميع النتائج أعلاه نجد أن الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على أن " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي " لم تتحقق.

ومن نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية الأربع نجد أن الفرضيتين الثانية والثالثة قد تحققتا، بينما لم تتحقق الفرضيتين الأولى والرابعة، وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي على المستوى الكلي لموظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك "، قد تحققت بصورة جزئية.

5.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد تأثير معنوي من قبل إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي على المستوى الكلي لدى موظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل واحدة منها وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد تأثير معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن توليد المعرفة وهي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة تؤثر بصورة معنوية في تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير المتغير المستقل (توليد المعرفة) في المتغير التابع أو المعتمد (تحقيق الولاء التنظيمي)، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول 24: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع: تحقيق الولاء المؤسسي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	توليد المعرفة	
0.000	7.335**	0.595	4.365	الثابت (المقطع)	
0.983	-0.021	0.140	-0.003	توليد المعرفة	
0.000				معامل التحديد R ²	
-0.012				معامل التحديد المعدل R ⁻²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.983	0.000	0.000	1	0.000	الانحدار Regression
		0.303	86	26.079	الخطأ Error
			87	26.080	Total الكلي

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (24) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير توليد المعرفة في تحقيق الولاء المؤسسي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تحقيق الولاء المؤسسي} = 4.365 - 0.003 \times \text{توليد المعرفة}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (4.365)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان

الخاصة ببُعد توليد المعرفة فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي " أتفق " أي الدرجة (4).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توليد المعرفة (-0.003) وهي قيمة غير معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.983) والتي هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، هذا يعني أن قيمة هذا المعامل لا تختلف عن الصفر بذلك لا يوجد تأثير معنوي من قبل متغير توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.000) ومعامل التحديد المعدل (-0.012) وهذه القيم تشير إلى أن متغير توليد المعرفة لا يساهم بأي نسبة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.983) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا تأكيد على انعدام تأثير متغير توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد توليد المعرفة لم تؤثر على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي " لم تتحقق.

2- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير معنوي لتخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تخزين المعرفة والتي تبين أهمية الذاكرة التنظيمي للمنظمة تؤثر بصورة معنوية في تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المديرية. الجدول (4-23) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

جدول 25: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع: تحقيق الولاء المؤسسي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	تخزين المعرفة	
0.000	10.3**	0.540	5.562	الثابت (المقطع)	
0.027	-2.256*	0.125	-0.282	تخزين المعرفة	
0.056				معامل التحديد R ²	
0.045				معامل التحديد المعدل R ⁻²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.027	5.074*	1.453	1	1.453	الانحدار Regression
		0.286	86	24.627	الخطأ Error
			87	26.080	Total الكلي

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (25) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الولاء المؤسسي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تحقيق الولاء المؤسسي} = 5.562 - 0.282 \times \text{تخزين المعرفة}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (5.562)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة بـتخزين المعرفة فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي " أتفق تماماً " أي الدرجة (5).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير تخزين المعرفة (-0.282) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.027) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بـتخزين المعرفة بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي ستتناقص بمقدار (0.03) من الدرجة تقريباً، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بـتخزين المعرفة (100) درجة فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الولاء التنظيمي ستتناقص بمقدار (3) درجات، بذلك يوجد تأثير معنوي عكسي من قبل متغير تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.056) ومعامل التحديد المعدل (0.045) وهذه القيم تشير إلى أن متغير تخزين المعرفة يساهم بنسبة لا تتجاوز (5.6%) في أحسن الأحوال في تحقيق الولاء التنظيمي.
- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـتخزين المعرفة قد أثرت سلباً على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي " قد تحققت.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد تأثير معنوي من قبل توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن توزيع المعرفة والذي يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة يؤثر بصورة معنوية في تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل

جهود كبيرة من أجل المديرية. الجدول (26) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

جدول 26: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع: تحقيق الولاء المؤسسي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	توزيع المعرفة	
0.000	5.298**	0.496	2.628	الثابت (المقطع)	
0.001	3.491**	0.112	0.391	توزيع المعرفة	
0.125				معامل التحديد R ²	
0.115				معامل التحديد المعدل R ⁻²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.001	12.275**	3.253	1	3.253	الانحدار Regression
		0.265	86	22.827	الخطأ Error
			87	26.080	Total الكلي

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (26) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير توزيع المعرفة في تحقيق الولاء المؤسسي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تحقيق الولاء المؤسسي} = 2.628 + 0.391 \times \text{توزيع المعرفة}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (2.628)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد توزيع المعرفة فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي " محايد " أي الدرجة (3).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توزيع المعرفة (0.391) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.001) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد توزيع المعرفة بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي ستزداد بمقدار (0.4) من الدرجة تقريباً، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بُعد تخزين المعرفة (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الولاء التنظيمي ستزداد بمقدار (4) درجات، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.125) ومعامل التحديد المعدل (0.115) وهذه القيم تشير إلى أن متغير توزيع المعرفة يساهم بنسبة لا تتجاوز (12.5%) في أحسن الأحوال في تحقيق الولاء التنظيمي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد توزيع المعرفة قد أثرت إيجاباً على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي " قد تحققت.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد تأثير معنوي من قبل تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن تطبيق المعرفة وهي عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة يؤثر بصورة معنوية في تحقيق الولاء التنظيمي أي تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك، واستعدادهم لبذل

جهود كبيرة من أجل المديرية. الجدول (27) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

جدول 27: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير المستقل				المتغير التابع: تحقيق الولاء المؤسسي	
تطبيق المعرفة				اختبار t	Sig.
الثابت (المقطع)				3.969	0.000
تطبيق المعرفة				0.079	0.623
معامل التحديد R^2				0.003	
معامل التحديد المعدل R^{-2}				-0.009	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
مصادر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F
الانحدار		0.074	1	0.074	0.244
الخطأ		26.006	86	0.302	
الكلية		26.080	87		

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (27) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء المؤسسي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تحقيق الولاء المؤسسي} = 3.969 + 0.079 \times \text{تطبيق المعرفة}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (3.969)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا امتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد تطبيق المعرفة فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة

بمحور الولاء التنظيمي " أنفق " أي الدرجة (4).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توليد المعرفة (0.079) وهي قيمة غير معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.623) والتي هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، هذا يعني أن قيمة هذا المعامل لا تختلف عن الصفر بذلك لا يوجد تأثير معنوي من قبل متغير تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.003) ومعامل التحديد المعدل (-0.009) وهذه القيم تشير إلى أن متغير تطبيق المعرفة يساهم نسبة لا تتجاوز (0.3%) في تحقيق الولاء التنظيمي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.623) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا تأكيد على انعدام تأثير متغير تطبيق المعرفة على تحقيق الولاء التنظيمي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـتطبيق المعرفة لم تؤثر على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الولاء التنظيمي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي " لم تتحقق.

ولاختبار الفرضية الثانية الرئيسية بصورة إجمالية يمكننا استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يعتبر أن أبعاد محور إدارة المعرفة الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) هي متغيرات مستقلة ومحور تحقيق الولاء التنظيمي هو المتغير التابع. وقد كانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول 28: تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع: تحقيق الولاء المؤسسي				المتغيرات المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير		
0.001	3.381**	1.187	4.013	الثابت (المقطع)	
0.958	-0.053	0.152	-0.008	توليد المعرفة	
0.170	-1.386	0.132	-0.183	تخزين المعرفة	
0.004	2.923**	0.130	0.380	توزيع المعرفة	
0.556	-0.591	0.181	-0.107	تطبيق المعرفة	
0.154				معامل التحديد R ²	
0.113				معامل التحديد المعدل R ⁻²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.007	3.767**	1.002	4	4.007	الانحدار Regression
		0.266	83	22.072	الخطأ Error
			87	26.080	Total الكلي

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (28) أن النموذج معنوي من الناحية الإحصائية وذلك بناءً على القيمة الاحتمالية

لاختبار F والبالغة (0.007) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وبذلك يوجد تأثير معنوي من قبل أبعاد محور إدارة المعرفة الأربعة مجتمعةً في تحقيق الولاء التنظيمي، وبذلك فإن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي على المستوى الكلي لدى موظفي مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك " قد تحققت.

الخاتمة

الاستنتاجات

1. تبين من نتائج الدراسة ان مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك, و بيان علاقة الارتباط بين المتغيرات على الشكل التالي:
 أ. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توليد المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.042) وهي قيمة ضعيفة جداً فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط, بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن توليد المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي بمحافظة دهوك ليس له علاقة بالولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية.
 ب. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تخزين المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (-0.211) وهي قيمة سالبة, فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط, أي أن هناك علاقة معنوية وعكسية بين تخزين المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي إجمالاً.
 ت. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد توزيع المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.401) وهي قيمة موجبة, فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط, أي أن هناك علاقة معنوية وطردية بين توزيع المعرفة وتحقيق الولاء التنظيمي إجمالاً.
 ث. بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تطبيق المعرفة ومحور الولاء التنظيمي (0.066) وهي قيمة ضعيفة جداً, فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط.
2. تبين من نتائج الدراسة ان مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك, و بيان التأثير بين المتغيرات على الشكل التالي:
 أ. بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توليد المعرفة (-0.003) وهي قيمة غير معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.983), هذا يعني أن قيمة هذا المعامل لا تختلف عن الصفر بذلك لا يوجد تأثير معنوي من قبل متغير توليد المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.
 ب. بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير تخزين المعرفة (-0.282) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.027), وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد تخزين المعرفة بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي ستخفض بمقدار (0.03) من الدرجة تقريباً, بذلك يوجد تأثير معنوي عكسي من قبل متغير تخزين المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.
 ت. بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توزيع المعرفة (0.391) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.001), وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة

إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد توزيع المعرفة بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الولاء التنظيمي ستزداد بمقدار (0.4) من الدرجة تقريباً، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير توزيع المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

ث. بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توليد المعرفة (0.079) وهي قيمة غير معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.623)، هذا يعني أن قيمة هذا المعامل لا تختلف عن الصفر بذلك لا يوجد تأثير معنوي من قبل متغير تطبيق المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي.

3. تبين من نتائج الدراسة التحليلية ان مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك تهتم الى ذوي خبرات و شهادات اكااديمية داخل المديرية, لان ذلك نقطة مهمة لأداء المنظمة في مجال التطوير و الابداع.

4. تبين من نتائج الدراسة ان عدد الموظفين الاناث اقل كثيرا من الذكور في تلك المديرية و ذلك يدل على عدم المساواة بين الجنسين في توظيف الموظفين.

5. تبين من نتائج الدراسة ان اغلبية الموظفين في تلك المنظمة يقع أعمارهم بين (25-35) سنة و هذه نسبة جيدة لأنها تعتبر الفئة العمرية الأكثر ابداعا بين الفئات العمرية الأخرى.

المقترحات

1. تحفيز الموظفين على إنجاز أعمالهم بطرق حديثة و إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية.

2. تشجيع الموظفين على مساعدة بعضهم عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.

3. ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول الموظفين في المديرية على المعرفة من زملائهم.

4. العمل على جلب الأشخاص المبدعين في مجال ادارة الموارد البشرية عند توظيف الموظفين الجدد نظراً لتأثيرهم الفعال على فاعلية أداء العمل.

5. الاعتماد على أسلوب الفريق في العمل كأسلوب لأداء المهام داخل المديرية وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق.

6. ضرورة معرفة الموظفين كافة التعليمات والقوانين الحكومية الواجبة تنفيذها أثناء أداء واجباتهم.

7. ضرورة فتح دورات تدريبية و ندوات مستمرة عن مواضيع الإدارة للموظفين من اجل كسب المهارات الجديدة و الحديثة و تطوير مستواهم الأدائي.

المصادر والمراجع

الأول المصادر العربية

1- الآية القرائية.

- أ. الوثائق والنشرات الرسمية :
 - 1- مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك, الدائرة الإحصائية و البيانات.
 - ب. الرسائل والأطاريح الجامعية :
 - 1- الأمين حلموس,(2017), دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية في ولاية الاغواط, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجزائر.
 - 2- إهاب أحمد عويضة,(2008), أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية, محافظات غزة, رسالة ماجستير إدارة أعمال, الجامعة الإسلامية, غزة ,فلسطين.
 - 3- ايمان قحموش,(2012), دور المعرفة في تحسين علاقات الزبائن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل enicab بسكرة, جامعة محمد خيضر بسكرة, رسالة ماجستير, الجزائر.
 - 4- حسينة قلوب, (2015), دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "دراسة حالة كمية العوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة, رسالة ماجستير غير منشورة.
 - 5- دانا لطفي حمدان,(2008), العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية, رسالة ماجستير, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين.
 - 6- رياض عيشوش,(2011), مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة على بعض وكالات البنوك الجزائرية في المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, رسالة ماجستير غير منشورة, الجزائر.
 - 7- زكية قارئ و عبدالله الطشكندي,(2009), إدارة المعرفة اهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, الجزائر.
 - 8- سمراء كحيلات,(2009), تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية, جامعة منتوري, جزائر.
 - 9- صالح عبدالغفور,(2015), متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, اكااديمية الإدارة و السياسة, غزة ,فلسطين.

- 10- فانتن أبو زريق, (2017), دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية, جامعة الأقصى, رسالة ماجستير غير منشورة, فلسطين.
- 11- فريد بوسكار, (2019), جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في مصلحة الاستعمالات الطبية مشونش, كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية, جامعة محمد خيضر, رسالة ماجستير غير منشورة, جمهورية الجزائر.
- 12- ماهر السالم, (2015), الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار, كلية التربية, جامعة دمشق, رسالة ماجستير غير منشورة, الجمهورية العربية السورية.
- 13- مريم الحمداني, (2009), الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, سلطنة عمان.
- 14- منوبة مزوار, (2013), اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد بوقرة بومرداس, رسالة ماجستير غير منشورة, جمهورية الجزائر.
- 15- ندى صارم, (2019), دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي و اللجنة الدولية للصليب الأحمر, الجامعة الافتراضية السورية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجمهورية العربية السورية.
- 16- نضال الزطمة, (2011), إدارة المعرفة و اثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة , الجامعة الإسلامية, غزة , فلسطين.

ت. الدوريات

- 1- احمد علي, (2012), مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة, مجلة جامعة دمشق, المجلد 28, العدد 1, سوريا.
- 2- داسي وهيبه, (2015), ثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة, ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر , الجزائر.
- 3- راتب السعود, (2009), درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها, مجلة جامعة دمشق, المجلد 25, العدد (2+1), سوريا.
- 4- شافية بن حفيظ, (2014), مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية في مدينة ورقلة, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية, العدد 17, الجزائر.

- 5- عاطف عوض،(2012)، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق،كلية علوم اقتصادية و القانونية،المجلد28،العدد 1،سوريا.
 - 6- مروان حسن،(2016)، الولاء التنظيمي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراقية ،مجلة الجامعة العراقية،المجلد3، العدد36،العراق.
 - 7- ناجي سكر،(2018)، الإدارة بالقيم و علاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، مجلة بابل، الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- ث. المؤتمرات والندوات العلمية**
- 1- احمد طرطار،(2011)، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الابداع في المنظمات الاعمال،ملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات اعمال العربية، كلية الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير،جامعة تبسة،الجزائر.
 - 2- ربا المحاميد،(2008)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة،كلية العلوم الإدارية و المالية،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن.
 - 3- صباح ترغيني،(2011)، دور التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري، ملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات اعمال العربية، كلية الاقتصاد والتجارة و علوم التسيير،جامعة تبسة، الجزائر.
 - 4- عالية العتيبي،(2010)،مقومات الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس الثانوية في محافظة جده في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعممات، جدة.
 - 5- عبدالله الرشيد،(2010)، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
 - 6- فايزة رويم،(2010)،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة،جامعة قاصدي مرباح،الجزائر.
 - 7- كنده البيطار،(2010)، إدارة المعرفة رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،سوريا.
 - 8- مبارك بوعيشة،(2012)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، في الفترة من 15-17 ديسمبر، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.

- 9- محمد صالح الدين أبو العلا, (2006), ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 10- محمد عشموي, (2010)، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، منشأة المعارف الإسكندرية، الجمهورية العربية المصرية.

ج. الكتب

- 1- احمد أبو حمور, (2011)، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 2- اسماعيل محمد الشرقاوي, (2016)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع، الاردن.
- 3- اكرم الجناي, (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
- 4- بسام المهيرات, (2012)، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، الأردن.
- 5- خضر الطيطي, (2010)، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار حامد، ط1، عمان، الأردن.
- 6- ربحي عليان, (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء عمان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 7- رضا المليجي, (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
- 8- عاطف زاهر, (2009)، ندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 10- عبدالرحيم عاطف, (2010)، الهيكل التنظيمي للمنظمة النادرة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 11- عصام نورالدين, (2010)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الجزائر.
- 12- علي محمد و إبراهيم الملكاوي, (2007)، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

- 13- عمر همشري،(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 14- ليث القهيوي، (2013)، استراتيجية إدارة المعرفة، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن.
- 15- محمد المغربي،(2016)، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- 16- محمد عواد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
- 17- منال البارودي، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- 18- موسى اللوزي،(2010)، منهجية البحث العلمي، دار اثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 19- ناجي شوقي،(2009)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 20- نورالدين حاروش، (2016)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للنشر و التوزيع.
- 21- هيثم حجازي،(2014)، مبادئ ادارة المشروعات وتحليل الجدوى، دار الرضوان للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.

الثاني: المصادر الأجنبية

1. Ali Mehdad, Atefe Khoshnami,(2016), Predicting Employees Organizational Loyalty through Perceived Organizational Justice Components, Islamic Azad University, Esfahan , Iran.
2. Anam Iqbal,Muhammad Sajid Tufail,Rab Nawaz Lodhi,(2015),EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PAKISTANI ORGANIZATIONS, COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal Campus, Pakistan.
3. Andrea Cardoni , Filippo Zanin , Giulio Corazza and Alessio Paradisi,(2020), Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs' Economic Sustainability,Pakistan.
4. Huipoo, K., Pei Wa, L., Chong King, O., Keong, S. M., & Choon Hou, T. (2012). A Study on the impacts towards the loyalty of the employee among the back of house staffs in hotel industry. Bachelor thesis, Faculty of Business and Finance.University Tunk Abdul Rahman.

5. Kumar, D. N. S., & Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112
6. Meyer, J.P, Allen, N.j and Smith , C.A(1993)" Commitment organizational and occupations Extension and test of three component conceptualization", *journal of Applied PSYCHOLOGY*, Vol. (74)1993.
7. Suzuki, M.; Ando, N.; Nishikawa,(2019), H. Recruitment of local human resources and its effect on foreign subsidiaries in Japan. *Manag. Res. Rev.*
8. Abubakar Mohammed,Hamzah Elrehail, Maher Alatailat, Alev Elci,(2017), Knowledge management,decision-making style and organizational performance, *Journal of Innovation & Knowledge,London*.
9. Brix,J,(2017).Exploringknowledgecreationprocessesasasourceoforganizational learning:Alongitudinalcasestudyofapublicinnovationproject.*ScandinavianJournalofManagement*,33(2),1.
10. Esterhuizen,D.,Schutte,C.S.L.,&duToit,A.S.A,(2012),Knowledgecreationprocessesascriticalenablersforinnovation.*InternationalJournalofInformationManagement*, 32(4).
11. Adams,F.G.,&Graham,K.W,(2017),Integration,knowledgecreationandB2Bgovernance The Rolle of ressource hierarchies in Financial performance. *IndustrialMarketingManagement*,63.
12. Fidel,P.,Schlesinger,W.,&Cervera,A,(2015),Collaboratingtoinnovate:Effectson customerknowledgemanagementandperformance.*JournalofBusinessResearch*,68(7) .
13. DeJong,B.A.,Dirks,K.T.,&Gillespie,N,(2016),Trustandteamperformance:Ameta analysisofmaineffects,moderators,andcovariates.*JournalofAppliedPsychology*,101(8)
14. Ekbia,H.R.,&Hara,N,(2008),Thequalityofevidenceinknowledgemanagementresearch:Practitionerversusscholarlyliterature.*JournalofInformationScience*,34(1).
15. Melton,H.L.,&Hartline,M.D,(2013),Employeeecollaboration,learningorientation, andnewservicedevelopmentperformance.*JournalofServiceResearch*,16(1).
16. Kiessling,T.S.,Richey,R.G.,Meng,J.,&Dabic,M,(2009),Exploringknowledgemanagementtoorganizationalperformanceoutcomesinatransitionaleconomy.*JournalofWorldBusiness*,44(4).
17. Koopmans,L.,Bernaards,C.M.,Hildebrandt,V.H.,Schaufeli,W.B.,deVetHenrica, C.W.,&vanderBeek,A.J,(2011),Conceptualframeworksofindividualworkperformance:A systematicreview.*JournalofOccupationalandEnvironmentalMedicine*,53(8).

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

برنامج الماجستير

استمارة الاستبانة

تهدف هذه الاستبانة الى قياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لموظفين مديرية الضمان الاجتماعي في محافظة دهوك و لهذا الغرض قام الباحث بأخذ بعض الأسئلة التي تهم و تقيس هذا الغرض و يطرحها لكم من اجل الإجابة عليها و نتمنى بأن تكون الأسئلة تقيس كامل التأثيرات الاقتصادية بين متغيرين إدارة المعرفة و الولاء التنظيمي الذي اصبح من المواضيع المهمة في عمل المنظمات في عالم الاعمال.

المحور الأول: البيانات التعريفية

أرجو من حضرتكم المحترم وضع علامة صح امام الإجابة التي تختاره حضرتك.

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر :
 اقل من 25 سنة
 25 الى 35 سنة
 36 الى 49 سنة
 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:
 اعدادية فما دون
 بكالوريوس
 ماجستير
 دكتوراه

المحول الثاني عناصر إدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة إدارة للمهارات القائمة على المعرفة التي يمتلكها الأفراد، بدلاً من مجرد إدارة المحتوى المسجل في الملفات التنظيمية. يرتبط هدف إدارة المعرفة بعملية صنع القرار في المنظمة.

أولاً: توليد المعرفة: هي السمة الرئيسية للعديد من خصائص التحول المعرفي وإحدى علامات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهي ليست بعيدة عن أساليب الفلاسفة القدماء.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2	توافر مديرية الضمان الاجتماعي وسائل تكنولوجيا تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
3	يتفاعل الموظفون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.					
4	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
5	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي على ابتكار المعرفة من خلال نظام حوافز والمكافآت.					

ثانياً: تخزين المعرفة: تُظهر عملية تخزين المعرفة أهمية الذاكرة التنظيمية. نظراً لأن الأفراد يفقدون قدرًا كبيرًا من المعرفة التي تركوها لهم لسبب ما ، فإن المنظمات تواجه مخاطر كبيرة. يصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا مهمًا للغاية ، خاصة بالنسبة للعمل. المنظمات بمعدلات عالية (حسب التوظيف والاستخدام) تولد المعرفة فيها في شكل عقود مؤقتة واستشارية.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تستخدم مديرية الضمان الاجتماعي تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.					
7	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية واليات واضحة ومحددة					
8	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
9	تتميز مديرية الضمان الاجتماعي بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.					
10	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة في مديرية الضمان الاجتماعي لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
11	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.					

ثالثاً: توزيع المعرفة: يشير إلى ضمان توفير المعرفة المناسبة لأولئك الذين يسعون إلى تلك المعرفة في الوقت المناسب وأن أكبر قدر ممكن من المعرفة يتم توفيره لجميع الموظفين في المنظمة.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
12	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
13	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الافراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
14	تهيئ مديرية الضمان الاجتماعي المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين الموظفين.					
15	نظام العمل في مديرية الضمان الاجتماعي مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.					
16	تشجع مديرية الضمان الاجتماعي الموظفين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.					

رابعاً: تطبيق المعرفة: إنها عملية استخدام المعرفة لتقديم خدمات لمنتجات وأنشطة المنظمة. إذا لم تتمكن المنظمة من العثور على المعرفة الصحيحة واستخدامها بشكل صحيح، فستجد صعوبة في اكتساب ميزة تنافسية.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
17	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.					
18	يتوفر لدى المدراء في مديرية الضمان الاجتماعي رؤية واضحة نحو استراتيجيات و مداخل تنفيذ و تطبيق إدارة المعرفة.					
19	تقوم مديرية الضمان الاجتماعي بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.					
20	تنشر مديرية الضمان الاجتماعي ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.					
21	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.					
22	تعمل مديرية الضمان الاجتماعي على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.					

المحور الثالث: عناصر الولاء التنظيمي: هو تأميل الموظفون بشدة في الاستمرار في العمل كأعضاء في منظمة معينة، و استعدادهم لبذل جهود كبيرة من أجل المنظمة.

أولاً: الولاء الوجداني او ما يسمى بالولاء العاطفي: يتأثر هذا بتصور الفرد لخصائص معينة في عملهم، بما في ذلك الاستقلال والأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد وصاحب العمل ودرجة المشاركة واتساق الأهداف. ويشير إلى رغبة الفرد في اتباع على استعداد لمواصلة العمل.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
23	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المديرية التي اعمل بها.					
24	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الآخرين.					
25	لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المديرية التي اعمل بها.					
26	اعتبر مشاكل المديرية جزء من مشاكلي الشخصية و اسعى لحلها					
27	هذه المديرية تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.					
28	يصعب علي الالتحاق بمديرية أخرى و الانتماء اليها كما هو الحال في هذه المديرية.					

ثانياً: الولاء المستمر او ما يسمى بالولاء البقائي: هذا يدل على أن الفرد يحتاج إلى العمل في منظمة لأنه لا يستطيع تحمل عبء العيش بطرق أخرى.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
29	اشعر بالخوف من ترك العمل في المديرية لصعوبة الحصول على عمل اخر.					
30	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي اذا قررت ترك العمل في المديرية.					
31	ان استمراري في هذه المديرية نبعت من حاجتي للعمل.					
32	اشعر ان لدي خيارات محدودة لذا لا افكر في ترك العمل.					
33	تقدم المديرية مزايا لا تتوافر في مؤسسة أخرى.					

ثالثاً: الولاء الأخلاقي أو ما يسمى بالولاء المعياري: يشير إلى مشاعر الفرد حول الالتزام الأخلاقي أو الأخلاقي بالبقاء في المنظمة ، ويعبر عن الشعور بأن الموظفين يشعرون بأنهم مضطرون للبقاء في المنظمة بسبب ضغط الآخرين.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
34	اشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمديرية التي اعمل بها					
35	الانتقال من مديرية الى أخرى عمل غير اخلاقي					
36	اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المديرية					
37	اشعر ادبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل افضل في مكان اخر					
38	احرص على الاستمرار في العمل في هذه المديرية					
39	من الأفضل ان يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.					
40	يجب على الموظف فعل ما يقترحه المدير برغم من بعض الشكوك حول هذا المقترح.					

The role of knowledge management in achieving organizational loyalty

ORIGINALITY REPORT

18%	15%	3%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	centreofexcellence.net Internet Source	3%
2	Submitted to Al Quds University Student Paper	1%
3	Submitted to New York Institute of Technology Student Paper	1%
4	iugspace.iugaza.edu.ps Internet Source	1%
5	repository.nauss.edu.sa Internet Source	1%
6	Submitted to Gulf University Student Paper	1%
7	Submitted to TechKnowledge Student Paper	1%
8	www.led-oran.com Internet Source	<1%

repository.neelain.edu.sd:8080