

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة  
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

# دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتورة:

د. خديجة قفاف

إعداد الطالبتين:

إلهام لغبش

منى حملة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
رابح تواجحية	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا
خديجة قفاف	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
سمية سنوسي	أستاذ مساعد - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

# دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتورة:

خديجة قفاف

إعداد الطالبتين:

إلهام لغبش

منية حملة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
رابح توايحية	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
خديجة قفاف	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
سمية سنوسي	أستاذ مساعد - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكرنا وإعترافنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا سعي إلا بتوفيقه

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه

يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت سبله علينا ووفقتنا في إنجاز هذا العمل

وأعنتنا على تحصيله وعلمتنا ما لم نعلم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة وكان قدوة لنا

نبي الرحمة عليه أفضل الصلاة والسلام نور العالمين

أما بعد

■ نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من وقف معنا في مشوارنا العلمي، نبدأه

بوالدينا ثم إخواننا، ثم أساتذتنا الافاضل الذين قدموا لنا يد العون في

مشوارنا الدراسي

■ كما نتقدم بجزيل الشكر وأوفى العرفان إلى الدكتورة المشرفة "خديجة قفاف"

للإشراف على هذا العمل وتوجيهنا، ونقدر كل نصائحها القيمة ونسأل الله

يجزيها كل الجزاء ويوفيقها المزيد من العطاء ولا ننسى فضل الدكتورة "نسيمة

بن دار" التي بذلت كل مجهودها معنا لإكمال هذا العمل جزاها الله كل خير.

■ كما لا ننسى الموظفين العاملين بمديرية التجارة لولاية تبسة الذين زودونا

بكافة المعلومات حول هذا الموضوع

■ كما نشكر أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل كل بإسمه

الدكتور "رابح توايحية"، الدكتورة "سمية سنوسي".

■ فشكرا وبارك الله فيكم، لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة

الطيبة، وفقنا الله وإياكم إلى ما فيه الخير والصلاح.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وعرهان
-	فهرس المحتويات
أ- ب	مقدمة
42 -04	الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
04	تمهيد
07 -05	أولاً: الاشكالية
07	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
09	رابعاً: أهمية الدراسة
10 -09	خامساً: أهداف الدراسة
15 -10	سادساً: مفاهيم الدراسة
41 -15	سابعاً: الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
86 -44	الفصل الثاني التأسيس النظري لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي
44	تمهيد
48 -45	أولاً: مسار تطور إدارة المعرفة
52 -48	ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات الأمن الوظيفي
58 -52	ثالثاً: توظيف عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف الأمن الوظيفي
65 -58	رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة لقياس الأمن الوظيفي
69 -65	خامساً: تحديد متطلبات إدارة المعرفة وفقاً لأبعاد الأمن الوظيفي
74 -69	سادساً: صعوبات إدارة المعرفة وانعكاسها على الأمن الوظيفي

85 -74	سابعا: النظريات المفسرة لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي
86	خلاصة الفصل
101 -88	الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة
88	تمهيد
91 -89	أولاً: مجالات الدراسة
92 -91	ثانياً: عينة الدراسة
93 -92	ثالثاً: منهج الدراسة
99 -93	رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة
100	خامساً: أساليب التحليل
101	خلاصة الفصل
147 -103	الفصل الرابع عرض بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها
103	تمهيد
108 -104	أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة
140 -109	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
143 -140	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
144 -143	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
145	خلاصة الفصل
147	خاتمة
149	الملاحق
162	قائمة المصادر والمراجع





فهرس الجداول  
والأشكال

## أولاً: فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
97	يبين توزيع الأساتذة المحكمين حسب التخصص	01
98	يمثل عبارات الاستبانة المعدلة قبل وبعد التحكيم	02
99	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	03
104	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
105	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	05
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
107	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية	07
108	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	08
109	يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بتوليد المعرفة والاستقرار النفسي	09
121	يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بمشاركة المعرفة والاندماج الوظيفي	10
131	يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بتطبيق المعرفة والاستمرار المهني	11

## ثانياً: فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
104	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	01
105	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	02
106	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
107	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية	04
108	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	05

# مقدمة

## مقدمة

مر الإنسان في حياته بعدة مراحل، منذ بداياته وصولاً إلى ما هو عليه اليوم، وفي كل مرحلة يحتاج إلى المعرفة ويطور منها مواكبة مع ما يعيشه، إذا فتعتبر المعرفة من العناصر الأساسية لحياة الفرد ويحتاج لتوضيفها في أي مجال، فكلما زاد تطلعه لمعارف مختلفة إزدادت حاجته لتنمية خبراته وهذا ما جعل لها تأثير وقوة كبيرة، وتزامن ذلك مع الإهتمام المتزايد بها من قبل الباحثين والعلماء، فأصبحت المجتمعات تهتم بالمعرفة أكثر وتحاول بذلك جاهدة لتحقيق النمو والتطور من خلالها واستخدامها في تنظيم وتسيير منظماتها، وهذا ما أدى إلى تعدد الإتجاهات والأطروحات حول توجيه هذه المنظمات لاعتمادها على ما يمتلكه الفرد من مؤهلات معرفية للإستفادة منها لضمان الإستمرار.

وبالتالي نجد أن المنظمات في ظل هذه التحديات تسعى جاهدة لتكوين ثروة معلوماتية معتبرة تساعدها للدخول في مجال المنافسة وتحقيق من خلالها أهدافها في الوقت الراهن الذي أصبحت فيه المعرفة هي المصدر الأساسي لتكوين رأسمال حقيقي، وهذا دافع قوي جعلها تعتمد أسلوب إدارة المعرفة ك تقنية واستراتيجية حديثة للحفاظ على تنافسها وتحسين إنتاجيتها، حيث تساعد على جمع المعلومات وتنظيم المعارف وتوفير الوصول السريع إليها وتشجع تبادلها داخل المنظمة، مما يحسن من الأداء العام للمهام، وهذا ما جعل منها أهم الموارد اللامادية التي تقوم عليها المنظمات فضلا عن الإهتمام بالموارد البشرية باعتبارهم مصدرا رئيسيا للمعرفة.

وعليه فإن التركيز على تطوير وتنمية مهارات موظفيها أصبح أمرا ضروريا، قد يساهم في بناء ثقافة من التعلم المستمر تعمل على تعزيز قدرتهم على التكيف مع مختلف المستجدات، وهذا يفرض على المنظمات توفير بيئة عمل ملائمة للفاعلين فيها وتحفيزهم أكثر، كون ذلك قد يعمل على تقوية ثقتهم بأنفسهم ويولد لديهم الشعور بالأمن ويحقق لهم الإمتياز في دورهم الوظيفي، وهذا دافع يساعد على خلق روح الإلتزام داخل المنظمة ويزيد من مستوى الإنتاجية والإبتكار لديهم.

وبناء على ما سبق فإن توجيه المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري وتنسيقها بشكل جيد وإدارتها يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من الإهتمام به كونه مصدر إنتاج المعارف والعمل على إشباع حاجاته المختلفة لتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي داخل المنظمة.

وعليه يجب على إدارة المعرفة من خلال عملياتها ومتطلباتها المختلفة، أن تحاول جاهدة للعمل على تعزيز شعور الموظفين بالأمن الوظيفي، كون ذلك أصبح ضرورة حتمية لتحقيق فعالية المنظمة.

وللنظر في ذلك فقد إحتوت الدراسة الحالية على أربعة فصول أساسية مقسمة كالآتي:

▪ **الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة ويتضمن:**

الإشكالية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة.

▪ **الفصل الثاني: التأسيس النظري لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي ويتضمن:**

مسار تطور إدارة المعرفة، المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات الأمن الوظيفي، توظيف عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف الأمن الوظيفي، إستراتيجيات إدارة المعرفة لقياس الأمن الوظيفي، تحديد متطلبات إدارة المعرفة وفقا لأبعاد الأمن الوظيفي، صعوبات إدارة المعرفة وانعكاسها على الأمن الوظيفي، النظريات المفسرة لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي.

▪ **الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن:**

مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة للدراسة، أساليب التحليل.

▪ **الفصل الرابع: عرض البيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها ويتضمن:**

عرض خصائص عينة الدراسة، عرض بيانات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم، النتائج العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل



**تمهيد**

من أهم مراحل البحث العلمي الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، والذي يعتبر مرحلة أساسية وجد هامة خاصة في البحوث الإجتماعية، حيث يمهّد هذا الفصل للقارئ فهما عاما حول موضوع الدراسة وأهميته، ويحاول فيه الباحث إبراز أهم القضايا والمسائل التي تعرض لها في بحثه.

ويشمل هذا الفصل إشكالية البحث باعتبارها القاعدة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع وأهم الخطوات التي سيرت هذا الموضوع، كما تطرقنا إلى مجمل أسباب إختيار الموضوع، وأهمية الموضوع وأهدافه التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على أهم ما بحثنا فيه، وتم تحديد المفاهيم الأساسية التي لها صلة مباشرة بموضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي، كما عرضنا مختلف الدراسات التي إستعنا بها لفهم الموضوع أكثر.

## أولاً: الإشكالية

شهدت المجتمعات الإنسانية جملة من التطورات في العقود الأخيرة، وكان لذلك تأثير كبير على حياة الأفراد وتفاعلهم داخل البناء الاجتماعي، فالتعقيدات المصاحبة للحياة الاجتماعية إستدعت ضرورة الإعتماد على المعلومات والمعارف المختلفة، ليتم توظيفها لتجاوز مختلف التحديات.

تعد المعرفة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المجتمعات اليوم وذلك لما تؤديه من دور حيوي لتحقيق التنمية المستدامة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً يمثل قوة لمن يمتلكها، ويحسن استثمارها، ويستخدمها كوسيلة لمواجهة مختلف الصعوبات، وهذا ما جعل المنظمات اليوم تبنى إدارة المعرفة وتستخدمها كتنقية حديثة تساعدها على تنظيم وتشخيص مختلف المعارف الموجودة، وهذا ما ساهم في ظهور عمليات ونماذج داخل المنظمات تقوم على المعرفة، تستخدمها كأداة فاعلة لضمان توجيه المهارات والخبرات التي يمتلكها المورد البشري باعتباره رأس مال فكري قد يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، هذه المعطيات تشير إلى ضرورة تحسين بيئة العمل لتعزيز الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي خاصة في الوقت الراهن الذي إحتل فيه الرأسمال البشري موقعاً هاماً مقارنة بالرأسمال المادي، إنطلاقاً من المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم، باعتمادها على موارد بشرية ذات كفاءات عليا، قد تساهم في ضمان حركية مستمرة للمنظمة وتستطيع بذلك الإستجابة لمختلف التحديات والتكيف مع التغيرات المحيطة بها، وهذا يستوجب الإعتماد على خطط استراتيجية مختلفة، لمواكبة متطلبات العصر الحالي، فما يشغل المنظمات هو كيفية إستخدام المعرفة بعد إنتاجها والحصول عليها لتقوم بعد ذلك بمشاركتها بين مختلف الفاعلين في البيئة التنظيمية، ثم تطبيقها للإستفادة منها، واستعمالها لوسائل تكنولوجية حديثة ومحركات بحث مختلفة، قد تساعدها على تقاسم مختلف الخبرات، وتوزيع المعارف الضمنية والصريحة التي يمكن أن تؤسس من خلالها ثقافة مشتركة داعمة للمنظمة تمكنها من تحقيق أهدافها، وهذه العملية لا تكتمل إلا من خلال إدارة المعرفة وتوجيه كل طاقات الأفراد وجهودهم نحو العمل، فأصبح

الإهتمام بهم وتلبية مختلف حاجاتهم ضرورة حتمية، مما قد يعزز شعورهم بالأمن الوظيفي داخل المنظمة.

إن أهم ما يحتاجه المورد البشري هو تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي وهذا قد يحقق اندماجه في العمل ويزيد من استقراره النفسي، كونه مصدر للأفكار والمعارف التي لا بد من تطويرها، وهذا عامل قد يؤثر على شعوره بالرضا والانتماء، من جهة ثانية يجعله يتخلص من خوفه وقلقه حول مستقبله المهني، مما قد يساعد على تحقيق التنمية داخل المنظمة، من خلال تعزيز مقوماته النفسية والمعرفية والاجتماعية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، مما يعمل على تقوية رغبته في الإستمرار بالعمل.

بناء على هذا المنطلق يمكن حصر المشكل الأساسي في كيفية إنتاج هذه المعارف واستخدامها في ظل هذه التطورات المتسارعة، والإستفادة منها بما يتوافق مع البيئة التنظيمية التي قد تعيق أو تسمح بتسيير هذه العملية، حيث أصبح إمتلاك المعارف ضرورة حتمية لنمط الحياة المهنية.

كما قد يحدث العكس وتصبح المكانة التي وصلت إليها المعرفة داخل المنظمة تؤثر على شعور المورد البشري وتجعله يواجه مخاوف حول مستقبله الوظيفي في حالة عدم إمتلاكه للمعلومة والمعرفة، وعدم قدرته على تطبيقها والتكيف معها، وتوجيهها حتى وإن كان يمتلكها، وهذا بدوره قد يشعره بالإغتراب الوظيفي وعدم الإستقرار وقد يؤدي إلى انعدام شعوره بالأمن الوظيفي وهذا ما قد يخلق فراغ في العلاقة بينه وبين المنظمة التي ينتمي إليها، وقد يكون أهم ما يعترضه اليوم هو كيفية سد هذا الجانب من خلال توظيفه لمعارفه وتوجيهها لنجاح المنظمة.

إن أهم تحدي تواجهه المنظمات اليوم والذي قد يحدث نقلة نوعية في أدائها هو كيفية إستقطاب موارد بشرية ذو كفاءات وخبرات عليا، وضمان استمرارها في العمل من خلال تعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي، باعتباره دافع قوي يساهم في تحقيق فعالية المنظمة، وهذه الخصائص قد تصبح رهان يواجه الدول النامية من بينها الجزائر التي تحتاج لتطوير

منظمتها لاستعانتها بمبادئ إدارة المعرفة في تسييرها باستخدامها برامج واستراتيجيات قد يساهم في تحديدها المورد البشري من خلال ما يمتلكه من مهارات وخبرات علمية وعملية، ولتحقيق ذلك لابد من تعزيز إستقراره النفسي في العمل، وهذا عامل أساسي يزيد من شعوره بالأمن الوظيفي، مما يجعله جانب مهم قد يساهم في تطوير المنظمات الجزائرية، وبالتالي يمكنها من الدخول في مجال المنافسة.

ومن أهم الأسباب التي قد تعمل على نجاح هذه المنظمات والنهوض بها هو استخدام إدارة المعرفة كمنهج للتسيير واستغلالها لتوجيه المورد البشري باعتباره مورد مهم داخل المنظمة، وبالتالي فالحفاظ عليه وتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي ضرورة حتمية لضمان فعالية واستمرار المنظمات.

فمن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز شعور الموظف بالأمن الوظيفي داخل المنظمة.

وفي هذا السياق تبلورت لنا إشكالية الدراسة والتي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات بناءً على أبعاد الدراسة والتي تعتبر كإجابة أولية على التساؤل الرئيسي، وهي كالاتي:

1. يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
2. يساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
3. يساهم تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة.

## ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لكل دراسة علمية خلفية تكون سبب رغبة الباحث في دراسته لظاهرة معينة حيث تثير هذه الظاهرة إنتباهه، ويحاول بذلك فك الغموض عنها ومحاولة التعرف عليها أكثر من خلال الواقع الإجتماعي المعاكس.

وبناء على ذلك سنحدد أهم الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع إدارة المعرفة والدور الذي تؤديه لتعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمة.

1. الرغبة والإهتمام بموضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي؛
2. محاولة التعمق أكثر في الموضوع لتوضيح مدى أهمية إدارة المعرفة ومساهمتها في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين؛
3. الفضول العلمي لمعرفة الجانب النظري والإمبريقي لموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
4. الموضوع يتوافق مع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل؛
5. حداثة موضوع إدارة المعرفة والذي يعتبر مصدر اهتمام العديد من المجتمعات الحديثة خاصة مع تطور المفاهيم كمفهوم العولمة ومجتمع المعرفة؛
6. قلة الدراسات حول موضوع إدارة المعرفة في إتصالها بالأمن الوظيفي في حدود إطلاعنا؛
7. موضوع الأمن الوظيفي من الموضوعات الحديثة فهو لا يزال ميدانا خصبا للدراسة الأكاديمية بالجزائر الأمر الذي استدعى الوقوف عنده؛
8. يعتبر الموضوع الراهن من المواضيع الحديثة والجديرة بالدراسة والتي لا بد أن تتولى إهتماما واسعا في الآفاق المستقبلية كونها تركز على المورد البشري كرأس مال أساسي داخل التنظيم.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تسليط الضوء على إدارة المعرفة والأمن الوظيفي باعتباره موضوعاً حيويًا لا بد من التطرق لدراسته عن قرب. كون إدارة المعرفة والموارد البشري عنصران أساسيان داخل المنظمات الحديثة اليوم، التي تسعى جاهدة لمواكبة التطورات الحاصلة لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها في الوقت الراهن التي أصبحت فيه المجتمعات تدخل ضمن مجال المنافسة من خلال ما تمتلكه من معلومات وأساليب حديثة لتسيير منظماتها، وكذلك تسعى لاستقطاب الكفاءات البشرية المختلفة لتحقيق التنمية من خلالها، هذا ما جعلها تولي أهمية بالغة لمواردها البشرية المميزة وتسعى للحفاظ عليها وتعزيز رغبتها في الإستمرار المهني الذي بدوره يعتبر عامل يعزز من شعور الموظف بالأمن الوظيفي داخل المنظمة كونه مصدر حيوي لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتطبيقها باعتماده على أفكاره الإبداعية المتنوعة مما يزيد من إنتمائه ويعزز من إندماجه الوظيفي.

وعليه فإن اعتماد المنظمات على نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة داخل المنظمات والإهتمام بالموظف وتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي والإستقرار النفسي، يعد من أهم العوامل التي قد تعمل على تحقيق الأهداف وتضمن بذلك نجاح المنظمة.

وبناء على هذا المنطلق ومن خلال الأهمية التي يحتلها موضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي داخل المنظمات، لا بد من التعرف أكثر على الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين وذلك من خلال التعرف بعمق على الجانب المعرفي والميداني لهذا الموضوع.

## خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. محاولة التعرف على درجة مساهمة توليد المعرفة في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؛



2. الكشف عن درجة مساهمة مشاركة المعرفة في تعزيز الإدماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
3. التعرف على درجة مساهمة تطبيق المعرفة في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة.

### سادسا: مفاهيم الدراسة

إستندت الدراسة إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لا بد من العمل على تفكيكها وإزالة الغموض عنها، فكل موضوع يختص بمفاهيم محددة خاصة به تميزه عن غيره من البحوث وهذا يرجع إلى أهمية هذه المفاهيم في البحث العلمي فتعتبر ترجمة للظاهرة المدروسة من خلال ما تحتويه من دلائل ومقاصد نظرية وامبريقية.

ومن هنا سنحدد المفاهيم التي تتطلب توضيح أكثر في موضوع الدراسة.

### 1- مفهوم المعرفة:

**تعريف 01:** المعرفة وهي كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد ويتفاعل معه ويربطه مع عالمه الخاص والعالم الخارجي الذي يتفاعل معه. و منه نجد أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة.

الفرد من خلال إدراكه وتعلمه ومدى إنتاجه لهذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها للإستفادة منها والمؤسسة تعمل على كيفية إستخدام هذه المعرفة وتوجيهها وإيجاد الوسائل المناسبة لإكتشافها واستغلالها لتحقيق الغايات من خلالها.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** المعرفة هي الإدراك والفهم في إطار من الخبرة والمهارة والقيم ثم التوظيف المتكامل لكل بغية الوصول إلى أفضل النتائج والقرارات وحل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة، وهذا يشير إلى أهمية العنصر البشري الذي يكتسب وينتج

<sup>1</sup> كهاني قاسم مهدي: إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، جامعة الحنان، العدد 06، لبنان، يوليو 2021، ص 216.

ويوظف المعرفة خاصة إذا كان يوظف ذلك في أدائه في العمل داخل المؤسسة مما يحقق التميز والتفوق.<sup>1</sup>

**تعريف 03:** عرفها "Drucker" على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العلاقات والمهارات الفكرية.

كما أشار "Sarvary" إلى أن المعرفة هي مجموع المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بوجود هذه المعلومات.<sup>2</sup>

## 2- مفهوم إدارة المعرفة:

**تعريف 01:** إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة في توليد المعرفة والحصول عليها من حيث إختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويلها إلى المعلومات التي تمتلكها المنظمة لتوظيفها في مختلف أنشطتها الإدارية.

وتعرف أيضا على أنها مختلف العمليات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تهدف إلى جعل المنظمة تستفيد من خبراتها ومعارفها المتراكمة في نشاطاتها وعمليات إتخاذ القرارات الخاصة بها، كما تتضمن عملية توليد المعرفة تخزينها ومشاركتها ثم استعمالها وتوظيفها للإستفادة منها.<sup>3</sup>

**تعريف 02:** عرفها "Koeni" بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على إكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها.

<sup>1</sup> أحمد مدوح: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة، العدد 02، المجلد 06، الجزائر، 2023، ص 548.

<sup>2</sup> فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 03، 2014/2015، ص 06

<sup>3</sup> بونار عمر: أثر المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، المجلد 16، جوان 2020، ص 06.

وتعرف أيضا بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها في عمليات الأعمال والوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.<sup>1</sup>

**تعريف 03:** عرفها "أوديل" على أنها إستراتيجية واعية لإكتساب المعرفة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب والمساعدة على تبادلها وتقديم المعلومات المعرفية قيد التنفيذ بشكل يساهم في تطوير أداء المنظمة.<sup>2</sup>

**تعريف 04:** عرفها ويج "Wiig": بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى إكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها وتحديد الإستراتيجيات الجديدة المعتمدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد من الأهداف المرغوب فيها.<sup>3</sup>

**تعريف 05:** وعرفها "Jennex" على أنها النظام الذي تم إنشائه لتسهيل التقاط المعرفة وتخزينها واسترجاعها وإعادة إستخدامها ويؤكد ذلك على أنها منهج متناسق ومتكامل لإنشاء الأصول الفكرية للمؤسسة، والتقاطها وتنظيمها والوصول إليها وإستخدامها. وتركز إدارة المعرفة على التجميع والتنظيم وتحليل قاعدة المعرفة للأفراد والجماعات عبر المنظمة بطريقة يمكن للمؤسسة الإستفادة منها في تحسين الأداء التنظيمي للأفراد. وتحتاج إدارة المعرفة لإكتساب المعرفة وتوزيعها وتطبيقها إلى دمج ثلاث عناصر أساسية متمثلة في الفرد بإعتباره رأسمال فكري ومصدر هذه المعرفة.

<sup>1</sup> بعيبي حليلة، أقطي جوهرة: دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة بسكرة، العدد 02، المجلد 14، 2020، ص 190

<sup>2</sup> محمد بن عبد الله الثبتي: إدارة المعرفة إستراتيجية لتطوير الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، عمان، 2020، ص 23.

<sup>3</sup> ماضي إلهام، الهاشمي يعاج، عبد القادر بن برطال: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الإجتماعية، مخبر دراسات التنمية الإجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 08، المجلد 05، الجزائر، جوان 2019، ص ص 112 - 113.

العمليات التي تشمل مجموع الأنشطة والممارسات لإعطاء الصفة النظامية لإدارة المعرفة والتقنيات المستخدمة لدعم مختلف العمليات والوسائل التي تعمل على تسريع عملية توزيع وإنتاج وتطبيق المعرفة.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي لإدارة المعرفة:

هي أسلوب إداري وتقنية حديثة تعتمد على المنظمات في تنظيم وتوجيه المعارف والمعلومات المختلفة التي يمتلكها المورد البشري للإستثمار فيها واستغلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة، فهي عبارة عن نظام يعمل على إدارة المعلومات وتوجيهها لتحفيز المورد البشري لتوليد معارف جديدة واكتسابها ثم مشاركتها وتطبيقها للإستفادة منها من خلال التحكم فيها وإدارتها بشكل عقلائي، وهذا عامل أساسي يجعل إدارة المعرفة من أهم الموارد التي تمثل الركيزة الأساسية داخل التنظيم.

### 3- مفهوم الأمن الوظيفي:

**تعريف 01:** الأمن الوظيفي هو كل ما يطمئن الفرد به على نفسه وماله ويضمن له الشعور بالطمأنينة وعدم الخوف على مستقبله الوظيفي، والإعتراف بوجوده وكيانه ومكانته داخل المنظمة التي ينتمي إليها وهذا يعمل على تحقيق إندماجه في العمل.

الأمن الوظيفي يعرف أيضا على أنه فرع من فروع الأمن الشامل ويقصد به إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر رزقه وعلى إستقراره في العمل وعدم تعرضه للأزمات النفسية نتيجة شعوره بعدم الإستقرار المهني.<sup>2</sup>

**تعريف 02:** الأمن الوظيفي حسب العالم "فريدريك هيرزبيرغ" "Fredrick herzberg" الأمن الوظيفي هو حالة توفر فيها المنظمة عمالة مستقرة للعمل.

<sup>1</sup> عبد الحق طير: أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية الجنوب الشرقي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 02، المجلد 11، 2022 / 2023، ص 59.

<sup>2</sup> نوال شاين، محمد خشمون: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة 01، العدد 01، جانفي 2021/2020، ص 1392.

كما عرف المنظر "بيرس" الأمن الوظيفي: على أنه الأمن المدرك وهو حالة ذهنية يرى فيها الموظف الإستقرار في وظيفته مع الشركة في المستقبل القريب. كما عرف "دي ويت" إنعدام الأمن الوظيفي على أنه التهديد المتصور لفقدان الوظائف والمخاوف المتعلقة بذلك التهديد.

وبالتالي فإن الأمن الوظيفي هو شعور يلزم الموظف من خلال ما توفره المنظمة من ظروف ملائمة وعوامل جيدة لتعزيز وتقوية هذا الشعور.

فيصبح الموظف يدرك من خلال شعوره بالإستقرار أنه مؤمن ومحمي وظيفيا وينتمي إلى المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يعزز شعوره بالرضا عن عمله وتحسين أدائه.

وفي حالة ما لم يتوفر هذا الشعور يصبح الموظف يشعر أنه مهدد بفقدان عمله ويقل أداءه ويصبح يرى نفسه أنه غير مستقر في العمل وهنا يفقد شعوره بالإنتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

**تعريف 03:** يشير إلى شعور الفرد بالأمن والعاطفة إتجاه المنظمة التي يعمل بها من خلال تلبية إحتياجاته ورغباته، حيث يعتمد الشعور بالأمن على قدرة الفرد في تطبيق ما لديه من قدرات وخبرات مختلفة في مجال العمل وهذا ما يحقق له الأمن النفسي وكذلك الشعور بالإستقرار الوظيفي من خلال تحقيق أمن الراتب في المستقبل والذي يضمن له أمنه الإجتماعي والعيش بكرامة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد عوامل أساسية تتحكم في تحقيق الشعور بالأمن

الوظيفي:

- الأمن النفسي من خلال شعور الموظف بالراحة والأمن على ممتلكاته؛
- أمن الراتب ويتمثل في الحوافز المادية والتعويضات؛

<sup>1</sup> رضا بوغرزة، يوسف حديد، رؤوف كعواش: علاقة الأمن الوظيفي بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، العدد 03، المجلد 08، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 568.

- وهذا ما قد يضمن الإستقرار في العمل إلى غاية الوصول للتقاعد.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي للأمن الوظيفي:

يتمثل في شعور الموظف بالإستقرار وزيادة رغبته في الإستمرار المهني وذلك من خلال الإهتمام به وتلبية حاجياته المختلفة، وتحفيزه وتشجيعه أكثر وتوفير له بيئة عمل آمنة ومستقرة، وهذا ما يعزز شعوره بالإستقرار النفسي، والحرص على وضعه في المنصب الملائم الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وهذا ما يساهم في تحقيق الإندماج الوظيفي لديه، والتزامه أكثر في العمل، ويشعره بالرضا والانتماء للمنظمة، مما يجعله يبذل جهد أكبر لتطبيق ما يمتلكه من معارف وخبرات لتطوير المنظمة وتحقيق نجاحها وفعاليتها وهذا عامل أساسي يحافظ على بقاءه فيها.

### سابعاً: الدراسات السابقة

#### 1. الدراسات السابقة لإدارة المعرفة

##### الدراسة الأولى:

حنان أبو بكر مليطان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على القيادات الادارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، مدرسة العلوم الإدارية، شعبة الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، مصراتة، ليبيا، الفصل الدراسي ربيع 2016.<sup>2</sup>

#### تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؟

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، عائشة صفراني: أثر الأمن الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر الأغواط، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 21، الجزائر، 2021، ص 413.

<sup>2</sup> حنان أبو بكر مليطان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على القيادات الادارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، مدرسة العلوم الإدارية، شعبة الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية، مصراتة، ليبيا، الفصل الدراسي ربيع 2016.



## كما صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

أ. الفرضية الرئيسية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

ب. الفرضيات الفرعية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المعرفة والأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والعلاقة بينهما؛
- تحديد مدى إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؛
- دراسة تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، ويندرج من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
  - معرفة تأثير مفهوم وأهمية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؛
  - دراسة تأثير متطلبات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة؛
  - دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت في هذه الدراسة: المنهج الوصفي عن طريق أدوات الدراسة المتمثلة في الإستمارة بالمقابلة الإستبيان كتقنية أساسية في البحث، بالإضافة إلى المقابلات ذلك من خلال توزيع 423 إستبيان موزعة على 17 مصرف بمدينة مصراتة.

وقد أرفقت الباحثة ملخص النتائج مع تفسيرها كما يلي:

- وجود علاقة إرتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أي أنه كلما زادت إدارة المعرفة إرتفع مستوى الأداء التنظيمي، والعكس صحيح وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي إعتمدت عليها الباحثة، حيث تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة تؤثر معنويًا في مؤشرات الأداء التنظيمي؛

- وجود علاقة إرتباط طردية بين إدراك القيادات الإدارية بالمصارف التجارية العاملة لمدينة مصراتة لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي على التوالي، أي أنه كلما إرتفع أو إنخفض إدراك القياديين لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة إرتفع أو إنخفض الأداء التنظيمي وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتحقق الهدف الثاني للدراسة، كما بينت الدراسة أن القيادات الإدارية بالمصارف التجارية غير مدركة تمامًا لمفهوم إدارة المعرفة حيث أن مفهومها لديهم، هو أنها عبارة عن بيانات ومعلومات وهذا مفهوم لا يعبر عن إدارة المعرفة وتدرّك القيادات الإدارية للمصارف التجارية عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة، وهذه النتيجة تحقق الهدف الثالث لإدارة المعرفة؛

- وجود علاقة إرتباط طردية ما بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي أي أنه توجد علاقة تأثير بين متطلبات إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي فكلما زاد الإهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة كلما إرتفع الإهتمام بالأداء التنظيمي والعكس صحيح، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية وتحقق الهدف الثالث؛

- قلة إهتمام المصارف التجارية بتوفير قسم خاص لإدارة المعرفة، بسبب قلة إهتمامهم بتوفير متطلبات المعرفة؛
- وجود قصور في عنصر التكنولوجيا وخاصة شبكات الأنترنت؛
- وجود علاقة إرتباط طردية بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي أي أنه توجد علاقة تأثير قوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة وتحقق الهدف الثالث للدراسة؛
- هناك قصور في إستخدام الورش المنظمي لاكتساب المعرفة، كما إتضح قلة إهتمام المصارف التجارية بمدينة مصراتة باستقطاب أشخاص من ذوي الخبرات، وهذا يفسر بأن المصارف التجارية لا تهتم بعمليات إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، حيث تعد عملية إكتساب المعرفة وتوليدها من أهم عمليات إدارة المعرفة؛
- إن المتوسط العام للأداء التنظيمي بالمصارف بمدينة مصراتة هو 68% رغم أن هذا يعد مقبولاً لبعض المنظمات في مجتمعنا إلا أنها بنسبة غير مرضية بالنسبة للقطاع المصرفي، مما يؤكد وجود مشاكل في الأداء التنظيمي لها، يتفق مع مشكلة الدراسة التي نصت على وجود إنخفاض في الأداء التنظيمي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة، وقد يكون السبب وراء ذلك قلة إهتمام المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة بإدارة المعرفة حيث إتضح، وجود قصور في توفير متطلبات إدارة المعرفة، أيضاً قلة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة والتي تسهم بدورها في تحسين الأداء التنظيمي.

**الدراسة الثانية:**

قوادري حنان: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021.<sup>1</sup>

**تمحورت الإشكالية حول سؤال مركزي مفاده:**

إلى أي مدى يمكن أن تسهم جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؟

**كما صاغت الدراسة الفرضيات التالية:**

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد كثافة عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كل من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وأبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**ومن بين الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها:**

- محاربة التعرف على واقع ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة، وقياس مدى كثافة وجود عملياتها؛

<sup>1</sup> قوادري حنان: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021.

- محاولة قياس مستوى السلوك الإبداعي السائد في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة الترابطية التأثيرية بين كل من جودة وكثافة عمليات إدارة المعرفة بالسلوك الإبداعي في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بالجلفة؛
- محاولة الخروج بتوصيات واقتراحات تأمل أن تمكن المؤسسة محل الدراسة ونظيراتها في البيئة الجزائرية من تحسين استراتيجياتها المتعلقة بالإستثمار في مواردها البشرية، من خلال رفع مستويات جودة وكثافة إدارة المعرفة وتوجيهها لتنمية قدراتها الإبداعية؛
- ولتحقيق هذه الأهداف إستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي عن طريق أدوات الدراسة المتمثلة في الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج.**

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد نموذج أمابيل أكثر النماذج التي فسرت الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مكوناته الثلاث وتفاعلها ضمن البيئة الإجتماعية للمنظمات؛
- تؤدي ممارسة القيادة، والثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال دورا رياديا هاما في التأثير على مستويات الإبداع فيها، وعلى فعالية عمليات إدارة المعرفة؛
- يتفق الكثير من الباحثين والمختصين على أربع عمليات جوهرية في إدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة وأخيرا تطبيق المعرفة.

## الدراسة الثالثة:

فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، منشورة، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.<sup>1</sup>

## تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:

في ظل المتغيرات العالمية وعصر المعرفة الذي نعيشه، وفي ضوء واقع التعليم العالي الجزائري هل هناك فعالية لإدارة المعرفة بجامعة الجزائر 03؟  
كما صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: ليس هناك فعالية لإدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر لجامعة الجزائر 03.

## وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تمارس عمليات إدارة المعرفة لمستوى مقبول في جامعة الجزائر 03؛
- تتوفر جامعة الجزائر 03 على الدعائم اللازمة لفعالية إدارة المعرفة؛
- لا تتحقق نتائج إدارة المعرفة بجامعة الجزائر 03؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، ومدى توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة فيها تعزى لمتغير الجنس، السن، المؤهل العلمي، المرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.
- تؤثر عملية إدارة المعرفة (الإنشاء، الإمتلاك، النشر، التطبيق) ودعائم فعالية إدارة المعرفة (القيادة، الدعائم التكنولوجية، ثقافة الجامعة، الهيكل التنظيمي) معنويا في نتائج إدارة المعرفة.

تؤثر دعائم عملية إدارة المعرفة معنويا في عمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، مرجع سابق.

ومن بين الأهداف التي سعت إلى تحقيقها:

- إعداد إطار نظري لمفهوم إدارة المعرفة، وعملياتها ودعائمها؛
  - تبيان العلاقة الموجودة ما بين إدارة المعرفة والتعليم العالي، وممارسات إدارة المعرفة في التعليم العالي؛
  - توضيح دعائم فعالية إدارة المعرفة في الجامعات، ومحاولة التوصل لتوصيات في مجال إدارة المعرفة في التعليم العالي؛
  - دراسة وتحليل الواقع الحالي لفعالية إدارة المعرفة بجامعة الجزائر 03؛
  - تطوير قطاع التعليم العالي، وتحسين نوعية وكفاءة مواءمته لمتطلبات المجتمع.
- ولتحقيق هذه الأهداف إستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يهدف إلى وصف الظاهرة المراد دراستها، وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، واعتمدت الباحثة في جمع المعلومات، وتصنيف البيانات مجموعة من الأدوات المختلفة المتمثلة في البحث المكتبي، الملاحظة، الإستبيان والأدوات الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تمثل المعرفة تفاعل ما بين الخبرات والمهارات والقدرات العقلية، والشواهد الظاهرة وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها لتعطي معلومات مفيدة لتوضيح حالة، أو وضع معين، أو تحقيق شيء ذا قيمة؛
- إدارة المعرفة في مجموع الوسائل والتقنيات والإجراءات المستعملة من طرف المنظمة من أجل إنشاء، وامتلاك المعرفة ونشرها ثم تطبيقها من أجل التحقيق والتميز؛
- إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تترابط فيما بينها وتتفاعل والتي يمكن جمعها في أربع عمليات إنشاء المعرفة، إمتلاك المعرفة، نشر المعرفة التي تدخل ضمنها عمليات التوزيع والتحويل والنقل وأخيرا التطبيق؛
- تعمل نماذج إدارة المعرفة على تبسيط المفهوم وتفسيره، ودراسة متغيراته ووضع مقاييس له؛

- العلاقة بين إدارة المعرفة والاستراتيجية متبادلة وتسير في اتجاهين حيث تسير إدارة المعرفة في دعم استراتيجية المنظمة والعمل الإستراتيجي على عمليات إدارة المعرفة وهي علاقة متكاملة تسمح للمنظمة بالنمو والتميز.

### الدراسة الرابعة:

كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير إدارة اعمال، منشورة، جامعة الجزائر، 2009/2008.<sup>1</sup>

### تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:

ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

### وقد صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تطبق إدارة المعرفة حيث تقوم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، وأنشطتها الإدارية تتماشى ومتطلبات ذلك، لكن فعالة التطبيق ضعيفة نتيجة نقص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستعملة ونتيجة عدم التأهيل، وعدم توفر القابلية للتطبيق لدى المورد البشري لهذه المؤسسات.

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: ليست للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر قابلية لتطبيق إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: لا تتوفر المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر على البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لإدارة المعرفة.

الفرضية الثالثة: تقوم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر بتنفيذ العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة اعمال، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.



الفرضية الرابعة: الأنشطة الإدارية للمؤسسات العمومية الإقتصادية من الجزائر تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة

ومن بين الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها، وإبراز إستراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها، إضافة إلى الأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة؛
  - إستطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات؛
  - إقتراح منهجية يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة وتطبيقها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية؛
- ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي وهذا من خلال جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها بالإستعانة بمختلف المراجع والمصادر، كما استخدمت الأسلوب المسحي من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لتشخيص واقع المؤسسات الجزائرية بخصوص إدارة المعرفة وتطبيقاتها لتحقيق ذلك تم تصميم إستبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على المديرين في المؤسسات الجزائرية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال تحليل نتائج الإستبيان عن طريق تحليل إحصائي باستخدام التكرارات والنسب وتحليل نقدي يتمثل في ردود الباحث برأيه مستنبطا من المصادر المجمعلة لديه مدعوما بالأدلة والشواهد.**

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الإكتشاف الذاتي والغرض الأساسي من هذه الدراسة هو تخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف؛
  - إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات، ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ، ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة، وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم؛
  - إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون إستثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة؛
  - شكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات، صناعية كانت أو خدمية فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة وصولا في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون؛
  - لازالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكالية رئيسية لإدارة المعرفة، ويجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتناقلها ومواجهة خطر فقدانها.
- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصل الباحث إلى ما يلي:
- الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية للإندماج في مشروع لإدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فاعلا فيها، أي أن لديها إستعداد ولو بشكل متوسط لأن تحرك عمليات إدارة المعرفة في المعرفة وتدعمها؛

- قابلية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة التي من أهمها الأنترنت والإكسترانت؛
- غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، من تخطيط للموارد والأهداف، الهيكل التنظيمي، وتنظيم الإمكانيات المتوفرة، وكذا فيما يخص نظام التحفيز والمكافآت وطرق التوجيه والمراقبة.

### ● المقارنة بين الدراسات السابقة لإدارة المعرفة:

- إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تبني موضوع إدارة المعرفة كأحد المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة في عالم الأعمال، ومركز إهتمام للمؤسسات بأنواعها، كاستراتيجية للنمو الإقتصادي حيث إعتمدت الدراسات على تحليل الواقع الفعلي لمجموعة من القطاعات المختلفة وتم إسقاط متغيرات كل دراسة على المؤسسة التي تمت دراستها، وأيضا تحليلها لمدى إعتماها لعمليات إدارة المعرفة.
- إستخدمت الدراسات السابقة في دراستها إستمارة الإستبيان جمع البيانات ما عدا الباحثة فوزية قديد فقد إعتمدت بالإضافة على إستمارة الإستبيان على البحث المكتبي القائم على مسح وتحليل النتاج العلمي المنشور ورقيا وإلكترونيا، باستعمال مختلف المراجع والمصادر.
- إتفقت الدراسات في اختيارها للمنهج الوصفي كمنهج أساسي مستخدم لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة وهي ظاهرة إدارة المعرفة؛
- إختلفت الدراسات السابقة في نوعية العينة التي أجريت عليها الدراسة، بحيث إعتمدت الدراسة الأولى للباحثة حنان أبو بكر مليطان على مجموعة من العمال القادة باختلاف تخصصاتهم، واعتمدت الدراسة الثانية للباحثة فوزية قديد على موظفين جامعيين من رتبة أستاذ جامعي كما إعتد الدراسة الرابعة للباحث كمال العقاب في تحليله على مجموعة من المديرين؛

- وبطبيعة الأمر اختلفت الأهداف والنتائج المتحصل عليها في الدراسات كون أن لكل دراسة زاوية معينة درس منها الموضوع، وكذلك لربط متغير إدارة المعرفة مع متغير مختلف.

### • أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لإدارة المعرفة:

- تؤثر عملية إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وهناك علاقة طردية بينهما؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على فعالية عمليات إدارة المعرفة وعلى مستويات الإبداع التنظيمي؛
- هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التي تتبعها المنظمة، وهي تسمح بالنمو والتميز؛
- تتوجه معظم المؤسسات الحديثة نحو تطبيق مداخل إدارة المعرفة وهذا يساهم في توفير إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية؛
- تقوم إدارة المعرفة على عمليات مترابطة تتفاعل فيما بينها ويمكن تحديدها في إنشاء المعرفة، امتلاك المعرفة، نشر المعرفة ثم تطبيقها.

## 2 - الدراسات السابقة للأمن الوظيفي:

### الدراسة الأولى:

سعدية زايدي: سياسة التشغيل في الجزائر - دراسة سوسيوولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، 2019/2018.<sup>1</sup>

### تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:

كيف تساهم سياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين؟

<sup>1</sup> سعدية زايدي: سياسة التشغيل في الجزائر، دراسة سوسيوولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2019/2018.

## كما صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الجوانب التنظيمية لسياسات التشغيل المعتمدة في الجزائر على تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين، والتي تفرعت منها فرضيات تمثلت في:

الفرضية الأولى: تساهم طبيعة عقد العمل في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: يساهم الأجر المقدم داخل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي والإندماج المهني للعامل.

الفرضية الثالثة: تساهم الخدمات الإجتماعية المقدمة على تحقيق الإلتزام التنظيمي للعامل.

## أهداف الدراسة التي سعت الباحثة لتحقيقها:

- إلقاء الضوء على سياسات التشغيل في الجزائر ودورها في تحقيق الأمن الوظيفي؛
- التعرف على واقع سياسات التشغيل في الجزائر وانعكاساتها على الأمن الوظيفي من خلال التركيز على نماذج من آليات التشغيل المعتمدة في الدولة الجزائرية؛
- التعرف على العوامل المؤدية إلى فقدان الأمن الوظيفي لدى العاملين في إطار سياسات التشغيل؛
- محاولة معرفة درجة تحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسات الجزائرية؛
- معرفة العوامل والأسباب التي من شأنها أن تحقق الأمن الوظيفي؛
- تقديم دراسة سوسيولوجية وتوفير مادة علمية.

**ولتحقيق هذه الدراسة استخدمت الباحثة في دراستها: المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة، عن طريق أدوات الدراسة المتمثلة في أدوات المقابلة والإستمارة والسجلات والوثائق باعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للتحليل الإجماعي SPSS لتفريغ وتحليل البيانات المنتقاة من الميدان معتمدة بذلك على العينة الإحتمالية حيث إستخدمت نوعين في دراستها وهما العينة الإحتمالية القصدية والإحتمالية الحصلية، وقدرت هذه العينة بـ282 مفردة إجمالاً مقسمة إلى 58% بالنسبة إلى مديرية النشاط الإجماعي، أما بالنسبة للوكالة**

الوطنية للتشغيل أخذت 42% مقسمة إلى حصص عدد المنخرطين في مديرية النشاط الإجتماعي 164 عدد المنخرطين في الوكالة الوطنية للتشغيل 118 وكانت هذه الدراسة الإستطلاعية بداية من شهر جانفي 2016 إلى غاية بداية شهر فيفري 2016.

### وتوصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

- هناك نوع من عدم الإستقرار والأمن لدى العمال المتعاقدين إذ يرون طالما أنهم مرتبطين بعقد عمل فإن ذلك لا يبعث على الراحة والأمان لأنهم غير مستقرين فهم مهددين بالطرد في أي لحظة، وهذا ما يؤدي إلى عدم الشعور بالأمن الوظيفي للعمال؛

- لأنه كلما كانت الوضعية المهنية للمتعاقدين متميزة بالإستقرار كلما كان مستوى اللأمن أكبر زاد مستوى عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل المهني ولهذه الفئة المهدة بفقدان منصب عملها في أي وقت، مما يجعلهم ينظرون بتواضع إلى مكانتهم الإجتماعية الناتجة عن المستوى المتدني من القبول الإجتماعي لهذه العينة لدى المبحوثين ولدى محيطهم الإجتماعي، وهذا لارتباطه بعقد عمل مؤقت بعد أن تعودوا على مناصب عمل دائمة وما يصاحبها من أجل مضمون وحماية إجتماعية دائمة؛

- أما الأجر فهو ملائم للجهد وهناك نوع من الرضا وهذا راجع لملاءمته للأيام المحددة لأنهم لا يقومون بالعمل طيلة أيام الأسبوع فهم يمارسون أعمالا موازية حيث يقومون بالجمع بين نشاطين مهنيين لعدم إستقرار الأجر، واستمراريته نتيجة لوضعيتهم المهنية وتدني الدخل وحرمانهم من المنح والعلاوات وهذا ما يؤثر على قوة إندماجهم المهني والإجتماعي لأن الأجر محدد من محددات المكانة الإجتماعية وعامل من عوامل الإستقرار الإجتماعي؛

- أما بالنسبة للخدمات الإجتماعية المقدمة تم التوصل إلى أنه ليس هناك إستفادة من الخدمات الإجتماعية والتأمين الصحي لا يزيد عن بطاقة الشفاء، لكن رغم هذه

الظروف والعوامل لا تنعكس على أدائه ومن ثم إلتزامه ورغبته بالبقاء والإستمرار بالمنظمة؛

- وهذا ما يجعل مجال مفتوح للباحثين للبحث عن الأسباب والعوامل التي تجعل العاملين في إطار هذه السياسات غير ملتزمين.

**ومن نتائج هذه الدراسة الميدانية المتحصل عليها ما يلي:**

الفرضية الأولى: محققة نسبيا

الفرضية الثانية: غير محققة

الفرضية الثالثة: غير محققة

**الدراسة الثانية:**

آية عبد القادر إبراهيم صرصور: دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.<sup>1</sup>

**تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:**

ما هو دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى بقطاع غزة؟

**كما صاغت الباحثة الفرضيات التالية:**

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى بقطاع غزة. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> آية عبد القادر إبراهيم صرصور: دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

- أ. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق الإيثار بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- ب. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق اللطف والكرامة بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- ج. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق الروح الرياضية بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- د. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق السلوك الحضاري بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- هـ. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي وتحقيق الضمير الحي بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إستجابات عينة الدراسة حول الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العقد (دائم/مؤقت).

### أهداف الدراسة التي سعت الباحثة لتحقيقها:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات الأمن الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى من خلال:
  - التعرف على مستوى الأمن الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة؛
  - التعرف على اتجاهات الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛
  - التعرف على دور الأمن الوظيفي ومدى تأثيره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة؛



- تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع مستوى الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية، وإيجاد حلول تحقق للموظف الإداري الأمن المطلوب في جامعة الأقصى.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة في دراستها: المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أدوات الدراسة المتمثلة في الإستبيان على عينة مقدره بـ216 مفردة تمثل نسبة 54.7% من مجتمع البحث استخدمت بذلك عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى أن درجة الأمن الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى منخفض وذلك يرجع على عدم وجود رئيس الجامعة منذ 2008، وذلك محصلة للإنقسامات السياسية مما نتج عنه عدم الإستقرار في أوضاع الجامعة ككل؛
- توقفتا عجلة تثبيت الموظفين العاملين على بند العقد المؤقت رغم اجتيازهم للإختبارات والمقابلات وشهادة إدارة الجامعة لهم بكفاءة والإحتياج الشديد لهم؛
- إنقسم الموظفون المثبتون إلى نوعين وهم موظفي حكومة رام الله وموظفي حكومة غزة ونتيجة للخلافات السياسية شعر الجميع بالقلق وعدم الراحة وتسلل الشك لهم بعدم الإستمرار في العمل في الجامعة وشعورهم بالتهديد؛
- أشارت النتائج أن أكثر ما يقلق أفراد العينة على أمنهم الوظيفي هو عدم حصولهم على الترقيات بناء على ما يقدمونه من عمل وعدم حرص إدارة الجامعة على إتباع إحتياجاتهم كعاملين، كذلك وجود تمييز بين العاملين حسب نوع العقد والجنس، وعدم إستخدام الحوافر المادية والمعنوية؛
- بعد الإدارة على موظفيها وعدم وجود قنوات تواصل بين الطرفين؛
- إهتمام الإدارة بمشاكل الاكاديميين والتركيز على نيل مطالبهم وتحقيق حقوقهم مما أدى إلى إهمال الموظف الإداري وتهميشه؛

- إنشغال الإدارة بمشاكل التعليم العالي وتطوير الجامعة والتركيز على جذب الطلاب الجدد.

### الدراسة الثالثة:

طارق فرح عبد الله عركوك: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العالي بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة في مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث تمثلت في:

- ما درجة إسهام الرواتب في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية؟
- ما درجة إسهام علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية؟
- ما درجة إسهام سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة الحالية؟
- ما هو ترتيب إسهام العوامل الثلاثة المكونة للشعور بالأمن الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما درجة الأمن الوظيفي الذي يتمتع به المعلم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما درجة تأثير الأمن الوظيفي على أداء المعلمين من وجهة نظر أفراد العينة الكلية للدراسة الحالية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية باعتبار سنوات الخبرة بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على أداء المعلمين؟

<sup>1</sup> طارق فرح عبد الله عركوك: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العالي بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين والمعلمين من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية باعتبار المرحلة الدراسية بين أفراد عينة الدراسة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين؟

### أهداف الدراسة التي سعى الباحث لتحقيقها:

- إبراز حقيقة إسهام الراتب في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي كما يلمسها أفراد عينة الدراسة الحالية؛
- إبراز حقيقة إسهام علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي كما يراها أفراد العينة الكلية؛
- إبراز حقيقة إسهام سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي كما يراه أفراد العينة الكلية للدراسة الكلية؛
- الكشف عن حقيقة ترتيب إسهام العوامل الثلاثة المكونة للشعور بالأمن الوظيفي كما قررها أفراد العينة؛
- الكشف عن درجة تأثير الأمن الوظيفي على أداء العاملين كما يراه أفراد العينة؛
- إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة الكلية في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على أداء المعلمين للمرحلة الدراسية التي يعملون بها؛

**لتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث:** المنهج الوصفي عن طريق أدوات الدراسة المتمثلة في الاستبيان، واختار الباحث عينة الدراسة مكونة من 303 من العاملين في مدارس قطاع الجنوب في مختلف المدارس، وهذا ما يمثل 20% من العدد الكلي لمجتمع الدراسة بقطاع الجنوب، وذلك باعتماد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية للتحليل الإجماعي SPSS لتفريغ وتحليل البيانات المنتقاة من الميدان.

## توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:

- يسهم الراتب المادي في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجة، والتي تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة 15.24 وعند حساب النسبة المئوية لدرجة إسهام الراتب تكون النسبة 61.3% وتعتبر درجة متوسطة؛
- أسهمت علاقة المديرين والمشرفين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجة والتي تعبر عن وجهة نظر أفراد العينة 17.06 وعند حساب النسبة المئوية لدرجة إسهام العلاقة بالمديرين تكون النسبة 51.6% وتعتبر درجة متوسطة؛
- أسفرت النتائج عن ترتيب إسهام العوامل الثلاث في الشعور بالأمن الوظيفي وفق التالي، الراتب ثم العلاقة بالمديرين ثم العلاقة بالطلاب؛
- أسفرت النتائج عن تأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة؛
- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الخبرة الأكبر والخبرة الأقل من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي؛
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.005 بين أفراد العينة في درجة إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي في صالح مجموعة الإداريين حيث بلغ متوسط درجة التأثير كما يرونه هم 23.18 درجة؛
- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 بين أفراد العينة في درجة إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي على الأداء الوظيفي في صالح مجموعة المرحلة المتوسطة ثم المرحلة الابتدائية، ثم المرحلة الثانوية.

## الدراسة الرابعة:

إيمان جبريل جبريل: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، منشورة، من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.<sup>1</sup>

## تمحورت إشكالية الدراسة حول سؤال مركزي مفاده:

ما علاقة الأمن الوظيفي بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟

## كما صاغت الباحثة فرضيات الدراسة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول الأمن الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجامعة، المستوى الإداري، سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في استجابة أفراد العينة حول الأداء الوظيفي للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، الجامعة، المستوى الإداري، سنوات الخدمة.

## أهداف الدراسة التي سعت الباحثة لتحقيقها:

- التعرف على واقع الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؛
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؛
- تحديد العلاقة بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؛

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

- الوقوف على الفروق بين استجابات المبحوثين حول الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الشخصية الجنس، الجامعة، العمر، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي؛

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة: المنهج الوصفي التحليلي عن طريق أدوات الدراسة لجمع البيانات المتمثلة في الإستبيان على عينة مقدره بـ174 مفردة بحث شملت الموظفين ذوي المناصب الإدارية في الجامعات موضع الدراسة وذلك في الفصل الثاني للعام الدراسي 2016/2015.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على أبعاد الأمن الوظيفي المتمثلة في الأبعاد التالية: البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي حيث بلغت درجة الموافقة 72.58% وجود درجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي حيث بلغت درجة الموافقة 74.16%؛

- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مجال الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الجنس، العمر ما عدا المسمى الوظيفي كان لصالح الذين مساهم الوظيفي مساعد رئيسي، ومتغير مكان العمل كان لصالح الجامعة الإسلامية وسنوات الخدمة كان في صالح 15 سنة فأكثر؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مجال الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي ما عدا مكان العمل كان لصالح الجامعة الإسلامية.

### • المقارنة بين الدراسات السابقة للأمن الوظيفي:

- إتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تبني موضوع الأمن الوظيفي والذي يعد من أحد المواضيع الحديثة نسبياً ورغم قلة المراجع في هذا الموضوع إلا أن هذه الدراسات وفقت في دراسة هذا الموضوع والإلمام بكل جوانبه، ويعد هذا الموضوع مهم جداً بالنسبة للمنظمات ومختلف المؤسسات كونه يركز على العنصر الأهم وهو الفرد باعتباره رأس مال فكري مهم يمكن الإستثمار فيه للنهوض بالتنمية في مختلف المجالات؛
- إتفقت الدراسات في اختيارها للمنهج الوصفي كمنهج أساسي مستخدم لوصف وتحليل الظاهرة المدروسة وهي ظاهرة الأمن الوظيفي؛
- إختلفت الدراسات في ربطها لمتغير الأمن الوظيفي بمتغيرات مختلفة كما اختلفت في ميدان الدراسة كون كل دراسة تخص مجتمعاً مختلفاً؛
- إتفقت الدراسات الثلاثة في استخدام أداة جمع البيانات وهي الإستبيان ما عدا دراسة سعدية زايد التي إعتمدت على الإستمارة والمقابلة وبعض الوثائق والسجلات في جمع البيانات حول عينة الدراسة؛
- إختلفت الدراسات في اختيار عينة الدراسة فكل دراسة اختارت العينة التي تناسب موضوع الدراسة وميدان الدراسة؛
- إتفقت الدراسات في كونها اعتمدت جانب نظري مع جانب تطبيقي في دراسة موضوع الأمن الوظيفي؛
- وبطبيعة الحال اختلفت الأهداف والنتائج المتحصل عليها في الدراسة كون أن لكل دراسة زاوية معينة درس منها موضوع الأمن الوظيفي، وكذلك لربط متغير الأمن الوظيفي مع متغير مختلف.

### • أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة للأمن الوظيفي:

- أن هناك عوامل تساهم في تعزيز شعور الموظف بالأمن داخل المؤسسة وهناك عوامل أخرى تشعر الموظف بعدم الإستقرار والأمن الوظيفي، وعلى حسب هذه العوامل يتحدد شعور العامل حول الأمن الوظيفي إتجاه مؤسسته؛
- يتوقف شعور العامل بالأمن الوظيفي على المؤسسة التي ينتمي ويتواجد بها وهي التي تحدد هذا الشعور إما بانعدامه أو تعزيزه؛
- محاولة معرفة درجة شعور الموظف بالأمن الوظيفي بالمؤسسة التي ينتمي إليها؛
- إستخدام معظم الدراسات للفرضيات الإحصائية كونها الأمثل لقياس مستوى الأمن الوظيفي ودرجاته لدى الموظف؛
- محاولة إثبات العلاقة والدور بين المتغيرات المستخدمة وبين الأمن الوظيفي؛
- الإهتمام بشعور العامل بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة، والذي يؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

### • الإشكالية التي تعالجها الدراسة الحالية:

- من خلال عرض أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في أحد متغيراتها إلا أنها اختلفت عنها في عدة جوانب ومنه سنحدد الإشكالية التي تعالجها الدراسة الحالية والمتمثلة في:
- تضمنت الدراسة الحالية متغير إدارة المعرفة لمحاولة التعرف على الدور الذي تؤديه لتعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين؛
- الموضوعات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي تعتبر قليلة جدا حسب اطلاعنا وذلك كون متغير الأمن الوظيفي مصطلح جديد لم يتطرق له بكثرة خاصة في مجتمعنا؛
- الإعتماد على الإستبيان والمقابلة والملاحظة وهي الأدوات التي استخدمتها معظم الدراسات؛



– كما تضمن الدراسة الحالية المنهج الوصفي والذي إتفقت معه في الدراسات السابقة كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة.

### • جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أننا استفدنا كثيرا في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تم الإعتماد عليها في الموضوع للمساعدة في عدة جوانب، حيث حاولت الدراسات السابقة معالجة مشكلة الأمن الوظيفي من خلال إتصاله مع متغيرات مختلفة لقياسه وتحديد درجته في مختلف المنظمات، كذلك حاولت معالجة موضوع إدارة المعرفة من زوايا مختلفة وإتصاله مع مواضيع مختلفة للإلمام به والتطرق لمختلف نماذج وعمليات إدارة المعرفة التي أصبحت تطبق في مختلف المنظمات الحديثة.

وبالتالي فمن أهم جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة فيما يخص إدارة المعرفة والأمن الوظيفي ما يلي:

- إستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المرتبطة بالأمن الوظيفي في فهم المصطلح وفك الغموض عما نريد البحث فيه وتحديد بدقة ما نريد الوصول إليه؛
- كما تم التعرف أكثر على كيفية إستخدام عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات وما المقصود من وجود هذه العمليات والنماذج؛
- المساعدة على محاولة تبسيط متغيرات الدراسات وتفكيكها لأبعاد تحدد مسار الدراسة؛
- إستفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وأخذ فكرة عن المراجع والمصادر المعتمدة كون متغير الأمن الوظيفي به قلة المراجع والمصادر في البحث؛
- الوصول إلى المنهج الملائم للدراسة؛
- معرفة ما يمكننا البحث فيه وتحديد المسار والوجهة الملائمة التي سندرس من خلالها موضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي؛
- إستفدنا منها في تحديد الجانب الميداني للدراسة من خلال الإطلاع علي نتائجها؛

- التعرف على المنهجية التي سارت عليها هذه الدراسات والأدوات التي إستخدمتها، وهذا ساعدنا في تحديد الأدوات المناسبة التي استعنا بها في جمع معطيات الدراسة الحالية.

### ► أهم ما يميز الدراسة الحالية:

تعد من الدراسات القليلة جدا التي تناولت موضوع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين، في حدود اطلاعنا، وكذلك إن أغلب الدراسات السابقة وحتى التي تم الإعتماد عليها في موضوعنا تناولت دراسة أحد المتغيرات فقط، الأمن الوظيفي وإتصاله مع متغير آخر وكذلك نفس الأمر بالنسبة لإدارة المعرفة.

## خلاصة الفصل

من خلال عرض الإطار التصوري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي، تم توضيح أهم العناصر السابق ذكرها وتم التركيز على أهم النقاط المتناولة في كل عنصر، لتوضيح الموضوع أكثر والهدف من دراسته والتعرف عليه عن قرب، وفك الغموض عن عدة عوامل كانت تبدو غير واضحة، وبالتالي تم تكوين نظرة شاملة والإحاطة بأبعاد ومؤشرات الظاهرة ودراستها والتعرف عليها أكثر في الميدان الواقعي للدراسة بالإعتماد في مرحلة لاحقة على نماذج وأدوات ملائمة للإجراءات المنهجية.

# الفصل الثاني

## التأسيس النظري لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي

تمهيد

أولاً: مسار تطور إدارة المعرفة

ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات الأمن الوظيفي

ثالثاً: توظيف عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف الأمن الوظيفي

رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة لقياس الأمن الوظيفي

خامساً: تحديد متطلبات إدارة المعرفة وفقاً لأبعاد الأمن الوظيفي

سادساً: صعوبات إدارة المعرفة وانعكاسها على الأمن الوظيفي

سابعاً: النظريات المفسرة لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

لقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام العديد من الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة، حيث أن هذا الموضوع لم يصبح ينظر له من الجانب النظري فقط بل إنتقل إلى الطابع العملي والتطبيقي، خاصة بعد إهتمام العديد من المنظمات بمنهج إدارة المعرفة كأسلوب تسييري حديث يهدف لمواكبة التغيرات والتطورات، وكذلك تفتنت للإهتمام بمصدر هذه المعارف، المورد البشري الذي يساهم بطريقة فعالة من خلال ما يمتلكه في تفعيل هذا الأسلوب ومقوماته للإستثمار فيه داخل المنظمة، ومن هنا أصبح من الضروري العمل على الحفاظ عليه وتحقيق أمنه واستقراره، ليعمل على توظيف كل ما يمتلكه من معلومات وإدارتها لتحقيق التنمية من خلالها، ومن هنا اصبح موضوع إدارة المعرفة والعمل على تعزيز شعور الموظفين بالأمن الوظيفي من القضايا والمفاهيم المثيرة للإهتمام، واعتمادا على هذا السياق سنحاول عرض أهم المداخل والإتجاهات التي اهتمت بهذا الموضوع ونستعرض بذلك أهم جوانبه النظرية لإثرائه من الناحية المعرفية.

## أولاً: مسار تطور إدارة المعرفة

حظيت المعرفة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين منذ العقود القديمة، فهي ليست مفهوماً جديداً أو طارئاً في الفكر الإنساني بل تعود إلى بداية علاقة المعرفة بالإنسان إلى مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، إلا أن الجديد في هذا الأمر هو حجم تأثيرها على الحياة الاجتماعية والإقتصادية، ومن المؤكد أن التطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده العصر الحالي والذي يعد أكبر تغيير في الحياة البشرية، ومكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة وجعل عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من العوامل المادية، وهذا ما جعل مجتمعات اليوم تعرف بمجتمعات المعرفة نظراً للتدفق الهائل للمعرفة والإعتماد عليها في كل المجالات.

وعليه أصبحت المنظمات اليوم على وعي متزايد بأن المعرفة هي من بقية أصولها الإستراتيجية الأكثر قيمة واضطرت لذلك باستخدامها كمصدر لدعم التنمية.

ويرى "بيتر دراكر" في هذا السياق أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار والبيانات منتجاتها والعقل البشري أدائها.<sup>1</sup>

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً لمراحل عديدة واهتم بها عدة مفكرين منذ الثلاثينيات من القرن العشرين عندما، تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، فإن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل سنين، حينما أصبحت تعتمد كجانب تطبيقي بعد وضع المقاييس لها وتزايد الإدراك بأهميتها.<sup>2</sup>

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويرى أن إدارة المعرفة باعتبارها المرحلة النهائية من

1 ليث عبد الله القهيوبي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 13-24.

2 صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الجمهورية العراقية، بغداد، 2005، ص ص 32-33.

الفرضيات المتعلقة بنظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملية إدارية.

وفي هذه المرحلة تتبأ "بيتر دراكر" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة.<sup>1</sup>

وقد نبه "Karl Sveiby" عام 1979 في صحيفة أعمال أسبوعية في السويد على أهمية إدارة الأصول الغير ملموسة، ويقصد هنا إدارة المعرفة، والذي أوضحها في كتابه المعروف باسم الشركة التي تعرف كيف The Know how Company وكان ذلك سنة 1986 والذي عرض فيه كيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية قد أعقب هذا الكتاب تأليف كتاب آخر حول الرأسمال المعرفي سنة 1989، ويرجع البعض أن تطبيق مصطلح إدارة المعرفة بدأ سنة 1985 عندما قامت إدارة شركة Hewlett-Packard الأمريكية في تطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال.<sup>2</sup>

ومن بينهم "وول ستيرين" الذي تجاهل في بادئ الأمر إدارة المعرفة خاصة فيما يخص محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه إهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، فإن التأثير الإستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ سنة 1997 وكانت الولادة الأولى لإدارة المعرفة داخل الصناعة ولم تكن موجودة داخل الأكاديميات ولا حتى المنظمات.

<sup>1</sup> ربا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الإدارية المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2008، ص 20.

<sup>2</sup> بوزيداي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، منشورة، قسم علوم التسيير الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 19.

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأن المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الأجيال وما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال.<sup>1</sup>

وكانت أول إشارة لمصطلح إدارة المعرفة في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي من قبل العالم "Edward Freigne BAUN" من خلال عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Knowledge Power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering ومع ولادته أستحدثت وظيفة جديدة وهي هندسة المعرفة، وبدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

وبعد ذلك أصبح يستخدم مصطلح إدارة المعرفة فعليا داخل المنظمات وأول من إستخدمه هو "كارل ويج" عام 1986 في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة وقد ساهم الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت إلى درجة نضجها الحالية.<sup>3</sup>

تزايد الإهتمام بعد ذلك بإدارة المعرفة وتعددت الدراسات والأبحاث حولها بداية من التسعينات مع دراسة العالم الياباني "Nonaka Ikujiro" "الشركات الخلاقة للمعرفة" سنة 1991 حيث تناول مفهوم المعرفة بنوعيه الضمني والصريح وشرحه كيفية التناقل بينهما. وأشار في هذا السياق "Quintas" إلى أن هذه الفترة شهدت إنتشار كم هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمرا يتعلق بحقل إدارة المعرفة، وأن 89% من قادة

1 محمد خالد أبو عزام: إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي، دار هدى للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط 01، عمان، الأردن، 2021/2020، ص ص 23-24.

2 عروف راضية، عطية خديجة: تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، الجزائر، العدد 07، سبتمبر 2018، ص ص 352-353.

3 محمد خالد أبو عزام: مرجع سابق، ص ص 23-24.



مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال وأن 90% من تلك المؤسسات أضحت لديها خططاً إستراتيجية لاستحداث إدارة المعرفة.

وإنما يؤكد هذا التحول في الإهتمام بإدارة المعرفة إحصائيات المؤسسة الدولية للبيانات فيما يخص معدل الإنفاق على حقل المعرفة حيث فاق 500 مليار دولار بمعدل نمو 20% ويظهر ذلك من خلال بروز مكثبات المعرفة، مؤتمرات إدارة المعرفة، مجلات إدارة المعرفة، الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة، بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب وغيرها.<sup>1</sup>

وهذا بدوره إن دل فهو يدل على الأهمية البالغة والمكانة التي تحتلها إدارة المعرفة في المنظمات اليوم، والتي من الممكن أن تساعدنا في تحقيق ما نريد للوصول إليه من نجاعة وفعالية.

### ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات الأمن الوظيفي

تعتمد المنظمات على إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب إداري حديث وممنهج يساعدها على تحقيق أهدافها وهذا ما جعلها تضع مجموعة قواعد أساسية متصلة مباشرة بإدارة المعرفة، وبالتالي لابد من التعرف عليها من أجل تحديد كيفية التعامل مع المعرفة وتوجيهها واستخدامها، وهذه المبادئ تعتبر عوامل أساسية تساهم في تحقيق متطلبات الأمن الوظيفي لدى العاملين في المنظمة باعتبارهم مصدر هذه المعارف.

وبناء على هذا المنطلق سنتطرق إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة ونحدد المتطلبات التي توفرها لتحقيق الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظفين في المنظمة من خلال تفاعل عدة عناصر في إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> مجدي نوبري: محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010، ص ص 17-18.

1. "تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا".<sup>1</sup>

وذلك كون المورد البشري يعد العنصر الأساسي للوصول إلى المعرفة وتوجيهها باعتباره رأس مال فكري مهم، وبالتالي لا بد من الإهتمام به وتحفيزه وتشجيعه وتوفير له الظروف التنظيمية الملائمة للعمل وهنا يعزز شعوره بالرضا عن العمل ويؤثر هذا إيجابياً على أدائه للمهام، وهذا ما يتطلب وجوده لتحقيق الأمن الوظيفي لديه، وبذلك تستطيع المنظمة الإستثمار فيه من خلال ما يمتلكه من خبرات ومعارف ويستخدم بذلك الوسائل التكنولوجية المتاحة كأدوات مساعدة لتوزيع وتوجيه المعرفة وتطبيقها.

فاعتماد المنظمات اليوم على المورد البشري والتكنولوجيا يعد من أهم القواعد والمبادئ الأساسية التي تعمل على تحسين الأداء وتحقيق الفعالية والنجاحة.

وللوصول، لذلك لا بد من "تشجيع الموظف على الإبداع والابتكار وتحفيزه على ذلك مادياً ومعنوياً، كما يجب الحرص على شعوره بالراحة والاطمئنان في العمل من خلال مساعدته على حل مشاكله وتوفير الرعاية الصحية والتأمين له، وجعل أجره متناسب مع جهده في العمل".<sup>2</sup>

وهذه العوامل تعد من أهم المتطلبات التي تعمل على تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي.

2. "مشاركة واستخدام المعرفة داخل المؤسسة يشير إلى أهمية تبادل وتطبيق المعرفة لإنجاز المهام وحل المشكلات وهذا يعزز روح العمل كفريق واحد داخل المنظمة".<sup>3</sup>

وعليه فإن المشاركة في إنجاز المهام والتفاعل بين الموظفين يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية صحية خالية من الصراعات بين أعضاء التنظيم وهذا يساهم بدرجة كبيرة في شعور الموظف بالراحة والإستقرار النفسي في العمل ما يعزز شعوره بالأمن الوظيفي وهذه أهم

<sup>1</sup> حسين أحمد عتوم، لمين أحمد عتوم: إدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 61.

<sup>2</sup> آية عبد القادر إبراهيم صرصور: مرجع سابق، ص ص 15-16.

<sup>3</sup> حسن أحمد عتوم، لمين أحمد عتوم: مرجع سابق، ص 62.

المبادئ التي لا بد أن تهتم بها إدارة المعرفة كونها تؤثر مباشرة على شعور الموظف بالأمن الوظيفي.

3. "تعتبر إدارة المعرفة عملية مكثفة وذلك كونها تتطلب جهود كبيرة من قبل المورد البشري وتخطيط جيد لاستغلال مختلف معارفه المتاحة وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>. وهنا من الضروري أخذ هذه الجهود بعين الاعتبار ومكافأة وتحفيز الموظف داخل المنظمة، وهذا يعمل على شعوره بالرضا والانتماء للمنظمة، و يعد من أهم المتطلبات التي لا بد ان تتوفر لتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي ما يجعله يسعى جاهدا لتحقيق أهداف المنظمة.

4. "تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات مثل خرائط المعرفة والتي تساعد بدورها على فهم كيفية إنشاء المعرفة واستخدامها داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

"يمكن استخدام خرائط المعرفة كوسائل مساعدة لوضع سياسات واضحة لنوع المهام الموكلة للموظف وتحديد مسؤوليته وواجباته ورسمها بشكل مخطط وهذا بدوره يضمن له حقوقه ويشعره بالعدالة والمساواة في العمل"<sup>3</sup>. وهذا يعد من أهم المتطلبات التي توفرها إدارة المعرفة والتي تعمل على تحقيق الأمن الوظيفي.

5. "الإستثمار في إدارة المعرفة لا يتطلب وجود فريق من المديرين فقط وإنما يتطلب مشاركة كل الموارد البشرية داخل المنظمة"<sup>4</sup>.

وهنا يعمل كل الأعضاء كقوة واحدة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة ومقومات مواردها للحفاظ عليها واستمرارها.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، ص 177.

<sup>2</sup> بسام محمد الميهرات: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار حليب الرمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>3</sup> ايمان جبريل جبريل: مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> بسام محمد الميهرات: مرجع سابق، ص 34.

"ما يعمل على إتاحة الفرصة للموظف لإبراز ما لديه من مهارات وقدرات وتشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

مما يحفز أكثر لبذل مجهود إضافي في إنجاز العمل ويعتبر من أهم العوامل التي تعمل على تحقيق متطلبات الأمن الوظيفي لديهم.

6. "إدارة المعرفة عملية مستمرة وغير منتهية لما تتضمنه من عمليات واستراتيجيات متجدد مواكبة للتغيرات الحاصلة داخل المنظمة".<sup>2</sup>

وهذا يتطلب تأهيل وتدريب مناسب للموظف بطريقة دورية ومستمرة لتجديد معارفه وخبراته في العمل ويحفزه ذلك أكثر للبحث عن خطط واستراتيجيات متنوعة في العمل وجديدة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يشعره ذلك بالثقة في قدراته ويعتبر مطلب أساسي لتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي داخل المنظمة.

ومن خلال هذه المبادئ نجد أن هناك عدة عناصر في إدارة المعرفة تتفاعل بدورها مما قد تساهم في تحقيق متطلبات الأمن الوظيفي وتتمثل في:

- التعاون: "حيث تؤثر اتساع ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام؛"

وهذا يساهم في رفع مستوى التفاهم والانسجام بين الموظفين مما يؤدي إلى شعورهم بالإستقرار والأمن الوظيفي؛

- التعلم: "تتمثل في اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الموظف الذي يكون لديه إستعداد لاستخدامها في إنجاز الأنشطة الإدارية؛"

وهذا يؤدي إلى إنجازها بدقة وسرعة من خلال توظيف خبراته ومعارفه مما يساهم في مكافأته في العمل مما يعمل ذلك على تعزيز شعوره بالأمن، الإستقرار وترقيته؛

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل: مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 181.

- الخبرة الواسعة والعميقة: "الخبرة المتنوعة والشاملة لعدة مجالات وهنا لابد من الإهتمام بالموظف الذي يمتلك هذه الخبرة ويستخدمها والحفاظ عليه وتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي حتى يستفاد من خبرته أكثر ويصبح يبذل مجهود أكبر لذلك"؛
  - الإبداع التنظيمي: "يتمثل في مختلف الأفكار المتميزة وقدرة الموظف على الوصول للمعرفة وتطبيقها للإستفادة منها"<sup>1</sup>؛
- فإن تحفيز الأفراد وتشجيعهم على طرح أفكارهم وتطبيقها يعمل على تعزيز شعورهم بالراحة في العمل والدعم من قبل المنظمة وهذا دافع قوي يساهم في تحقيق الأمن الوظيفي ويعد من أهم متطلباته.

وبالتالي فإن انسجام عناصر إدارة المعرفة في المنظمة وتداخلها مع أهم المبادئ التي تقوم عليها تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق متطلبات الأمن الوظيفي لدى المورد البشري باعتباره عنصر فعال وحيوي لابد من إعطائه قدر كبير من الإهتمام، وتعزيز شعوره بالاستقرار المهني، والحفاظ عليه داخل المنظمة للإستفادة من خبراته ومعارفه وتوجيهها واستغلالها للإستثمار فيها.

### ثالثاً: توظيف عمليات إدارة المعرفة لتحقيق أهداف الأمن الوظيفي

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها إلى سلسلة من العمليات المتصلة ببعضها البعض وتدعم كل منها وجود الأخرى وتفسح بذلك المجال لوجود عدة جوانب أساسية يمكن تسخيرها لتحقيق أهداف الأمن الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمة.

وفيما يلي سنحدد أهم العمليات التي قد تساهم في تحقيق أهداف الأمن الوظيفي داخل البيئة التنظيمية:

<sup>1</sup> ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 24.

**1. "تشخيص المعرفة":** تعتبر العملية الأولى التي يتم من خلالها التعرف على المعرفة الموجودة داخل المنظمة والقيام بعملية الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة".<sup>1</sup>

"فعملية تشخيص المعرفة حسب "Van Buren" ما هي إلا تحديد وتشخيص لأنواع الرأسمال البشري والفكري ومتطلبات الابتكار وتوليد رأسمال معرفي جديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته داخل المنظمة".<sup>2</sup>

"فإن تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها مع ما هو مطلوب وموجود يسهل التعرف على ما تحتاجه المنظمة من معارف ومعلومات لإدارتها والإستفادة منها وتحديد بذلك الأفراد الذين تحتاجهم ليتم إستقطابهم والتعرف على مؤهلاتهم للإستثمار فيها وتغطية بها مختلف النقاىص الموجودة، وهذا بدوره يتيح للموظف فرصة تطوير ذاته، ومن خلال تشخيصه للمعارف التي يمتلكها يحدد النقاىص التي لا بد أن يغطيها وأن يطور نفسه عليها ويكتسبها".<sup>3</sup>

"وهنا يجب أن توفر المؤسسة برامج تدريب وتكوين شامل له يشجعه على تنمية مهاراته وخبراته، وهذا بدوره حافز يعمل على زيادة شعوره بالأمن الوظيفي والإستقرار".<sup>4</sup>

**2. "توليد المعرفة":** إن الحصول على المعرفة يتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار في البيئة الخارجية والداخلية وتتمثل هذه العملية في كل الإجراءات التي

<sup>1</sup> بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم: إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، دراسة نظرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية، 01/31 جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 130.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط01، 2013، ص 107.

<sup>3</sup> طارق فرح عبد الله عركوك: مرجع سابق، ص ص 42-43.

<sup>4</sup> خلادي عبد المؤمن، زوبير محمّد: أثر الأمن الوظيفي وضغوط العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس للمؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة حالة عينة من ثانويات ولاية الشلف، مركز مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، الجزائر، العدد 02، المجلد 07، ديسمبر 2022، الجزائر، ص 584.

تسعى من خلالها المنظمة إلى إنتاج المعرفة والحصول عليها سواء كانت المعرفة ضمنية أو صريحة، كما يشير إلى مدى تشجيع المنظمة على الإبداع والإبتكار".<sup>1</sup>

إن توفير المنظمة لبيئة عمل ملائمة تشجع على الإبداع والإبتكار يساهم بدرجة كبيرة في إنتاج المعرفة والمحاولة باستمرار لاكتشاف أفكار وطرق جديدة لإنجاز العمل وهذا عامل يساهم في شعور الموظف بأهمية ما يقدمه للمنظمة.

وهنا قد يتحقق شعوره بالإستمرار المهني ويعزز أمنه الوظيفي، "وهذا ما صرح به "ويليام أوشيه" في نظريته Z، والتي تنادي بضرورة تحقيق البقاء للفرد داخل المنظمة لمدى الحياة للإستفادة من خبرته في العمل".<sup>2</sup>

**3. تخزين المعرفة:** بالرغم من أن المنظمات تسعى لتوليد المعرفة واكتسابها إلا أنها يمكن أن تفقدها، وبالتالي لابد من العمل على حفظ المعرفة وتخزينها واسترجاعها دون فقدانها كلياً، وهنا نشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تشكل جانبا حاسما من إدارة المعرفة المنظمة والفعالة، فهي بذلك تشتمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المهيكلة والغير مهيكلة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد".<sup>3</sup>

"وبالتالي فأصبح من الضروري الحفاظ على المعرفة وتخزينها وهذا يرجع إلى أهمية الذاكرة التنظيمية لدى المنظمات خاصة فيما هو مرتبط بالموارد البشري والمعارف والخبرات التي يكتسبها، باعتباره أهم عنصر في المنظمة؛ فإن المنظمات قد تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها لهذه الخبرات التي يحملها المورد البشري الذي قد يغادر المؤسسة لسبب أو لآخر

1 الهزام محمد، عيساوي فاطمة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة، مجلة المال والأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 03، المجلد 05، جامعة طاهيري محمد بشار، الجزائر، سبتمبر 2021، ص 337.

2 سعدية زايد: مرجع سابق، ص 114.

3 عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 52-53.

خاصة المنظمات التي تعتمد العقود المؤقتة في عملية التوظيف ولديها معدلات عالية لدوران العمل، وهذا قد يوقع المنظمة في خسائر ويسبب لها عراقيل في تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

ولتجاوز ذلك لا بد من الإهتمام بالموظف وتحقيق شعوره بالإستقرار النفسي الذي قد يقلل من تفكيره في ترك العمل والتسرب الوظيفي والعمل على زيادة شعوره بالرضا من خلال مساعدته في تجاوز الصعوبات وحل المشكلات التي قد تعيق إنجاز العمل وتعيق بذلك سير المنظمة وتطورها، فالحفاظ على استمرار الموظف في المنظمة يساعد بدرجة كبيرة على عدم فقدان المعرفة وبذلك يمكن إسترجاعها في أي وقت ما دام مصدر هذه المعرفة موجود فيها وهذا عامل أساسي يساهم في تعزيز شعور الموظف بالأمن الوظيفي ويتم بذلك الحفاظ على الذاكرة التنظيمية.

**4. "إكتساب المعرفة:** يتم اكتساب المعرفة من خلال مصادر مختلفة أولها المصادر الداخلية، وتتمثل في مستودعات المعرفة وتتم من خلال المشاركة في الممارسات وتبادل الخبرات وحضور الندوات العلمية والإتصال مع جماعات العمل، كذلك البيانات المالية والإقتصادية التي تتم من خلال نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، كذلك يمكن إكتسابها من المصادر الخارجية المتمثلة في المعرفة التي تحصل عليها المؤسس من خارج حدودها كحضور المؤتمرات الدولية ومن المجالات والصحف العلمية، الأنترنت وغيرها".<sup>2</sup>

وبالتالي فيمكن الحصول على المعرفة بعدة طرق مختلفة، فمثلا مشاركة الأفراد لما يمتلكونه من معارف وخبرات بينهم يساهم في اكتسابهم لعدة معارف جديدة وهذا بدوره عامل يعزز الإتصال بينهم، كما يمكن تطوير هذه المعارف من خلال الدراسات والأبحاث والمشاركة في المؤتمرات والإطلاع على المجالات العلمية والمقالات المتنوعة، وبهذه الطرق

<sup>1</sup> تهاني قاسم مهدي: إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 06 ، يوليو 2021، جامعة الجنان، لبنان، ص 119.

<sup>2</sup> خليفي عيسى، قواعد ربيحة: إدارة الرأسمال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، مؤسسة الواروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2019، ص 181.



يمكن للفرد أن يكتسب معارف جديدة ويطور منها وهذا يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة التي ينتمي إليها.

"من جانب آخر فإن اكتساب الموظف لمعارف ومهارات مختلفة وجديدة تزيد من قدرته على إنجاز العمل وتعزز ثقته بنفسه ويصبح قادر على تحمل المسؤولية مما يكسبه ذلك الإحترام من قبل رؤسائه في العمل وهذا عامل مهم يحسن من علاقاته الإجتماعية الرسمية والغير رسمية ويشعره ذلك بالهدوء والطمأنينة تجاه عمله، وهذا قد يساهم في تحقيق شعوره بالأمن الوظيفي".<sup>1</sup>

**5. "تنظيم المعرفة:** يتم تنظيم المعرفة من قبل الباحثين في حقل إدارة المعرفة وهذا يقصد به إشارة إلى تصنيف المعرفة والفهرسة والتبويب ورسم خرائط المعرفة، لأن مدى الاستفادة من المعرفة الغير منظمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معلوما، فعملية تنظيم المعرفة في غاية الأهمية لأنها تساعد الأشخاص في تحقيق الوضوح الكافي للمعرفة، فعكس ذلك يؤدي إلى ضعف مساهمتهم الإبداعية في المنظمة فهم بحاجة إلى معرفة كيفية تصنيف وتنظيم المعرفة حتى يستطيعوا تحليلها واستخدامها".<sup>2</sup>

"وعليه فإن تصنيف وتنظيم الموظف للمعارف والمعلومات التي يمتلكها يساعده على إنجاز المهام بدقة وسرعة، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتطور أدائه بشكل ملحوظ، ويشعر بذلك الموظف بالأمن الوظيفي كون هذا الشعور مرتبط بمدى أدائه الجيد للعمل ويشعره بالإستقرار النفسي وهذا يعزز رغبته بالإستمرار في العمل داخل المنظمة".<sup>3</sup>

**6. "توزيع المعرفة:** وتتمثل في مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي يجب أن تعمل هذه الأخيرة على الحرص لمشاركة المعرفة بين مختلف الفاعلين في التنظيم

<sup>1</sup> طالع مختاري نصيرة: الإتجاه نحو التدين وعلاقته بالأمن النفسي والتوافق الإجتماعي، دراسة ميدانية على طلبة الجامعة بمنطقة القبائل الكبرى، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الإجتماعي، منشورة، قسم علم النفس الإجتماعي وعلوم التربية، الأرففونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر 02، 2015، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> سعدية زايدي: مرجع سابق، ص 144.

واستخدام بذلك مختلف الوسائل لوصولها بشكل سريع وكفى لتوليد معارف جديدة من خلال المعرفة الضمنية الموجودة لديهم، وهو التحدي التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقه، وذلك يرجع لإدراك المنظمة لأهمية ما يمتلكه الموظف من أفكار ضمنية، وهذا ما جعلها تبادر إلى فكرة وجود تبادل المعارف بين الموظفين حتى تكون هناك مشاركة لمختلف الأفكار الإبداعية الموجودة لديهم لتحقيق الإستفادة منها".<sup>1</sup>

فالحرص على مشاركة الموظف للمعارف والأفكار التي يمتلكها يشعره بالأهمية داخل المنظمة، ويساهم ذلك في توطيد علاقاته في العمل من خلال تواصله المستمر مع زملائه من أجل تبادل الخبرات والمعارف وهذا عنصر مهم جدا يساهم بدرجة أولى في تعزيز الإستقرار المهني للموظف، ويشعره بالراحة والاندماج أكثر في العمل.

**7. "تطبيق المعرفة":** تتطلب المعرفة التعلم والشرح وهذا يأتي عن طريق التجريب والتطبيق لمختلف المعارف المكتسبة والمنتجة مما يحسن المعرفة وتعميمها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول في المنظمة فتطبيق المعرفة واستخدامها أهم من وجود المعرفة نفسها فإن وجودها دون تطبيقها والاستفادة منها لا جدوى منه وهذا ما يؤكد أهميتها داخل المنظمة".<sup>2</sup>

"وهذا بدوره يتيح الفرصة أكثر للموظف بتطبيق مختلف أفكاره الإبداعية وبالتالي لابد من تشجيعه وتحفيزه على ذلك".<sup>3</sup>

وهذا ما يجعله لا يحتفظ بأفكاره لنفسه فقط بل العكس يسخرها ويستخدمها لتحقيق أهدافها التنظيمية، وهذا بدوره قد يساهم في ترقيته إلى مناصب أعلى وتقدمه في السلم الوظيفي من خلال الإفادة التي يقدمها أثناء تطبيقه لمعارفه وقد يحقق من خلالها إنجازات مختلفة في مجال العمل ويعتبر هذا أهم جانب قد يعزز شعوره بالإستقرار المهني داخل المنظمة، مما

1 جمال يوسف بدير: إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز، عمان، 2010، ص 62.

2 عبد الستار العالي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 62.

3 خلادي عبد المؤمن، زوبير محمد: مرجع سابق، ص 584.

يزيد من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لديه نتيجة لتوفر بيئة عمل ملائمة، ومشجعة تحقق له الأمن الوظيفي.

#### رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة لقياس الأمن الوظيفي

"تمثل الاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمات اليوم خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة والرأس المال الفكري، كما تعتبر استراتيجية المعرفة دليلاً هادفاً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة".<sup>1</sup>

إن ما تحتاجه إدارة المعرفة اليوم هو اعتماد استراتيجية منهجية للإستثمار في القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها لأداء الأنشطة والمهام في العمل، وللوصول لذلك لابد من الاهتمام واحفاظ على مواردها البشرية المختلفة التي تعد أصلاً رئيسياً من أصول المؤسسة وتضمن بقائهم في المنظمة وتعزز لذلك شعورهم بالأمن الوظيفي.

ومن خلال هذا السياق سنحدد أهم الاستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي يمكن من خلالها تحديد درجة الأمن الوظيفي للموظفين:

#### 1. "استراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية، ويمكن تعميمها على جميع الموظفين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها لأعمال مختلفة، وتسمى أيضاً بنموذج مستودع المعرفة حيث تعمل على تجميع

<sup>1</sup> علي حسن المسمير: تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة، 2013، ص 11.

المعرفة بينهم من خلال نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد وذلك بصيغة قابلة للفهم وإعادة الاستخدام".<sup>1</sup>

إن استخدام هذه الاستراتيجية بدوره يعمل على مشاركة المعرفة الظاهرة التي يمتلكها المورد البشري داخل المنظمة وهذا قد يعود بالنفع ويؤثر بالإيجاب عليهما، من خلال خلق علاقات متنوعة يسودها التفاهم والعمل الجماعي وكذلك استخدام هذه المعارف في إنجاز المهام بسرعة وبدقة وهذا قد يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما قد يساعد على تحديد الوظائف والمهام المناسبة للموظف المناسب، وهذا بدوره عامل يشعره بالرضا عن العمل. وفي هذا السياق حدد "روبرت ميرتون" الوظائف وربطها بمدى تحقيقها لدرجة الأمن الوظيفي حيث حدد نوعين من الوظائف التي شغلها الموظف والتي يمكن من خلالها تحديد درجة الأمن الوظيفي لديه، ويمكن تحديد هذه الوظائف حسب استراتيجيات إدارة المعرفة فنجد:

"الوظيفة الظاهرة" Manifest Function يشير مفهومها إلى تلك الوظائف المقصودة التي تبدو واضحة النتائج والتي تساهم في توافق وحدة معينة بالذات وقد تكون شخصا أو زمرة إجتماعية أو نسقا إجتماعيا أو ثقافيا، فالوظائف الظاهرة تكون نتاجا للدور الوظيفي الذي يقوم به الموظف ويمكن إدراكه ومعرفته بسهولة عن طريق أفراد النسق أنفسهم".<sup>2</sup>

وبالتالي فإن مجموعة الأعمال التي يقوم بها الشخص في عمله لا بد أن تتوفر فيه شروط مميزة كالمؤهلات والخبرات المعرفية حتى يكمل عمله بدقة ويحقق بذلك الاستفادة التي تعود عليه وعلى المنظمة بالمنفعة، كون هذا يشعره بالرضا عن العمل ويساهم في تعزيز شعوره بالإنتماء وهذا إن دل فهو يدل على شعوره بالإستقرار، وبالتالي فدرجة الأمن الوظيفي لديه تكون كبيرة بناء على ما يقدمه ويتلقاه.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، ط 02، عمان، الأردن، 2015، ص 41.

<sup>2</sup> دعاء أحمد توفيق: الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على بعض المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية، مجلة التربية، جامعة عين شمس، العدد 24، الجزء 02، مصر، 2018، ص 58.

## 2. "استراتيجية الشخصية:

تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية، وهي غير قابلة للترميز القياسي وغير رسمية لأنها تكون تفاعلية قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة في العمل كفريق واحد، وتسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة حيث تقوم على تقاسم المعرفة الخاصة بالأفراد والتي تكون عبارة عن أفكار في عقولهم ويتم مشاركتها من خلال الإتصالات والتفاعلات والأعمال المشتركة بين مختلف الفاعلين في المنظمة".<sup>1</sup>

ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية لمحاولة تطبيق المعرفة الضمنية وإخراجها من عقول الأفراد وتجسيد أفكارهم المختلفة في شكل إبتكارات يمكن أن تساهم بشكل أو بآخر في تطوير المنظمة، وبالتالي لابد من مشاركة مختلف المعلومات المكتسبة والمنتجة من قبل الأفراد داخل المنظمة للاستفادة منها، وهنا تلعب المنظمة دور حيوي لتشجيع الفاعلين فيها على تجسيد أفكارهم الإبداعية، وعند تلقي الموظف للدعم والإهتمام بما يقدمه يجعله يبذل جهدا إضافيا لإنجاز مختلف المهام حتى الغير موكلة له.

"وفي هذا السياق حدد روبرت ميرتون النوع الثاني من الوظائف داخل التنظيم وأطلق عليها:

"الوظيفة الكاملة" Latent Fonction وتشير إلى تلك الوظائف الغير مقصودة والغير مدرجة والغير موكلة للموظف القيام بها إنما يقوم بها من تلقاء نفسه عند شعوره بالرضا والأمن الوظيفي في العمل، وكذلك عند تحديد درجة انتمائه وولائه للمنظمة، ويصبح بذلك يوازن بين أهدافه والأهداف التنظيمية، وهنا يقوم بتوظيف كل ما يمتلكه من مؤهلات وخبرات معرفية في العمل، ويظهر ذلك من خلال مساهمته في حل المشكلات التنظيمية، والإبتكارات المختلفة وبالتالي فإن الوظائف الكامنة تدل على سلوكيات الموظف وامتيازاته

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 41.

في العمل بجد وجهد ويظهر ذلك بصفة تلقائية في شعوره بالإستقرار النفسي وهذا عامل أساسي يدل على شعوره بالأمن الوظيفي".<sup>1</sup>

إن إعتقاد استراتيجية الترميز التي تتمثل في قياس المعرفة الصريحة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة وتحديد الوظائف من خلالها بناء على ما يمتلكه الموظف من مؤهلات معرفية قد يساهم بطريقة أو بأخرى بتحديد درجة الأمن الوظيفي لدى الموظف وقياس شعوره بالإستقرار النفسي، وذلك من خلال حرص المنظمة على ذلك.

"وهذا بدوره يساهم في تشكيل الأمن الحافز والمستمر لدى الموظف والذي قد يساهم في تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي ومن هنا حدد كل من "McGhee Marchet" and "Stacher Jamie" تصنيفين مهمين كاستراتيجية تتبعها إدارة المعرفة لتقوية الأمن الوظيفي.

**التصنيف الأول:** الأمن الحافز Effective إن تحفيز الموظف ضرورة حتمية داخل المنظمة كونه يحتاج إلى تشجيع لتطوير مهاراته وخبراته لأداء عمل جيد وهذا قد يعمل على تقوية الأمن الوظيفي لديه فوجوده مرتبط بتحفيظه والرفع من معنوياته بدرجة أولى.

**التصنيف الثاني:** الأمن المستمر Continuance والذي يتمثل في شعور الموظف بالإستقرار وهذا يزيد من رغبته في الإستمرار المهني، وهنا لا بد من السعي للحفاظ عليه والإستفادة من مؤهلاته وخبراته المهنية وهذا بدوره سيشعره بالأمن المستمر".<sup>2</sup>

وهذه المستويات لا بد من إعتادها كاستراتيجية وتعزيز وتقوية درجة الأمن الوظيفي لدى الموظف باعتباره رأس مال فكري مهم والحفاظ عليه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مشاركته للمعرفة الصريحة وتطبيقها لتحقيق الإستفادة منها.

وبالتالي فإن اعتماد إدارة المعرفة على استراتيجية المعرفة الضمنية لإبرازها وتحديد وجودها من خلال تشجيع الموظف على تطبيق أفكاره ومشاركتها مع زملائه في العمل،

<sup>1</sup> دعاء أحمد توفيق: مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> طارق فرح عبد الله كركوك: مرجع سابق، ص ص 41-42.

يساهم في شعوره بالاهتمام وأن ما يقدمه له أهمية داخل المنظمة، وهذا عامل أساسي يعمل على تقوية شعوره بالأمن الوظيفي.

ومن هنا يمكن تحديد درجة إرتباط الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها، فقد يشعر بالإستقرار المهني وهذا يزيد من رغبته في الإستمرار في العمل وذلك إذا تلقى الدعم، ووجد نفسه داخل بيئة تنظيمية مشجعة له ولأفكاره الإبداعية التي من خلالها قد يعمل على تلبية مختلف حاجياته وتحقيق طموحاته في العمل، كما قد يشعر عكس ذلك ويصبح لديه هاجس بفقدان عمله إذ شعر بالتهميش وهذا ما يضعف شعوره بالأمن الوظيفي.

"بناء على هذا المنطلق حدد كل من "أونيل وسيفاستون" درجة الأمن الوظيفي حسب شعور الموظف داخل المنظمة والتي يمكن تحديدها في:

أ. **الأمن المرتبط بفقدان الوظيفة: Job loss insecurity** وهنا تتمثل في شعور الموظف بعدم الأمن الوظيفي وأنه سيفقد منصب عمله في أي لحظة وقد يكون ذلك بسبب إمتلاكه للخبرة والمعرفة أو عدم معرفة كيفية استخدامها أو توليده لأفكار جديدة وهنا تكون درجة الأمن الوظيفي ضعيفة جدا.

ب. **الأمن المرتبط بالتغيرات التي تطرأ على الوظيفة: Job changes security** ومن هنا تكون درجة الأمن الوظيفي لديه ضعيفة وذلك نتيجة عدم قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تكون في منصب عمله ويجد بذلك صعوبة في إنجاز مهام خاصة في حالة عدم إمتلاكه للمؤهلات التي تجعله مرنا مع مختلف الصعوبات الطارئة والمشكلات التنظيمية المختلفة.

ج. **الأمن المرتبط بتهميش الموظف: Marginalization security** وهذا قد يؤثر على الموظف بدرجة قوية جدا يشعره كليا بفقدان الأمن الوظيفي تجاه عمله، من خلال عدم تلقيه تشجيع على تطبيق أفكاره الإبداعية وإعاقته على مشاركتها مع زملائه في العمل وعدم أخذ اقتراحاته بعين الإعتبار أو عدم مشاركته في إتخاذ القرارات أو حدوث تمييز بينه وبين زملائه يفقده الثقة في نفسه ومعارفه.

د. الأمن المرتبط ببقاء المؤسسة واستمرار الموظف فيها: **Organizational**

**Survival security** وهذا مرتبط بمدى الحفاظ على المؤسسة والمساهمة في تطويرها وتحقيق أهدافها، فنجاح المنظمة واستمرار نشاطها يعمل على استقرار الموظف فيها، وتحدد بذلك درجة الأمن الوظيفي لديه من خلال بذل كل الجهود وتوظيف كل الخبرات والمعارف ومشاركتها لتحقيق فعالية المنظمة وهنا قد يساهم في تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي بدرجة قوية، وللحفاظ على هذه الدرجة للموظف في تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي من خلال تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة لابد من إتباع:

- استراتيجية الإهتمام بالموظف: وذلك من خلال تلبية حاجاته والإستماع إلى مشاكله والعمل على حلها، وأخذ اقتراحاته بعين الإعتبار ومشاركته في مختلف القرارات التنظيمية وهذا بدوره يشعره بالأمن الوظيفي بدرجة قوية.
- التخطيط لاستمرارية الوظيفة: وذلك من خلال العمل على إتباع برامج تدريب وتكوين مستمرة للموظف وتقوية مهاراته وخبرته العملية وهذا يعزز شعوره بالإستقرار النفسي من خلال ما يمتلكه من معارف التي تحقق رغبته واستمراره في العمل.
- إعتناء استراتيجية الحفاظ على المنظمة وتطويرها: وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يحدده المسؤولين في المنظمة والذي يبدأ من إستقطاب موارد بشرية ذو مؤهلات وخبرات معرفية عالية تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، باعتبار أن الموظف يمثل الرأس مال الأساسي داخل المنظمة، كذلك الإشراف الجيد والمراقبة المستمرة لأداء الموظفين وخلق المنافسة الإيجابية بينهم، وهذا بدوره يعمل على تفادي الصراعات، ويخلق بذلك مناخ تنظيمي جيد لا يعرض الموظفين للخطر والمشاكل داخل المنظمة، وهذا كله



يعمل على الحفاظ على المنظمة من جهة وجهة ثابتة يعزز شعور الموظف بالأمن الوظيفي بدرجة قوية".<sup>1</sup>

### 3. "استراتيجية جانب العرض مقابل جانب الطلب:

ميز "Mc. Elviy" بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة:

أ. استراتيجية جانب العرض: التي تميل إلى التركيز فقط على النشر وتوزيع المعرفة الحالية الموجودة داخل المنظمة، تبعاً لذلك تركز آليات المشاركة في المعرفة ونشرها. تعتمد هذه الاستراتيجية على نشر مختلف المعارف بين أعضاء التنظيم للاستفادة منها وتوظيفها لتحقيق الأهداف وذلك بالإعتماد على وسائل مختلفة كالندوات والمتلقيات والإجتماعات واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة المتوفرة داخل المؤسسة وهذا بدوره يعمل على خلق روح التعاون، والمشاركة في العمل الجماعي وهذا بدوره يساهم في وجود بيئة عمل صحية تساهم في زيادة رغبتهم واستمرارهم في العمل.

ب. استراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجيات المنظمة من خلال توفير معارف جديدة وتطبيق أفكار مختلفة وتتجه بذلك نحو التعلم والإبداع والتركيز على آليات توليد المعرفة".<sup>2</sup>

تعتمد هذه الإستراتيجية على توفير معارف جديدة بإعتمادها على الأفكار الإبداعية لمختلف الموارد البشرية، وتعمل بذلك على تطوير معارفهم ومهاراتهم في العمل بإعتماد البرامج التكوينية والتدريبية التي تساعدهم على إنتاج معارف جديدة وتوظيفها للاستفادة منها، وتكون بذلك المنظمة في طور التطوير وتحقيق الأهداف وهذا ما يجعلها تحافظ على بقائها هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن الإهتمام بالموظف وتطوير مهاراته في العمل وتشجيعه وتحفيزه على الإبداع والابتكار يساهم

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، عائشة صفراني: مرجع سابق، ص 413.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبسي، سعد زناد المحيوي: مرجع سابق، ص 100.

في تعزيز شعوره بالإستمرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة، وهذا بإعطائه أهمية كبيرة من خلال ما يمتلكه.

### خامسا: تحديد متطلبات إدارة المعرفة وفقا لأبعاد الأمن الوظيفي

تعتبر متطلبات إدارة المعرفة من أهم الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهي بمثابة مقومات هامة يمكن من خلالها تحقيق الفعالية، وبناء على ذلك سنحدد أهم المتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تتوافق مع أبعاد الأمن الوظيفي داخل المنظمة.

#### 1. "المتطلب الإجتماعي:

والذي يتمثل في المدخل الإجتماعي لإدارة المعرفة الذي يفترض أن المعرفة هي نتاج عملية مستمرة من التعلم في إطار اجتماعي، فهي عملية تركز على تدفق المعرفة، يشير "De Janett" إلى أنها تعني: "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها" وبالتالي فإن بناء المعرفة ليس محدودا في مدخلاتها فقط إنما يتضمن أيضا الجانب الإجتماعي للمعرفة".<sup>1</sup>

وهذا يتمثل في مشاركة المعرفة بين الفاعلين داخل المنظمة وبناء جماعات عمل لإنتاج معرفة جديدة للإستفادة منها لتحقيق الأهداف التنظيمية ولتحقيق ذلك لابد من توفير بيئة تنظيمية ملائمة تشجع على نشر المعرفة وتوزيعها بين مختلف الموظفين.

"مما يعمل على تكوين علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والذي يعتبر من أهم أبعاد الأمن الوظيفي، وبالتالي فكلما سادت المشاركة والتفاهم بين أعضاء التنظيم من موظفين ومشرفين ورؤساء كلما ارتفعت روح التعاون والمثابرة بينهم، وهنا يكمن دور المنظمة في التشجيع على العمل الجماعي والمشاركة في إنجاز المهام وهذا يقلل من الصراعات

<sup>1</sup> جليل ياسين: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 03، العدد 01، المجلد 08، جوان 2022، ص 912.

والمنازعات التنظيمية ويحقق بذلك شعور الموظف بالراحة في العمل ويعزز شعوره بالأمن الوظيفي".<sup>1</sup>

## 2. "الإلتزام الاستراتيجي المستدام:

يعد هذا المتطلب أساس نجاح المعرفة ويبدأ هذا الإلتزام من خلال تعهد الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة المعرفة وتخصيص الموارد اللازمة لنجاحها، ودعم ثقافة مشاركة المعرفة بين جميع الموظفين، يجب أن تشمل عملية تطبيق المعرفة جميع مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى الموظفين، وهذه العملية المستمرة تتطلب إلتزام طويل المدى من الفاعلين في المنظمة وذلك من خلال مراجعة تحديث استراتيجية إدارة المعرفة، فالإلتزام الإستراتيجي المستدام هو مفتاح نجاح إدارة المعرفة".<sup>2</sup>

ولضمان الإلتزام المهني لدى الموظفين لابد من توافر البعد الإنساني والبعد الإجتماعي، ويأخذان هذين البعدين بعين الإعتبار كونهما يؤثران مباشرة على شعور الموظف بالأمن والإستقرار النفسي.

حيث يعد البعد الإنساني مطلب أساسي للموظفين في أي منظمة، وهذا مرتبط بمفهوم توفير الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاثة ركائز متمثلة في إشباع الحاجات الأساسية للموظف، كالغذاء، الدواء، السكن ... الخ، وتحريره من القيود الغير مشروعة على حقوقه الشخصية والمادية والمعنوية.

"كذلك لابد من تحقيق البعد الإجتماعي الذي يقوم على تحقيق العدالة الإجتماعية، والمساواة بين الموظفين، كتوزيع الرواتب والأرباح والحوافز وذلك لتقريب الفوارق بين الطبقات الإجتماعية المختلفة داخل المنظمة وهذا من شأنه أن يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل والإلتزام الوظيفي، وبذلك يعزز شعور الموظف بالأمن الوظيفي وهذا يعكس شعوره بالرضا والإنتماء للمؤسسة، في حين أن الظلم الإجتماعي لطبقات معينة يؤدي إلى إنخفاض مستوى

<sup>1</sup> ربيعة كيرد، عائشة صفراني: مرجع سابق، ص ص 413-414.

<sup>2</sup> محمد خالد أبو عزام: مرجع سابق، ص 32.

الأمن الوظيفي لديهم، ويمكن فقده كلياً، كوضع الموظف في منصب أدنى من منصبه أو عدم تقدير جهوده".<sup>1</sup>

وعليه فإن هذين البعدين يساهمان بصورة أو بأخرى في تحقيق الأمن الوظيفي لدى الموظف وهذا بدوره مؤشر يؤدي إلى إلتزامه بالعمل ورغبته في بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يعمل على شعور الموظف بالأمن النفسي ويحقق إطمئنانه وراحته داخل بيئة العمل وتصبح لديه ثقة أكبر في قدراته المعرفية وتوظيفها وهذا عامل أساسي يحقق متطلب الإلتزام الاستراتيجي المستدام لإدارة المعرفة من قبل الموظف وهذا قد يساهم في تحقيق النجاعة والفعالية.

### 3. "ثقافة المنظمة

تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين الموظفين، ولتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تحتاج إلى تكوين القيم الثقافية السائدة الملائمة والمتوافقة مع مبدأ التعلم، ويجب أن تكون داعمة لروح الفريق في العمل، باعتبار ثقافة المنظمة من أهم العناصر لتطبيق إدارة المعرفة فهي تعتبر محرك قوي ودافع قد يحقق الفعالية التنظيمية".<sup>2</sup>

"وهذا المتطلب بدوره يعمل على تحقيق البعد الأيديولوجي الذي يعد من أساسيات تحقيق الأمن الوظيفي، باعتباره مرتبط مباشرة بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والقيم

1 أنس معن طاهر معروف وآخرون: الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، دراسة حالة في الجامعات الأهلية أربيل، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، إصدار خاص، العدد 02، الجزء B، أربيل، أيلول 2018، ص ص 287-288.

2 قرارية ريمة، دريس نزيهان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 04، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2020، ص ص 110-111.

السارية التي تساهم في تحديد السلوكيات السوية والغير سوية التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة".<sup>1</sup>

كما يؤثر هذا البعد على بروز الأفكار الإبداعية والمبادرات للموظفين ولا بد أن تكون هنا ثقافة المنظمة داعمة لتطبيق مختلف الابتكارات وهذا ما قد يساهم في اندماج الموظفين في عملهم ويعزز شعورهم بالرغبة في الإستمرار بالعمل، وهنا لا بد من إرساء قواعد التهيئة الإجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية حيث يصبح بذلك فاعلين ومتأقلين أكثر معها، مما يساهم ذلك في شعورهم بالإطمئنان والتكيف وهذا عامل أساسي قد يعمل على رفع مستويات الأمن الوظيفي لديهم.

"كما تتادي ثقافة المنظمة في ارتباطها مع البعد الأيديولوجي بضرورة وجود البعد الأخلاقي، والذي بدوره يعمل على رفع مستوى الأمن الوظيفي في المنظمة التي يتضح فيها التمسك بالمثل الأخلاقية العليا في الممارسات والسلوكيات في العمل وهذا له دور كبير في إستقرار المنظمة، وإشاعة الإطمئنان لدى العاملين".<sup>2</sup>

وهنا من الضروري أن تحرص المنظمة على تحلي الموظفين بالأخلاق الجيدة خاصة في تعاملاتهم وذلك من خلال الإشراف عليهم ومراقبتهم بشكل مستمر حتى تزرع فيهم الثقافة التنظيمية التي يجب أن تكون قائمة على قيم، وضوابط محددة تحدد الأخلاق والسلوكيات الواجب توافرها داخل المؤسسة وهذا بدوره يعزز ثقافة التواصل القائمة على الإحترام المتبادل والتقدير، وتقادي بذلك المشاحنات التي قد تنتج عن سوء أخلاقي، فعلاقة الأخلاق بالأمن الوظيفي علاقة سبب وأثر وذلك لما لها دور وافر كبير على الإستقرار المهني أو عدمه، وهذه العلاقة يتم تحديدها بناء على متطلبات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبذلك قد يساهم البعد الأخلاقي السائد بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظف.

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل: مرجع سابق، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> هالة عبد المنعم أحمد سليمان، أشرف عبد التواب عبد المجيد: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، المجلة التربوية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 72، القاهرة، أبريل 2020، ص 614.

## 4. "الهيكل التنظيمي":

يعتبر من أهم الركائز والمتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة، فمن خلاله يتم تحديد المهام والمسؤوليات والوظائف والأدوار المختلفة للموظفين داخل المنظمة، ويتم تبني نظام تبادل المعلومات وتتحدد آليات وأنماط التعامل اللازمة بين الأقسام والمصالح وموظفيها".<sup>1</sup>

وبالتالي فإن كل مؤسسة مهما كان طبيعتها أو نشاطها تعتمد على هيكل تنظيمي الذي يعد الخارطة الأساسية التي من خلالها يتم تنظيم وتنسيق الأدوار بين الموظفين وهذا يعمل على وضوح المهام والمناصب لكل فرد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إتمام الأنشطة بدقة ووضوح وذلك من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب له، وبذلك يقدر جهده المبذول في العمل ويوظف مكتسباته في ذلك، وهذا عامل أساسي قد يساهم في تعزيز شعور الموظف بالإستقرار المهني من خلال إحساسه بالإستقلالية أثناء مزاولته لمهامه وقد يشعره ذلك بالعدالة التنظيمية، من خلال توزيع المهام والأدوار على الموظفين مما يعمل هذا على بناء ثقة جيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، وبالتالي فإن وضوح المهام والمسؤوليات وتحديدها من خلال الهيكل التنظيمي عامل مهم قد يساهم في تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي لدى الموظف.

## سادسا: صعوبات إدارة المعرفة وانعكاسها على الأمن الوظيفي

إن المشكلات التي تواجه المنظمات اليوم لم تعد كما كانت في السابق مشكلة نقص المعلومات والمعارف بل أصبحت المشكلة في كيفية التعامل الذكي مع هذا الكم الهائل منها وكيفية تحديدها وتوظيفها ومن ثمة توجيهها وإدارتها، لرفع مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية ونجاح المنظمة من خلال إدارة هذه المعارف، ولقد خصص الباحثين في مجال الإدارة عوائق وصعوبات مختلفة وتعترض تنفيذ مبادئ ونماذج إدارة المعرفة داخل المنظمة

<sup>1</sup> حنان أبوبكر مطليان: مرجع سابق، ص 33.

وهذا بدوره يؤثر على الأمن الوظيفي لدى المورد البشري بصورة مباشرة وقد ينعكس بالسلب عليه، وهذا قد يظهر في ممارسته وسلوكاته وأدائه في العمل.

وبناء على هذا المنطلق يمكننا تحديد أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة وتنعكس سلبا على شعور الموظف بالأمن الوظيفي:

- "عدم إدراك دور وأهمية المعرفة الضمنية كالخبرات والمهارات والأفكار الإبداعية وضعف توثيقها وعدم التشجيع على إظهارها والإعتقاد الخاطئ أن المعرفة تكون خارج عقول الآخرين".

وهذا ينعكس سلبا على شعور الموظف ويشعره بالإحباط كون أفكاره وخبرته لم تؤخذ بعين الإعتبار ولم تكن مصدر الإهتمام رغم أنه مصدر هذه المعارف المورد الحيوي الأول لوجودها.

- "عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمهام إدارة المعرفة".

وهذا يضعف من استغلال المعارف الموجودة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإدارتها وتوجيهها وهذا ينعكس سلبا على الموظف، ويشعر أن ما يقدمه من جهود في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف غير مضمن وبالتالي يفقده الشعور بالأمن الوظيفي.

- "المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي واتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل أو تبادل المعرفة بين الموظفين".<sup>1</sup>

وقد يؤثر على المعرفة التي يمتلكها الأفراد من خلال عدم مشاركتها وعدم الإستفادة منها فالمركزية الشديدة أيضا تؤثر على التواصل بين الموظفين وتجعل العلاقات محدودة في مجال العمل فقط، وهذا بدوره يؤثر بالسلب على شعور الموظف بالإستقرار المهني.

- "كل هذه العراقيل نجدها تؤثر سلبا على شعور الموظف بالأمن الوظيفي حيث يصبح الموظف يحتفظ بخبراته ومعلوماته لنفسه ولا يشاركها مع زملائه في العمل، كونها

1 الأخضر صباحي: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي 33، 02، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص ص 151-152.

مصدر قوته في المؤسسة ويصبح بذلك يهتم بمصالحه الخاصة وتحقيق أهدافه الشخصية حتى لو كان ذلك على حساب المؤسسة.

- ويعمل ذلك بطبيعة الأمر على تراجع أداء الموارد البشرية التي تمتلك كفاءات ومؤهلات عليا، وتبدأ في البحث عن عمل آخر ومؤسسة أخرى تقدر مجهوداتها وتميزها عن غيرها بما تمتلكه وتوفر بذلك بيئة عمل أفضل تشجع على الابتكار والتطوير".<sup>1</sup>

وهذا ينعكس على شعور الموظف بالسلب من خلال بحثه المستمر عن المؤسسة التي تهتم به وتعتبره مصدر مهم ووجوده فيها أهم من أي موارد أخرى، وهذا بطبيعة الأمر عكس المنظمات التي تعطي لموارها قيمة بالغة.

- "إحتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية وحجزها للمعرفة الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها بين المستويات التنظيمية الوسطى والدنيا".

مما يمنع مشاركة المعرفة بين المستويات الأخرى و ينعكس بذلك سلبا على أداء الموظف الذي يجعله يشعر بأنه يتلقى الأوامر وينفذ العمل فقط، كما يغلق هذا قنوات الإتصال مع الإدارة العليا وهذا يشعره بعدم وجود الدعم وأنه جزء من المنظمة، وبالتالي ينعكس سلبا على شعوره بالأمن الوظيفي.

- "إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا على النتائج الجوهرية للمنظمة وعلى موظفيها".

فالقصور في توجيه المعارف التي يمتلكها الموظفين وإدارتها بشكل جيد وعدم تقييم الموظفين بشكل إيجابي من خلال ما يمتلكونه يشعرهم بعدم تقدير جهودهم في العمل وهذا بطبيعة الأمر ينعكس سلبا على شعوره بالأمن الوظيفي.

<sup>1</sup> ذيب فهيمة: أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي المورد البشري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 02، العدد 10 ، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 546.



- "إنعدام الدافع لاستخدام إجراءات إدارة المعرفة داخل المنظمة من قبل الفاعلين فيها وشعورهم بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية"<sup>1</sup>.
- وذلك ينعكس سلبا على الموظفين ويشعرهم بالتذمر ويجعلهم يقصرون في المهام الموكلة لهم، ويصبح هناك إهمال من خلال ترك معظم الأنشطة دون إنجاز.
- "كما يعمل على زيادة الأخطاء في أداء العمل وعدم الإكتراث لتصحيحها وقد يتكرر وقوع هذه الأخطاء عمدا، وهذا يدل على فقدان الأمن الوظيفي لديهم، ويعتبر مظهر من مظاهر انعدام الأمن والاستقرار لديهم"<sup>2</sup>.
- "القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها وتطويرها والإكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل المراد حلها داخل المنظمة"<sup>3</sup>.
- "وهذا يقلل من قيمة الإقتراحات المقدمة من قبل الموظف أو تجاهلها نسبيا من قبل المشرفين والمديرين ويعتبر هذا من الأسباب المؤدية للشعور بانعدام الأمن الوظيفي للموظفين داخل المنظمة، وذلك لعدم تلقيهم الإهتمام بالمعارف المنتجة من قبلهم"<sup>4</sup>.
- وهذا بطبيعة الأمر ينعكس سلبا على شعورهم بالأمن الوظيفي ويؤثر على علاقة الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- "الإتصال عن طريق التقنيات الحديثة والبرمجيات على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة بين الموظفين رغم أن الإتصال الإنساني المباشر مهم جدا لتنمية قدرات الحوار والإستماع والإصغاء والإقناع، وهذا يعمل على إعاقه توليد ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة الضمنية.

<sup>1</sup> رضا خلاصي: مروج إدارة المعرفة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 203.

<sup>2</sup> آية عبد القادر إبراهيم صرصور: مرجع سابق، ص ص 16-17.

<sup>3</sup> عبد الرحمان الجاموس: مرجع سابق، ص 81.

<sup>4</sup> ذيب فهيمة: مرجع سابق، ص 517.

- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك وحول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها، فتبيان مستوى المعرفة بين العاملين، يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم وتعليمهم لها".<sup>1</sup>
- وهذه العوامل تؤثر على وضع المؤسسة وعلاقة العاملين بالإدارة ومشاركتهم وطريقة التواصل فيما بينهم وحدوث الصراعات، وذلك يتحدد في سببين قد يؤثران على شعور الموظف بانعدام الأمن الوظيفي.
- أ. "التطورات السريعة التي شهدتها المجتمعات المعاصرة وأصبحت الآلة تحل محل الموظف داخل المنظمة، وأصبحت تستخدم التقنيات المتطورة للتواصل بين الموظفين وهذا يشعر الموظف بعدم الإستقرار في العمل وعدم الإرتياح.
- ب. عدم توافق منصب العمل مع مؤهلات وخبرات الموظف مما يصعب عليه إنجازه، وهذا يشعره بالقلق والخوف من فقدانه للعمل، وهذا ما يظهر إختلاف بين الموظفين من خلال إنجاز المهام بدقة وسرعة، مما يخلق منافسة تقوم على الصراعات والنزاعات بين الموظفين وهذا بدوره يؤثر على الأمن الوظيفي لديهم".<sup>2</sup>
- "قيام المنظمة بتقييم الأفكار الجديدة للموظفين دون مشاركتها أو تشجيعهم على تطبيقها مما يدفع بالموظف إلى حجب معارفه وتطوير أفكاره بعيدا عن تقييمات المشرفين، وهذا يؤدي إلى فقدان الثقة بهم مما ينعكس سلبا على شعورهم بالأمن الوظيفي.
- القيود الثقافية والسياسية التي تتمثل في الخلفيات الثقافية التي تحكم تصرف الأفراد وتمنعهم من تشارك المعرفة خشية فقدان السلطة، أو فقدان خاصية حصرية للمعرفة.
- ضعف التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة خاصة فيما يتعلق بتوجيه إدارة المعرفة المختلفة وتوزيعها بشكل مناسب بين الموظفين وهذا بدوره يؤثر على إستقرار الموظف.

1 خالد أبو عزام: مرجع سابق، ص ص 38-39.

2 ذيب فهيمة: مرجع سابق، ص 547.

– ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو عدم إستغلالها بالشكل المناسب الذي يسهل تفعيل عمليات إدارة المعرفة من قبل الموظفين، وهذا يؤثر على علاقاتهم بالمؤسسة ويعكس شعورهم بالرضا عن البيئة التنظيمية السائدة".<sup>1</sup>

### سابعا: النظريات المفسرة لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي

"درست إدارة المعرفة من خلال نظريات واتجاهات مختلفة للمعرفة في حد ذاتها وذلك تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالاتها وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل والتفكير الفردي والجماعي".<sup>2</sup>

وبالتالي فإن المعرفة مرتبطة بالفرد كمصدر أساسي لوجودها وإذا ما نظرنا إلى الجانب العملي داخل المنظمات نجد أن المعارف التي ينتجها ويكتسبها الفرد لا بد من العمل على إدارتها وتوجيهها حتى تتحقق بذلك الإستفادة القصوى من خلال العمل بها، بناءً على هذا المنطلق نجد أن إدارة المعرفة قد تحافظ بطريقة أو بأخرى على استقرار الفرد وشعوره بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة من خلال ما يمتلكه من معارف، ومن هنا تركز الإهتمام بالفرد كونه العنصر الفعال داخل المنظمات اليوم وهذا بدوره عامل أدى إلى ظهور عدة إتجاهات ومنظرين مختلفين ساهموا بتطوير الدراسات التي تهتم بدراسة الفرد من جميع الجوانب خاصة في مجال العمل فالعديد من المدارس والإتجاهات النفسية والإجتماعية التي عملت جاهدة لفهم دوافع السلوك الإنساني داخل البيئة التنظيمية، وإعطائه بذلك أهمية كبيرة وإدارته بشكل جيد ومنسق حتى يكون بذلك فردا فعالا في المنظمة وهنا يكمن دور إدارة المعرفة في تحقيق ذلك.

1 قوادري حنان: مرجع سابق، ص 64.

2 علة مراد: إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص 12

وبناءً على هذا السياق سنحدد أهم النظريات التي اهتمت بتفسير إدارة المعرفة والأمن الوظيفي داخل التنظيم ونحاول الربط بين إدارة المعرفة، والأمن الوظيفي من خلال النظريات التي فسرت كلا المفهومين:

## 1. المداخل النظرية لإدارة المعرفة:

### أ. "نظرية خلق المعرفة:

تعود هذه النظرية إلى الخبيران اليابانيان الدكتور "إيكاجيرا نوناكا" وزميله "تاكيشي" ويشيران إلى أن إنتاج المعرفة يجري إلى طريق التفاعل بين نوعين من المعرفة هما (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) وأطلق على هذا التفاعل بتداول المعرفة وعن طريق هذا التداول تتوسع المعرفتين كما ونوعاً ولا يمكن تجاهل أحدهما عند إنتاج المعرفة. وهذه النظرية تهدف إلى توضيح المعرفة وطبيعتها وكيفية التحكم فيها فيما بعد واستراتيجيتها وإدارتها بشكل منسق وفعال ووضع بذلك إفتراضات تمثلت في:

- إن المعرفة الضمنية، والصريحة يمكن التمييز بينهما وعلى طول متصل له نهايته
- تحويل المعرفة وإدارتها يوضح التفاعل بين هاتين المعرفتين من أجل خلق معرفة جديدة

وبالتالي فإن الفصل بينهما من غير الممكن فظاهرياً منفصلان لكنهما متكاملان بصورة تبادلية ويتفاعلان في الفعاليات الإبداعية التي يقوم بها الفرد.<sup>1</sup>

وبالتالي لا بد من إدارة هذه المعرفة التي يمتلكها الفرد بعد الحصول عليها وذلك لتحقيق الإستفادة منها داخل المنظمة سواء كانت هذه الإستفادة للفرد أو المنظمة.

### ب. "نظرية التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة داخل المنظمة ويعد بذلك وسيلة لتكوين معارف جديدة، واكتساب خبرات ومهارات مختلفة، تم تناول موضوع

<sup>1</sup> إيمان صادق عبد الكريم، يسرى حسن سلوم: التوازن المعرفي وعلاقته بالمعرفة الضمنية لدى طلبة الجامعة، مركز البحوث النفسية، جامعة بغداد، العدد 28، الجزء الثاني، ص 875.

التعلم داخل المؤسسات من قبل "سيمون" والدراسات التي قام بها من خلال عمليات إتخاذ القرار التي تتم عبر التجارب المتراكمة والمتفق عليها من طرف الإدارة العليا والتي يمكن إعتبرها نتيجة طبيعية لعمليات التعلم، وشكل من أشكال التعلم بالإعادة وهنا تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية".<sup>1</sup>

وهنا يكون الفرد قد قام بتطبيق المعرفة التي تعلمها داخل المؤسسة والإستفادة منها في مختلف القرارات والعمل بها ويكون بذلك إكتسب الفرد معارف مختلفة، ويعود ذلك بالنفع على المؤسسة وهذا ما يحدد دور ادارة المعرفة داخل المؤسسة، ومساهمتها في الحفاظ على الفرد من خلال ما يمتلكه من معارف تعطيه الفرصة لتطوير نفسه وتحقيق أهداف المنظمة أيضا.

### ج. "النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة:

ترتبط هذه النظرية مع الخدمات الملموسة المتأصلة في الأفراد الذين يشكلون جوهر العمليات في المنظمة، فهذه المنظمة تتألف من مجموعة من الموارد الملموسة والغير ملموسة والشيء المهم فيها هي خدمات الأفراد، فالأفراد ذوي الخبرات يعملون في المنظمة وهذا بدوره يساعد على استقلال أفراد جدد لتكون هذه نقطة بداية لنظرية المنظمة المحددة بالمعارف، وفي عمليات العمل داخل المنظمة يطور الأفراد دائما أفكار جديدة حول العمل، والإبداع وتحسين الإنتاج والخدمات، وهنا يمكن أن يوجد تدفق للمعارف والأفكار الجديدة، ودراسة علاقاتها مع ديناميكية المنظمة، والإعتبار الرئيسي ففي التقييم هو المستشارون والمشرفون والذين يقدمون النصح والإرشاد حيث تنمو إمكانية التنمية والتطوير ضمن المنظمة من خلال توجيه معارف، وخبرات أفرادها وتوجيههم بشكل صحيح".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عواطف عيشوش: أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، منشورة، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 35.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، ط 01، سوريا، دمشق، 2004، ص ص 155 - 156.

وهنا يكمن دور إدارة المعرفة في تحديد المعارف التي يمتلكها الأفراد، والتي يمكن استغلالها لتحقيق نمو، وتطور المنظمة من جهة العمل على الحفاظ على هؤلاء الأفراد باعتبارهم موارد أساسية لنمو المنظمة من خلال توظيف معارفهم وخبراتهم.

#### د. "نظرية النشاط المعرفية":

تعد نظرية النشاط التي أشار إليها "Blacker" نظرية حديثة للمعرفة فهي تركز على تجنب إنقسام بين التفكير والعمل، الفرد والمجتمع، حيث تسعى هذه النظرية لفهم العلاقة الموجودة بين الفعل المادي والعقل، وكذا اكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، كما تفترض هذه النظرية أن جذور التقلبات والصراع تعتبر أنظمة النشاط المعرفية تكمن في الصراعات بين قيمة الإستعمال، وقيمة التبادل وكذا كيفية الموازنة بينهما من ناحية أخرى فقد تم تطوير هذه النظرية لتصبح نظرية المنظمات كأنظمة نشاط فهي في غاية الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي.

وإذا ما تم تطبيق هذه النظرية على إدارة المعرفة في المؤسسة فإنها توضح أهم النقاط التي يجب أن تتعرض لها المؤسسة من أجل أداء الموظفين لمهامهم ونجاحهم في عملهم.

- تركز نظرية النشاط على كيفية إنشاء المعرفة من خلال التفاعل بين الناس ومع بيئتهم في المؤسسة فعلى سبيل المثال يمكن استخدام نظرية النشاط لفهم كيفية إنشاء المعرفة من خلال التفاعل بين الموظفين أو من خلال تفاعل الموظفين مع التكنولوجيا.
- تركز نظرية النشاط على أهمية المشاركة في إنشاء المعرفة حيث يمكن استخدامها لتحسين المشاركة بين الموظفين من خلال نقل أفكارهم، ومعارفهم فيما بينهم داخل المؤسسة.

- كما تشير هذه النظرية على أهمية التعلم في إنشاء المعرفة، حيث يمكن استخدامها في تحسين التعلم التنظيمي داخل المؤسسة حيث يمكن استخدام نظرية النشاط لإنشاء برامج تعلم وتطوير تساعد الموظفين على تعلم الممارسات خاصة الجديدة".<sup>1</sup>

## 2. المداخل النظرية للأمن الوظيفي:

### أ. "نظرية الحاجات" لـ"ماسلو":

تعد من أهم النظريات التي اهتمت بالجانب الذاتي للفرد والتي اعتمدت على تفسير الحاجات التي تعد ضرورية، والتي يحقق الفرد ذاته من خلالها، حيث افترض "ماسلو" أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتخذ شكل الهرم للحاجات ويوضحها مرتبة حسب تحقيق كل واحدة منها.

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده:

- أنه كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها، ومن ثم سيطرتها أكبر على الفرد بشكل عام.

ولقد فسر الحاجات حسب المبادئ التي تقوم عليها نظريته، فاقترح بذلك خمس فئات تترتب هرمياً من الحاجات البدائية التي تضمن لنا البقاء البيولوجي وتشمل الحاجات الفزيولوجية، وحاجات الأمان، والحاجات الإجتماعية والعلاقات، والتي تضمن التوازن السيكلوجي، وتشمل الحاجات الإجتماعية والتقدير والإحترام، وأخيراً حاجات التطوير والإنجاز والتخطيط، وتتمثل في تحقيق حاجات الذات".<sup>2</sup>

فان الفرد كلما سعى في تحقيق حاجة معينة من هذه الحاجات ازداد طموحه لتحقيق حاجة أخرى حتى يصل بذلك لدرجة تحقيق ذاته وبلوغ قمة الهرم.

<sup>1</sup> علة مراد: مرجع سابق، ص 14

<sup>2</sup> بغول زهير، عطوي سعد الدين: الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول ماكلين، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، جامعة لمين دباغين سطيف 2، العدد 10، الجزائر، جوان 2017، ص ص 13- 14

وعليه فإن حاجة الفرد لتعزيز شعوره بالأمن الوظيفي تعد ضرورة داخل المنظمة حين يستطيع بذلك تحقيق رغبته في الإستمرار المهني، وتحسين أدائه أكثر في العمل وهذا بدوره حافز قد يصل من خلاله لتحقيق حاجاته بالشعور بالإستقرار النفسي في العمل، وبعدها يطمح في الوصول لتحقيق حاجات أخرى التي من شأنها ان تؤدي إلى تحقيق ذاته، وذلك حسب ما صرح به "ماسلو" في نظريته التي تقوم على علاقة الحاجات المشبعة للفرد والتي تحقق ثباته واستقراره.

### ب. "نظرية العلاقات الإنسانية" إلتون مايو:

ظهرت هذه النظرية بفضل أعمال "إلتون مايو" الناجمة عن مجموعة التجارب التي تم إجرائها في مصانع "وسترن إلكتريك" في "هاوثورن"، وتهدف هذه التجارب إلى دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية، وكانت التجارب على مجموعة من العاملات المتطوعات في المصنع وفي نهاية هذه التجارب إتضح أن كل المتغيرات الطارئة توصلت إلى نتائج مماثلة مفادها أن زيادة الإنتاجية ليست مرتبطة بالظروف الفيزيائية للعمل، وإنما نتيجة للتجربة المقترحة مفضلا العلاقات بين الأفراد وتغيير سلوك المشرفين مما يغير ذلك في نمط العلاقات السائدة والسلوكات، وأكدت بذلك هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة والتي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نموها وزيادة إنتاجها، وهذا بدوره يساهم في زيادة الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي لدى العامل وهدفت هذه النظرية الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- تحقيق التعاون بين العاملين؛
- زيادة الإنتاج؛
- إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية؛



وعندما تتحقق هذه الأهداف تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي، وهنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المؤسسة".<sup>1</sup>

وبالتالي فإن هذه النظرية تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية والتنظيم الغير رسمي والذي بدوره عامل أساسي يساهم في استقرار الموظف داخل المؤسسة ويشعره أنه جزء منها وينتمي إليها وهنا قد يعزز شعوره بالأمن الوظيفي داخل المنظمة ويسعى لتطويرها ونجاحها فكلما كان العامل راض على المؤسسة والعمل بها ويشعر فيها بالإستقرار النفسي كلما ساهم بطريقة أو بأخرى في نموها وتحقيق أهدافها.

### ج. "نظرية العدالة التنظيمية للعالم "آدمز":

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة التنظيمية، وتقرض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافئات و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائهن وإنتاجيته وتستمد هذه النظرية التي وضعها آدمز إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها، في عمله إلى العوائد التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة، فإن كانت نتيجة المقارنة عادلة، ومتساوية تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا في عمله، وإذا كانت غير عادلة يكون شعوره بعدم الرضا في عمله يعكس مفهوم نظرية العدالة طبيعة الإنسان في تقييمه لنفسه وما يقدمه مقارنة بالآخرين، وما تقدمه له المنظمة من عوائد ومزايا يجب أن يكون متساوي مع الجميع حتى يشعر بالرضا.

تشمل النظرية ثلاث خطوات أساسية وهي: التقييم، والمقارنة، والسلوك".<sup>2</sup>

وبالتالي اذا شعر الفرد أن المنظمة التي ينتمي إليها ستعود بها العدالة التنظيمية ويتحصل على حقه كاملا مقابل ما يبذله من جهد في العمل وليس هناك تمييز أو ظلم بينه

<sup>1</sup> سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، فيفري 2004، الجزائر، ص ص 24- 25

<sup>2</sup> يمينة بوقندورة، لطفي دنبري: المقاربة السلوكية للحوافز، قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، 2020/2019، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، 2020/2019، ص ص 284- 285.

وبين زملائه في العمل فهذا يشعره بالرضا وهذا بدوره يعزز شعوره بالأمن الوظيفي تجاه المؤسسة ويعزز اطمئنانه النفسي كونه يأخذ حقوقه كاملة ويشبع جميع حاجاته وبالتالي فان هذه النظرية من أهم النظريات التي فسرت العدالة التنظيمية داخل المؤسسة وبينت أثرها على الأمن الوظيفي وشعور الموظف إتجاه العمل.

### د. "نظرية Z اليابانية لـ "وليام أوشي":

وهي نموذج إداري ياباني يجمع أنماط، ومفاهيم مختلفة وضعها العالم "أوشي"، أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا من خلال مقارنته المنظمات اليابانية، والأمريكية بكافة الأبعاد ويفسر هذا نموذج نجاح المنظمات اليابانية، حيث وضع نظرية Z لتطبيق هذا النموذج خارج اليابان.

تركز هذه النظرية على الثقافة التنظيمية بأكملها، والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل دخل المنظمة بشكل متكامل.

ويرى أن المنظمة اليابانية هي مؤسسة عائلية يتصرف أفرادها، وكأنهم ينتمون إلى عضوية عائلية واحدة، يسودها إحساس وفهم ضمني يعمل على استمرار علاقة الموظف بمؤسسته مدى الحياة مادام قادرا على العمل، ومن أهم مبادئ هذه النظرية:

- التوظيف الدائم للعامل؛
- بطيء التقييم والترقية؛
- مشاركة في اتخاذ القرارات؛
- اعتماد السلطة الغير الرسمية؛
- توفير الظروف الملائمة للعمل؛
- إعادة تنظيم العمل بما يتوافق مع تطبيق الفلسفة اليابانية الجديدة؛
- البقاء والإستمرار داخل المؤسسة وضمان العمل مدى الحياة فيها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خلود إسحاق بخاري، أشواق عبد الرحمن الحقباني: التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 02، المجلد 09، نيسان 2021، ص 639

وبالتالي فإن ما تتادي إليه نظرية Z اليابانية وما تقوم عليه من مبادئ تجعل الموظف في المؤسسة يشعر كأنه جزء مهم وينتمي لهذه المؤسسة التي يشعر فيها كأنه فرد في عائلته وأسرته، وهذا يضمن عمله في راحة تامة ويشعره بالإنتماء والرضا عن العمل، كما يعزز شعور الموظف في أنه لا يمكن الإستغناء عنه وأن المؤسسة تتيح له كل الظروف، الملائمة وتضمن له البقاء في الوظيفة مدى الحياة مادام يستطيع العمل واعي فيه وهذا بدوره عامل أساسي يعزز رغبته بالاستمرار المهني ويعمل تلقائياً على تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة التي يسعى لتحقيق بقاءه، واستمراره فيها في ظل هذه المنافسات القوية على مختلف الموارد البشرية.

من خلال التطرق للنظريات المفسرة لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي سنحاول التطرق إلى النظريات التي تربط بين المتغيرين والتي تم تبنيها في الدراسة الراهنة التي من خلالها تم مناقشة النتائج المتحصل عليها:

#### ■ "النظرية البنائية الوظيفية"

ظهرت البنائية الوظيفية بفضل إسهامات العديد من الرواد الذين جاؤوا لإعطاء صورة واضحة حول تنظيم وبناء المجتمع ومكوناته وكيفية ضمان استقراره وبقائه وذلك حسب الوظائف والأدوار الموجودة داخل التنظيم بصورة متوازنة ومنه سنحدد أهم إتجاه في هذه النظرية والذي كان له إسهامات كثيرة في دراسة الأنساق الإجتماعية داخل البناء الإجتماعي "تالكوت بارسونز".

عرض بارسونز رؤيته للتنظيمات في مقالتيه الشهيرتين وأوضح من خلالها أن التنظيم نسق إجتماعي له إتجاه أساسي وهو تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف وأن هذا الإتجاه يمثل سمة أساسية من سمات التنظيم، كما يشكل في الوقت ذاته جانبين أولهما العلاقات الخارجية التي تشير إلى علاقة التنظيم بالمجتمع والثانية البناء الداخلي للتنظيم كنسق إجتماعي كما يصف التنظيم بالتكيف لكونه نسقا إجتماعيا يواجه أربع متطلبات أساسية تشير إليها النظرية العامة للأنساق والمتطلبات الأساسية تتمثل في:

- التكيف مع الظروف المحيطة بالنسق؛
- تحقيق الهدف؛
- التكامل بين الأجزاء الفرعية لمكونات النسق الأكبر؛
- الكمون والذي يشير إلى مطلبين أساسيين، أولهما تدعيم النمط ويتعلق بمدى انسجام أدوار الفرد داخل التنظيم وخارجه، وثانيهما يشير إلى احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية".<sup>1</sup>

من خلال المتطلبات التي حددها "بارسونز" حسب رؤيته للتنظيم نجد أنه لا بد من أن تعمل كل مكونات التنظيم كما فيه من أنساق وفاعلين حسب أدوارهم الوظيفية على تحقيق الإنسجام والاستقرار للتنظيم وبالتالي فلا بد من ضرورة اهتمام المؤسسة باتباع أسلوب إدارة المعرفة كتقنية حديثة واستراتيجية فعالة تعمل من خلالها على توجيه وإدارة المعارف التي يمتلكها الفاعلين داخل التنظيم لتحقيق الإستمرار والبقاء الذي لا بد أن يكون أهم هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال استغلال الطاقات البشرية الموجودة لديها لتحقيق انسجام تكامل الأنساق الفرعية وتعزيز رغبة الموظفين لذلك، وهذا من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم وتشجيعهم على بذل كل ما لديهم من جهود المتمثلة في طرح أفكار إبداعية جديدة لإنجاز المهام بطرق متنوعة وتبادل ونشر المعارف مع الزملاء في العمل لاكتساب كل الأفراد الخبرات الكافية وتطبيقها في مجال العمل، وهذا بدوره عامل أساسي يشعرهم بالاستقرار النفسي والراحة أثناء أداء العمل مما يزيد من اندماجهم أكثر في العمل ويحقق بذلك رغبتهم بالإستمرار المهني، وهذا مؤشر إيجابي يعمل على تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء النسق التنظيمي، ويحقق الكمون حسب وجهة نظر "بارسونز".

1 إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، ط01، مصر، 1994، ص 37-38.

### ▪ "نظرية الإدارة بالأهداف:

تم تحديد مصطلح الإدارة بالأهداف لأول مرة من قبل مدير الإدارة "بيتر دراكر" في كتابه الذي صدر عام 1954 بعنوان "ممارسة الإدارة"

بأنها: نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وقد عرفها بأنها "العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيها بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على جملة من المبادئ سنحاول تفسيرها وفقا لإدارة المعرفة، والأمن الوظيفي:

– **مبدأ المشاركة:** وذلك من خلال مشاركة جميع الفاعلين داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يعمل على تحقيق أهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها ويشعر الموظف أنه جزء مهم، وأن قراراته لها أهمية مما يعزز شعوره بالأمن الوظيفي داخل المؤسسة.

فيتيح هذا المبدأ الفرصة للموظف بالتعبير عن رأيه بكل حرية ويتوفر بذلك جو من الحرية والتسامح، والصراحة، والمنافسة وتبادل المعلومات مما يساهم ذلك في تحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية للموظف.

– **مبدأ تحقيق الأهداف:** تعد الأهداف العمود الفقري للإدارة، وذلك كونها تحدد النتائج المراد الوصول إليها.

فتعتمد بذلك على الموظف ذو الكفاءة والخبرة للاستثمار فيه والوصول بذلك إلى أهدافها وتعطيه بذلك أهمية وتحرص على تعزيز شعوره بالإستقرار والأمن الوظيفي حتى يصل بذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهنا تعمل إدارة المعرفة على توجيه كل ما يمتلكه الفرد من معارف ومعلومات وإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويشعر بذلك الموظف أنه مصدر مهم وأساسي وهنا يتحقق شعوره بالأمن الوظيفي ويكون هنا حقق أهدافه وأهداف المنظمة في آن واحد.

– **مبدأ تخفيض المخاطرة:** يتمثل في وضع استراتيجيات وخطط وبدائل مناسبة والحلول المتاحة لتحقيق إستقرار المنظمة وتطويرها ونموها وهذا بطبيعة الأمل يقوم بوضعه الموظفين الأكفاء ذو الخبرة والمعارف المختلفة ويعملوا بجهد وبجد للوصول لهذا الأمر وهنا تكون المؤسسة بعيدة عن الخطر وهذا بدوره يعود بالنفع على الموظف والمؤسسة فإن بقاء المؤسسة واستمراره فيها من بقائه واستقراره في العمل.

– **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:** يركز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على إمكانياتهم ومدى ملائمتهم للمنصب، وهذا بدوره يساهم في وجود علاقات إنسانية وجو إجتماعي محفز للعمل، فإن قدرة الموظف على التحكم في العمل وإنجازه للأنشطة بكل أريحية وسهولة يجعله لا يجد صعوبة في ذلك كون ما يمتلكه من معارف متناسب مع أدائه في العمل وهذا عامل مهم يساهم في تعزيز شعوره بالأمن الوظيفي فحرص الإدارة على تحقيق هذا المبدأ يساهم بدرجة كبيرة في الموازنة بين تحقيق أهداف الموظف من جهة وأهداف المنظمة من جهة ثانية".<sup>1</sup>

وانطلاقاً مما سبق فإن نظرية الإدارة بالأهداف يمكن من خلالها أن تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي للموظف داخل المؤسسة إذا ما تم العمل بمبادئها التي تسعى لتحقيق الإستمرار، والنمو للمؤسسة وذلك من خلال الموظفين الأكفاء الذين يساهمون في تحقيق الأهداف بناءً على ما يمتلكونه من معارف وخبرات متنوعة.

<sup>1</sup> مبروكة عبد الله الخفيفي: فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنابيب، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، جامعة بنغازي ليبيا، العدد 02، ليبيا، 2020، ص ص 13- 14

## خلاصة الفصل

تم عرض في هذا الفصل أهم الجوانب النظرية والمعرفية التي تقوم عليها إدارة المعرفة والأمن الوظيفي، ومحاولة الربط بين المتغيرين بما يخدم كل منهما موضوع الدراسة الفعلي، وهو الكشف في مرحلة لاحقة عن الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين، فحاولت الدراسة الراهنة التطرق إلى أهم القضايا التي تثير إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث خاصة من ناحية مساهمتها في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمات، حيث تطرقنا إلى مسار تطور إدارة المعرفة منذ بداية ظهورها إلى غاية استخدامها كمنهجية وأسلوب إداري في المنظمات، ثم التطرق إلى أهم المبادئ التي تساهم في تحقيق متطلبات الأمن الوظيفي، وتم ذكر أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة، والتي قد تعمل على تحقيق أهداف الأمن الوظيفي، وأهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة المعرفة والتي قد تساهم في قياس درجة الأمن الوظيفي لدى الموظفين، وتم التطرق إلى أهم المتطلبات التي تقوم عليها وفقا لأبعاد الأمن الوظيفي المختلفة لكل موظف داخل المنظمة، وصولا إلى أهم الصعوبات التي قد تواجه إدارة المعرفة وتنعكس بذلك سلبا على الأمن الوظيفي لدى الموظفين، كما تم تحديد أهم النظريات حسب الزاوية التي فسرت الموضوع .

# الفصل الثالث

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني

ب. المجال الزمني

ج. المجال البشري

ثانياً: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أ. الملاحظة

ب. المقابلة

ج. استمارة الاستبيان

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل



**تمهيد**

يعتمد أي بحث ميداني على مجموعة من الأساليب والأدوات لإجرائه لتفادي الوقوع في الأخطاء، وهذا ما يحتاجه الباحث في أي دراسة يقوم بها فيعتمد بذلك على منهج يحدد له الطريق الصحيح من أجل الوصول بذلك إلى النتائج المحددة والمرجوة لبلوغها، ويتأكد بذلك من تحقق الفرضيات من خلال اختبارها بدقة، لذلك فإننا سنحاول في هذا الفصل توضيح العناصر التي إعتدناها في إطارنا المنهجي والذي يتضمن عرض مجموعة الإجراءات المنهجية التي استخدمناها في هذه الدراسة، حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة والتي عرضنا من خلالها المجال المكاني، والزمني والبشري للدراسة وكذلك عينة الدراسة التي قمنا باستخدامها وكيفية إختيارها وتحديد بدقة المنهج المتبع في الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة حيث استخدمنا الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعطيات من الميدان الذي تمت فيه الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

تحتوي الدراسة الحالية على ثلاث مجالات رئيسية، ويتم تحديدها في أي بحث علمي من أجل الامام بالجانب التطبيقي والميداني للموضوع وتتمثل فيما يلي:

## أ. المجال المكاني:

## • التعريف بالمؤسسة:

أنشئت مديرية التجارة سنة 1974 أين شغلت هذه المديرية حيزا استراتيجيا ساعدها ذلك على تادية مهامها، إذ تقوم مديرية التجارة لولاية تبسة بجملة من النشاطات التي تسيير مصالحها الداخلية وتهدف هذه النشاطات إلى تحقيق كل المهام والقوانين التي تأسست من أجلها وتتمثل هذه المهام في تنظيم السوق وتأطير النشاطات التجارية ومتابعة ودراسة خطوات الأسعار، ومراقبة النوعية وقمع الغش، تهدف المديرية إلى متابعة تموين السوق بالمواد الاستراتيجية لتفادي أي تذبذب ومعالجته، تنظم الأنشطة التجارية بالتنسيق مع الجمعيات المحلية في إطار التدعيم التجاري، تطبيق البرامج المعدة في ميدان مراقبة الممارسات التجارية ومراقبة النوعية، ترقية الجودة وترقية الإقتصاد الوطني، وتقوم المديرية بمهام مختلفة تتمثل في:

- حماية القواعد المتعلقة بالمنافسة طبقا لشروط التنافس السليم بين المتعاملين؛
- تساهم في تطوير قانون المنافسة والترقية في ميدان الإنتاج والتوزيع؛
- تتابع تطورات الأسعار ومؤشرات الإنتاج والإستهلاك وتطبق سياسة مراقبة الأسعار والممارسات التجارية؛
- تفرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة والخدمات؛
- دعم التنسيق مع قطاع التجارة والضرائب والجمارك والحماية من التهرب الضريبي؛
- مديرية التجارة لها علاقة مع المصالح الأخرى، كمصالح العدالة، الفرق المختلطة والمصالح المساعدة؛

– تحتوي مديرية التجارة على خمس مصالح أساسية تتمثل في مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي، مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، مصلحة الإدارة والوسائل، وكل مصلحة من هذه المصالح تكون فيها ثلاث مكاتب رئيسية كل مكتب له مهام محددة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### • موقع المؤسسة:

تقع مديرية التجارة ضمن جملة من المؤسسات العمومية لشركة مناجم الفوسفات ومديرية الصحة والسكان ومركز التكوين والتعليم عن بعد، مديرية الضرائب، مديرية الخزينة العمومية، ويعتبر موقعها مهما في ولاية تبسة إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى، يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية ومن الشرق شركة صوميفوس وغربا يحدها طريق جبل الجرف، إذا فمقرها الأصلي في حي جبل الجرف لولاية تبسة.

توظف مديرية التجارة 223 موظفا يقسمون كآلاتي:

إطارات:	عون تنفيذ:	عون تحكم:
33	31	159

ويتوزع إجمالي العمال على 05 مصالح و15 مكتب يمارسون مختلف الأعمال المنوطة بهم.

### ب. المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية مع بداية دراستنا النظرية في شهر ديسمبر 2023، أين توجهنا للمؤسسة وقمنا بعدة زيارات إستطلاعية لتحديد ما إذا كان موضوع دراستنا يتوافق مع المؤسسة التي سنقوم بالدراسة التطبيقية فيها، حيث تم التعرف على مصلحة الإدارة والوسائل وتوجهنا إلى مكتب المستخدمين ثم أجرينا المقابلات مع بعض مسؤولي المؤسسة وذلك من

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية تبسة مصلحة المستخدمين مكتب الإدارة والوسائل.

أجل التصريح لإجراء الدراسة وتقديم بعض البيانات والمعلومات عن المؤسسة والموظفين بها التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة.

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية والإجراءات المنهجية في مرحلة لاحقة تم تطبيق الإستمارة التجريبية على 10 مفردات من العاملين بميدان الدراسة، وكان ذلك في 23 أفريل 2024، وبعد تجربتنا للاستبيان أجرينا بعض المقابلات مع الموظفين وتحصلنا على بعض البيانات التي قد تخدم الموضوع .

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قمنا بتطبيق الإستمارة في صياغتها النهائية والمعدلة بعد التحكيم للحصول على معلومات التي توصلنا إليها للإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح.

### ج. المجال البشري:

هو جميع الأفراد والأشخاص والأشياء التي يكونون موضوع البحث أو الدراسة<sup>1</sup> ويتمثل في مجتمع الدراسة، حيث تتمثل في مجموع الموظفين لمديرية التجارة لولاية تبسة والتي تضم 223 موظف موزعين على 05 مصالح مقسمة إلى 15 مكتب، غير أن مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة يتكون من 192 موظف موزعين بين فئة الإطارات، وأعوان التحكم فقط حيث تم استبعاد أعوان التنفيذ نظرا لأن موضوع الدراسة يقوم على استخدام أسلوب إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث، ومهام فئة أعوان التنفيذ لا تعتمد على استخدام المعارف أو مشاركتها وتطبيقها.

### ثانيا: عينة الدراسة

"تمثل جزء من مجتمع البحث أو الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون لمجتمع

1 نادية سيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 226.

ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله".<sup>1</sup>

لقد تم تحديد عينة حجمها 50 موظف من أصل 192 موظف مجتمع البحث وبذلك

$$\text{اعتمدنا على القانون التالي: } n = \frac{68}{1 + \frac{68}{N}} \text{ عند مستوى الدلالة } 0.1$$

بالنسبة لنوع العينة فقد كانت عشوائية طبقية وتم تحديدها حسب مجتمع الدراسة كونه معروف لكنه غير متجانس وهذه من خصائص العينة العشوائية الطبقية.

ولحساب كل طبقة الإطارات 33 أعوان التحكم 159، قمنا باستخدام القانون التالي:

$$h = \frac{m \times n}{N}$$

بالنسبة لفئة الإطارات أخذنا 9 مبحوثين من أصل 33، بالطريقة التالية:

$$n_1 = \frac{33 \times 50}{192} = 9$$

بالنسبة لفئة أعوان التحكم أخذنا 41 مبحوث من أصل 159 بالطريقة التالية:

$$n_2 = \frac{159 \times 50}{192} = 41$$

ثم بواسطة برنامج Excel قمنا بتعيين الموظفين الذين يجب توزيع الإستمارة عليهم، ثم حرصنا على توزيع الإستمارة على الموظفين المعنيين حيث وزعنا 50 إستمارة إستبيان، واسترجعناها كلها.

### ثالثاً: منهج الدراسة

"يمثل المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على العقل، وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتائج معلومة.

<sup>1</sup> نادية سيد عيشور وآخرون: المرجع السابق، ص 228.

فالمنهج أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة مختلف الظواهر دراسة موضوعية بعيدة عن الميولات الشخصية، تمكننا من الحصول على حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها.

وللحصول على ذلك لابد من اتباع خطوات ومراحل محددة، ويتم التحديد بدقة المنهج الملائم والذي يتوافق مع طبيعة الموضوع".<sup>1</sup>

ومن هنا كان علينا اختيار المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع لمعالجة الدراسة قيد البحث والتي تتمثل في البحث عن دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي، والذي يعتمد على وصف الظواهر والأحداث المختلفة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.

"ولا يقتصر المنهج الوصفي على ذلك فقط بل يتعدى إلى الفهم والتحليل والتفسير للموضوع".<sup>2</sup>

ولذلك اعتمدنا عليه لوصف الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين لمديرية التجارة لولاية تبسة.

#### رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم استخدام في هذا الموضوع أكثر من أداة فكانت إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية، ثم استخدمنا الملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية مساعدة وفيما يلي سنوضح أكثر استخدامنا لهذه الأدوات وكيف ساعدتنا في التعرف أكثر على البيانات في هذا الموضوع

<sup>1</sup> سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، عمان، 2019، ص ص 115-119.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط 03، 2019، ص 46.

## أ. الملاحظة:

"تعد الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الإجتماعي أو الطبيعي، حيث تمكنه من ملاحظة سلوك وتفاعلات المبحوثين وعلاقاتهم، وتفسح له المجال للتعرف على أساليب معيشتهم والمشكلات التي قد يتعرضون لها، كما تتيح الفرصة للباحث بملاحظة الأجواء الطبيعية الغير متصنعة لمجتمع البحث، وبالتالي فإن المعنى العام للملاحظة هو رؤية وفحص الظاهرة المراد دراستها للتعرف عليها أكثر، والإستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع، ولا تنحصر فقط على توجيه الحواس ولكنها تتطوي على عمليات عقلية لتحليل وتفسير ما تم ملاحظته".<sup>1</sup>

ولذلك اعتمدنا على أداة الملاحظة باعتبارها أدق الأدوات في الوصول إلى النتائج وكذلك الكشف عن الموضوع بعمق، والتعرف عليه أكثر من خلال رصدنا للموضوع من الجانب الميداني.

وبالتالي فقد استخدمنا هذه الأداة عدة مرات أثناء الدراسة خصوصا في النقاط التالية:

- التعرف أكثر على طبيعة العمل وظروفه داخل مديرية التجارة لولاية تبسة؛
- توصلنا إلى بعض الحقائق التي صعب علينا تحصيلها باعتماد الأدوات الأخرى خاصة فيما يخص المقابلة التي قمنا بها مع الموظفين داخل مديرية التجارة؛
- كما أفادتنا هذه الأداة في التعرف أكثر على الموضوع داخل المؤسسة من الجانب الميداني وساعدتنا في تنظيم إستمارة الإستبيان ودليل المقابلة؛ وبناءً على هذا قمنا بتصميم دفتر الملاحظات تم رصدها في الميدان وفقا لأبعاد الدراسة المعتمد عليها في دراستنا والمؤشرات الموجودة في الواقع واستعنا بها في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية استمارة الاستبيان.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص 104.

## ب. المقابلة:

"تعد المقابلة إستبانه شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة مباشرة من المبحوث، فهي عبارة عن حوار بين الباحث والمبحوث حول موضوع الدراسة التي يقوم بدراستها، وبالتالي فإن المقابلة هي عبارة عن محادثة بين الباحث والمبحوثين يهدف من خلال الوصول إلى حقائق أو فهم موقف معين يسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة".<sup>1</sup>

وهناك العديد من الأنواع التي تصنف ضمنها المقابلة وكل باحث يستخدم النوع المناسب حسب طبيعة موضوعه خاصة في الجانب الميداني للدراسة، لذلك قمنا باختيار نوع المقابلة الغير مقننة حسب طبيعة دراستنا بما يتوافق مع ميدان الدراسة.

"إذا فالمقابلة الغير مقننة تتصف بالمرونة والحرية وتتيح للمبحوث التعبير عن رأيه بصورة تلقائية، فهي أشبه بالإستبيان المفتوح ويمكن بذلك الباحث أن يقوم بالتعديل المناسب لأسئلة هذه المقابلة بما يتوافق مع موضوع دراسته وما يخدمه في نتائج بحثه كونها تتيح للباحث الحصول على معلومات دقيقة وواضحة من المبحوثين".<sup>2</sup>

وبالتالي تم إختيار عينة من الموظفين أجريت معهم مقابلات وطرحنا عليهم بعض الأسئلة التي ساعدت في التعرف أكثر على موضوع إدارة المعرفة، والدور الذي تساهم به في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة، لاعتماد إجابات المبحوثين في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية الإستبيان، ورافقنا هذه المقابلة بدليل مقابلة يبين الأسئلة التي تم طرحها على المبحوثين في هذه الدراسة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط03، عمان، الأردن، 2000، ص 102.

<sup>2</sup> سيف الإسلام سعد: عمل الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر معرفة متجددة، ط03، دمشق، البرامكة، 2009، ص 96.



## ج. إستمارة الاستبيان:

"يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في البحوث الإجتماعية، وهذا ما يدفع الباحث إلى بذل جهد أكبر من أجل صياغة إستبيان مناسب بصورة تؤدي إلى مساعدته على تحقيق أهداف الدراسة وبذلك يعرفها "فاخر عاقل" على أنها أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والاحوال لدراسة المواقف والإتجاهات والآراء، وتضم بذلك عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها بنفسه.

وبالتالي فتعد دليل ومرشد الذي توجه المقابلة بين الباحث والمبحوث بعد رسم مسارها وتحديد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث.

وعليه يتم تحديد أسئلة الإستبيان وفق ما تفرضه صياغة الفرضيات بهدف التحقق

منها ميدانيا، فهي تقنية مباشرة للإستطلاعات العلمية المستعملة للأفراد".<sup>1</sup>

فقد إعتدنا في هذه الدراسة على إستمارة الإستبيان بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجات المبحوثين، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة خاصة وأن مجتمع البحث غير متجانس من حيث المستوى التعليمي والتكوين وكذلك المرتبة في السلم الوظيفي، وقبل أن تصبح الدراسة الراهنة في صياغتها النهائية مرت الإستمارة بعدة مراحل أهمها:

## • مرحلة الإستمارة الأولية:

في هذه المرحلة تم صياغة إستمارة أولية، وعرضها على الأستاذة المشرفة التي قامت بتوجيهنا وإعطائنا عدة ملاحظات حول شكل ومضمون الإستبيان، ثم بعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في جامعة شيخ العربي التبسي - تبسة -الذين لديهم

<sup>1</sup> زهرة تيغزة وآخرون: كتاب جماعي منهجية البحث وتقنياته في العلوم الإجتماعية، نشر وإصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ط01، برلين، ألمانيا، 2019، ص 71.

خبرة حول تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، بغرض تقديم النصائح والتوجيهات حول الإستبيان المصمم وفقا لدراسة موضوع إدارة المعرفة والأمن الوظيفي.

### • مرحلة الإستمارة في صيغتها التجريبية:

بعد تحكيم الإستمارة الأولية وإدخال التعديلات المطلوبة كان لزاما علينا التوجه إلى ميدان الدراسة وتطبيق الإستمارة على 10 من مفردات مجتمع البحث من أجل تجربتها والوقوف على مدى فهم بعض المفردات فيها.

### • الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

الجدول رقم 1: يبين توزيع الأساتذة المحكمين حسب التخصص

المحكمين	التخصص
بوعزة عبد الرؤوف	علم اجتماع تنظيم وعمل
شبايكي حاتم	علم اجتماع تنظيم وعمل
جبلي فاتح	علم اجتماع تنظيم وعمل

المصدر: من إعداد الطالبتين

### • مستوى ثبات أداة الدراسة:

بعد بناء إستمارة الإستبيان واختيار أسئلتها، تم عرضها على الأساتذة المشرفة في شكلها الأول للتصحيح، ثم بعد ذلك عرضها على الأساتذة المحكمين الذين لديهم خبرة وكفاءة في منهجية البحث، وذلك بتعديلها وتوزيعها في شكلها النهائي، حيث أبدى كل أستاذ رأيه فيما يخص كل عبارة في الإستبيان، وفي ظل هذه الملاحظات تم تعديل بعض البنود وتمثل ذلك في تغيير بعض العبارات.

• تعديل أسئلة الإستبيان بعد التحكيم:

الجدول رقم 2: يمثل عبارات الإستبانة المعدلة قبل وبعد التحكيم

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
(01) يخصص وقت للإجتماعات لمناقشة الأفكار الجديدة التي تطرحها في العمل وهذا يشعرك بالراحة والإطمئنان	- أقوم بالمشاركة في الإجتماعات التي تنظمها المؤسسة لمناقشة الأفكار الجديدة التي أطرحها وهذا يشعرنني بالإطمئنان
(03) تتاح لك الفرصة لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يقلل من توترك أثناء إنجاز المهام	- تتيح لك المؤسسة الفرصة لتطوير مهاراتك وهذا يقلل من توترك أثناء إنجاز المهام
(04) تفسح لك المؤسسة المجال لإيجاد حلول إبداعية لمختلف المشاكل التنظيمية وهذا يشعرك بالثقة في النفس	- تفسح لك المؤسسة المجال لطرح أفكارك الإبداعية لحل المشكلات المختلفة وهذا يشعرك بالثقة في النفس
(08) ليس هناك مجال للتشجيع على الابتكار، وهذا يشعرك بالقلق والتوتر في العمل	- لا يتم تحفيزك على الابتكار، وهذا يشعرك بالقلق والتوتر في العمل
(10) تبحث دائما عن طرق متنوعة في العمل لتفادي الملل والروتين	- تبحث باستمرار عن طرق مختلفة لإنجاز المهام لتفادي الملل، والروتين في العمل
(12) يفسح لك المجال للتعبير عن أفكارك بكل حرية دون الخوف من العقاب	- تفسح لك المؤسسة المجال للتعبير عن أفكارك بكل حرية دون الخوف من التعرض للعقاب
(17) تتجاوز الوقوع في الأخطاء من خلال مشاركة أفكارك وهذا يحسن من جودة القرارات التي تتخذها	- تساعدك مشاركة أفكارك على تجاوز الوقوع في الأخطاء وهذا يحسن من جودة القرارات التي تتخذها
(22) تتيح لك الندوات والملتقيات فرص جيدة لتحقيق التكامل المهني	- تتيح لك المشاركة في الندوات والملتقيات فرص جيدة للتطور في المسار المهني
(29) حيز الفرص المتاحة لتوظيف المعلومات ضيق وهذا يشعرنني بهدر الوقت	- لا تتاح لي الفرص لتوظيف معارفي في العمل وهذا يشعرنني بهدر الوقت

المصدر: من إعداد الطالبتين

• معامل ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 3: يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
المحور الثاني	12	0.791
المحور الثالث	10	0.802
المحور الرابع	11	0.769
الثبات العام		0.819

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج ال SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) أن معامل ثبات إستمارة الإستبيان جيد حيث بلغ (0.819) لإجمالي عبارات المحاور، وهي قيمة جيدة مقارنة مع القيمة المقبولة (0.70) ويتراوح ثبات المحاور بين (0.769) كحد أدنى وبين (0.802) كحد أعلى، وهذا ما يدل على أن الاستمارة تبلغ درجة جيدة من الثبات مما مكننا هذا من الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

د. مرحلة الإستمارة في صيغتها النهائية:

بعد تجريب الإستمارة وإجراء عليها تعديلات، قمنا بصياغة الإستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 38 سؤال موزعة على 04 محاور كالاتي:

- المحور الأول: يضم 05 عبارات خاصة بالبيانات الشخصية.
- المحور الثاني: يضم 12 عبارة خاصة بالفرضية الأولى توليد المعرفة، والإستقرار النفسي.
- المحور الثالث: يضم 10 عبارة خاصة بالفرضية الثانية مشاركة المعرفة، والإندماج الوظيفي.
- المحور الرابع: يضم 11 عبارات خاصة بالفرضية الثالثة تطبيق المعرفة، والإستمرار المهني.

### خامسا: أساليب التحليل

بعد عملية جمع البيانات، والمعلومات اللازمة لدراستنا الحالية المعنونة "بدور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين في مديرية التجارة لولاية تبسة"، والتي استخدمنا فيها إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية مساعدة، وقمنا بعد ذلك بتحويل البيانات التي تحصلنا عليها إلى مدلولات علمية، إعتدنا بذلك على: الأساليب الكمية التي تمثلت في البيانات الرقمية المتحصل عليها وعرضها في جداول تكرارات ونسب مئوية لتفسيرها وقراءتها قراءة إحصائية والأساليب الكمية والتي إعتدنا فيها تفسير وتحليل وشرح للأرقام المتحصل عليها وصولا إلى نتائج.

## خلاصة الفصل

تم عرض في هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية المعتمدة بدقة لتحليل الموضوع أكثر والحصول على بيانات ومعلومات واضحة، وهذا كان لزاما للمساعدة في التعرف بعمق على الجانب الميداني لإدارة المعرفة، والأمن الوظيفي داخل مديرية التجارة لولاية تبسة، كضبط هذه الإجراءات يسهل علينا الوصول إلى نتائج موضوعية التي قمنا في مرحلة لاحقة بتحليلها وتفسيرها ومناقشتها بطريقة واقعية كما كانت عليه في الميدان، وهذا جانب أساسي يساهم في كيفية التعامل مع المعطيات، وتحويلها إلى نسب ومدلولات وتفسيرها وفقا للجانب النظري والميداني للدراسة.

# الفصل الرابع

## عرض بيانات الدراسة واستخلاص النتائج ومناقشتها

تمهيد

أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

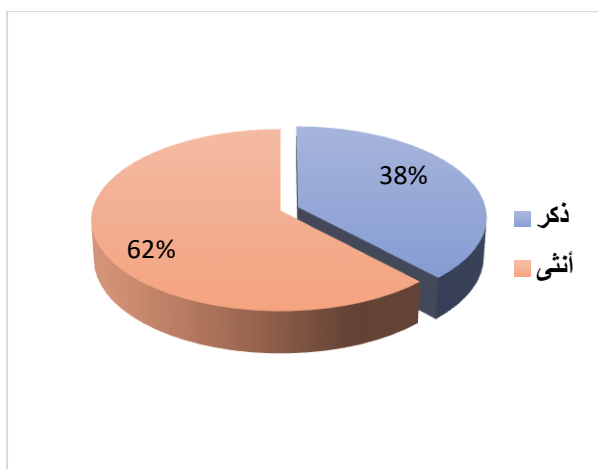
يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها واختبار فرضياتها وذلك باستعراض أبرز نتائج الاستبيان المتحصل عليها من خلال تفرغ البيانات الخاصة بالمبحوثين من ميدان الدراسة والتي تضمنت عبارات محاور الفرضيات، وتم تحليلها وفقا لما اعتمده في الجانب النظري والوقوف بذلك على متغيرات الدراسة.

حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية لعبارات محاور الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS للحصول على البيانات الرقمية التي تم استنطاقها وتحليلها سوسيولوجيا في هذا الفصل وفقا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري والملاحظات التي تم رصدها في الميدان مع إجراء بعض المقابلات مع المبحوثين.



## أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة

### 1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	38
أنثى	31	62
المجموع	50	100

الشكل رقم 1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

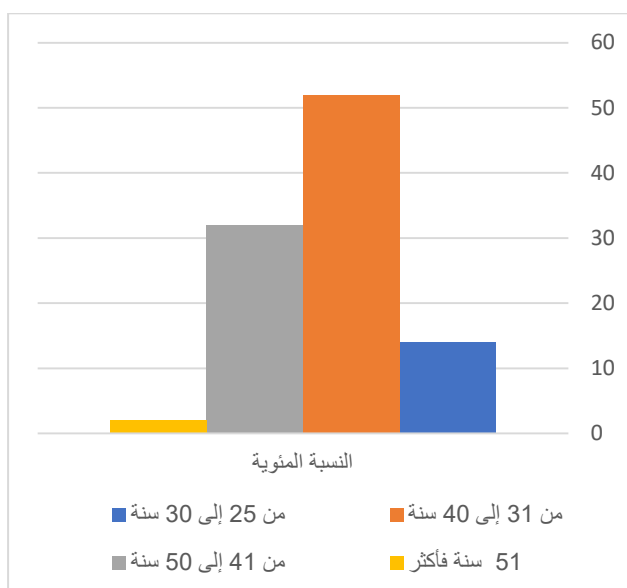
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 25 و Excel

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (04) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن هناك تفاوت في توزيع المبحوثين من حيث الجنس حيث بلغ عدد الإناث (62%) وبلغ عدد الذكور (38%)، وبالتالي نلاحظ ارتفاع عدد الإناث بنسبة كبيرة مقابل عدد الذكور في ميدان الدراسة وهذا قد يرجع إلى تغير ثقافة التفكير الاجتماعي والثقافي الذي نشاهده في العصر الحالي، والذي يشجع على مشاركة المرأة في مختلف المجالات العملية، بالإضافة إلى محاولة خلق فرص متساوية للجنسين في سوق العمل وذلك لمواكبة الحياة العصرية ومحاولة تلبية كل الإحتياجات المختلفة وتحسين المستوى المعيشي، وكذلك قد يرجع إلى سعي المرأة لمحاولة إثبات وجودها من خلال المرتبة الاجتماعية التي قد تحتلها من خلال الوظيفة التي تشغلها وهذا ما قد يفسر لنا ارتفاع نسبة الإناث على الذكور في المؤسسة.

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 إلى 30 سنة	07	14
من 31 إلى 40 سنة	26	52
من 41 إلى 50 سنة	16	32
51 سنة فأكثر	01	2
المجموع	50	100

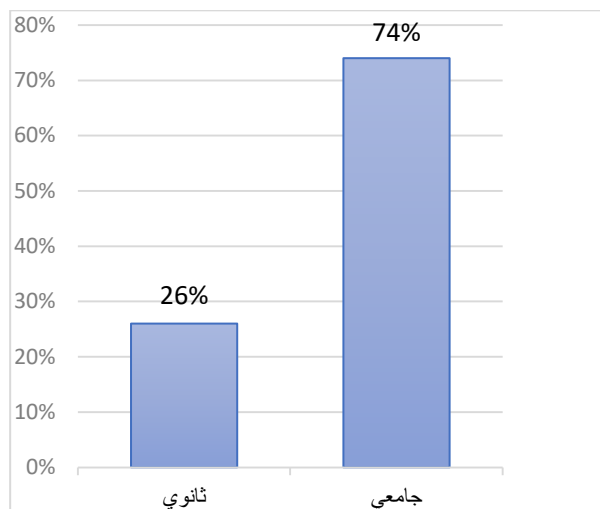


الشكل رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 25 و Excel

من خلال المعطيات في الجدول رقم (05) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن يتضح أن نسبة (52%) من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية من [40-31] سنة، وتليها نسبة (32%) من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية من [50-41] سنة، وسجلت نسبة (14%) من أفراد العينة المبحوثة الذين تتواجد أعمارهم ضمن الفئة العمرية من [30-25] سنة، وسجلت نسبة (02%) الذين تفوق أعمارهم 51 سنة، وبالتالي فإن نسبة (52%) من أفراد العينة المبحوثة لا يتعدى أعمارهم 40 سنة وهذا يدل على أن الأفراد في هذه المرحلة يكونوا في فترة حياتية تتضمن العديد من الإلتزامات الشخصية والمهنية والاجتماعية ويبدلون بذلك جهد أكبر في إنجاز المهام والعمل بما أنهم في منتصف أعمارهم وبطبيعة الأمر سيكونون في قمة نشاطهم وإنتاجيتهم، وسجلت (02%) أقل نسبة بالنسبة لفئة الكهول 51 سنة فأكثر في المؤسسة وهذا يدل على وجود فئة الشباب في المؤسسة بكثرة وهذا بطبيعة الأمر جانب إيجابي لمديرية التجارة للإستفادة من كل الموظفين فيها مما يعمل على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بجدية.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم 6: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

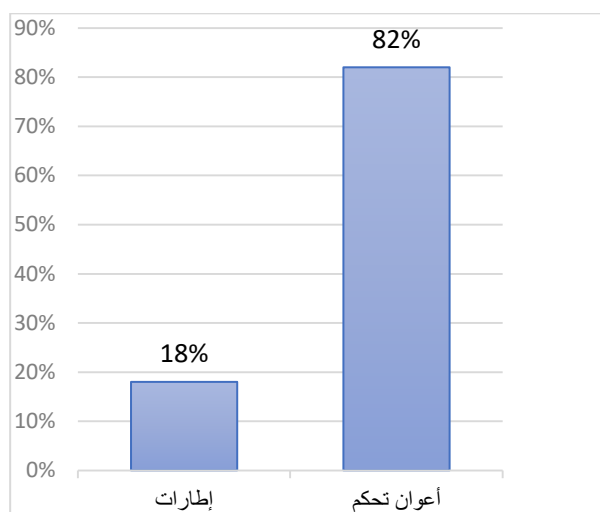
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	26
جامعي	37	74
المجموع	50	100

الشكل رقم 3: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 25 و Excel

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (06) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، يتضح أن أغلبية الأفراد بنسبة (74%) من أفراد العينة المبحوثة مستواهم جامعي ونسبة (26%) مستواهم ثانوي، وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية حول مستوى الموظفين بمديرية التجارة، فهو يدل على المؤهلات الأكاديمية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد وهذا قد يساهم في إنجاز المهام بدقة وسرعة كما يعمل على تحقيق الشعور بالإستقرار المهني وما يمتلكونه من خبرات ومعارف قد تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا ما قد يعكس اهتمامهم بالتعلم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم المختلفة للإستفادة منها في مجال العمل وهذا أيضا ما يدل على تطور المؤسسة من خلال الكفاءات التي تمتلكها، في حين لم نسجل أي نسبة من الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط وهذا أيضا مؤشر جيد يبين أن الموظفين في مديرية التجارة أغلبهم ذو خبرات ومؤهلات عالية.

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية



الجدول رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرارات	النسبة المئوية
إطارات	09	18
أعوان تحكم	41	82
المجموع	50	100

الشكل رقم 4: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية

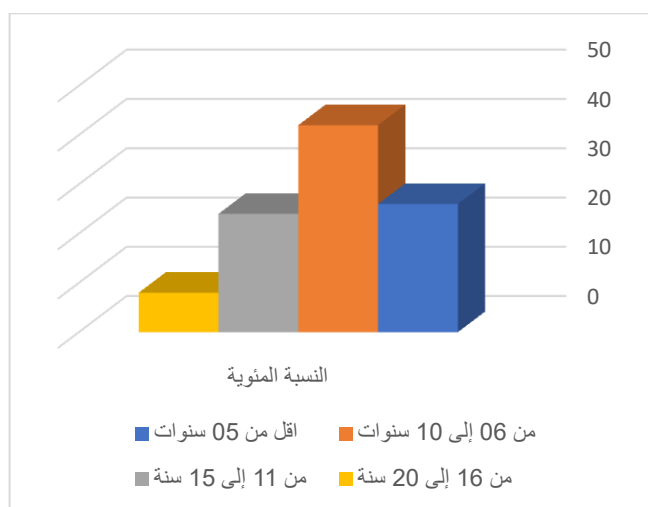
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 25 و Excel

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (07) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية يتضح أن (41%) من الأفراد الذين يشغلون منصب أعوان تحكم بنسبة مقدرة ب(82%)، أما 09 أفراد يشغلون منصب إطار بنسبة مقدرة ب(18%)، بطبيعة الأمر نجد أن تعدد مستويات الموظفين يفرض تقسيمهم على مناصب مختلفة داخل المؤسسة، لتأدية المهام الموكلة وتفسير أن أغلبية الموظفين من فئة أعوان التحكم كون الترقية والتطور في السلم الوظيفي يحتاج لعدة شروط من بينها الخبرة والأقدمية والشهادات المختلفة لتولي مناصب إدارية عليا هذا جانب وجانب آخر كون طبيعة المهام بديرية التجارة تحتاج لأعوان تحكم كونهم يقسمون إلى أسلاك تقنية وأسلاك مشتركة وهذه المناصب تعمل أكثر مع التجار كمرقبين وترتكز أغلبية مهامهم على العمل الميداني وهذا ما جعل نسبة أعوان التحكم أغلبية الموظفين.

### 5. توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم 8: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	13	26
من 06 إلى 10 سنوات	21	42
من 11 إلى 15 سنة	12	24
من 16 إلى 20 سنة	04	08
المجموع	50	100



الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS 25 و Excel

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (08) والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل، يتضح أن الموظفين الذين خبرتهم من [06-10] سنوات تقدر بـ(42%)، والموظفين الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات تقدر بـ(26%) في حين نجد أن الموظفين الذين خبرتهم من [11-15] سنة تقدر بـ(24%) ثم نجد أقل نسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم من [16-20] سنة مقدرة بـ(08%) وبالتالي فإن أغلبية الموظفين خبرتهم في مجال العمل بين الجيدة والمتوسطة والمقبولة، وبالتالي لا بد من العمل على تطوير مؤهلاتهم وخبراتهم أكثر من خلال استغلال برامج التدريب والتكوين التي تقدمها المؤسسة للتقدم في مساهمهم المهني والتعلم أكثر لكسب الخبرة مع التدرج في السلم المهني. وهذا ما يفسر أن أغلبية الموظفين أعمارهم لا تتجاوز 40 سنة كما وضحاها الجدول رقم (08) (السن + الأقدمية في العمل) وبالتالي لا بد على الموظفين من كسب مهارات وخبرات أكثر تضمن لهم شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من المؤهلات التي لا بد من إدارتهم وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى ومناقشتها

يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين.

الجدول رقم 9 : يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بتوليد المعرفة والاستقرار النفسي

رقم السؤال	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	النسبة الموزونة	إتجاه العينة	رتبة السؤال
		درجة قوية جدا	درجة قوية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا						
01	التكرار	02	15	23	07	03	3.12	0.91	31.6	62.4	درجة متوسطة	06
	النسب	04	30	46	14	06						
02	التكرار	02	19	21	06	02	3.26	0.87	34.6	65.2	درجة متوسطة	02
	النسب	04	38	42	12	04						
03	التكرار	04	11	26	07	02	3.16	0.9	36.6	63.2	درجة متوسطة	04
	النسب	08	22	52	14	04						
04	التكرار	05	15	16	10	04	3.14	1.1	12.6	62.8	درجة متوسطة	05
	النسب	10	30	32	20	08						
05	التكرار	03	18	14	10	05	3.08	1.09	15.4	61.6	درجة متوسطة	07
	النسب	06	36	28	20	10						
06	التكرار	04	20	12	10	04	3.2	1.1	17.6	64	درجة متوسطة	03
	النسب	08	40	24	20	08						
07	التكرار	05	07	19	12	07	2.82	1.14	12.8	56.4	درجة متوسطة	10
	النسب	10	14	38	24	14						
08	التكرار	03	11	19	09	08	2.84	1.12	13.6	56.8	درجة متوسطة	09
	النسب	06	22	38	18	16						
09	التكرار	02	10	18	12	08	2.72	1.08	13.6	54.4	درجة متوسطة	12
	النسب	04	20	36	24	16						
10	التكرار	06	26	13	02	03	3.6	0.96	39.4	72	درجة قوية	01
	النسب	12	52	26	04	06						
11	التكرار	03	13	12	12	10	2.74	1.21	5.7	54.8	درجة متوسطة	11
	النسب	06	26	24	24	20						
12	التكرار	09	07	15	08	11	2.9	1.37	04	58	درجة متوسطة	08
	النسب	38	14	30	16	22						
/						3.05	1.11	19.75	61	درجة متوسطة	/	
إجمالي المحور الثاني												
درجة الحرية: 4												
كاي تربيع الجدولية: 7.78												
القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية												

السؤال رقم 10: تبحث باستمرار عن طرق مختلفة لإنجاز المهام لتفادي الملل والروتين في العمل.

جاء السؤال رقم (10) في المرتبة (01) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.6) وانحراف معياري قدر بـ(0.96) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين، فيما يتعلق بالعبارة رقم (10) بدرجة قوية، وذلك بوزن نسبي قدر بـ(72%)، وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة قوية في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة وبالتالي فإن أغلب الموظفين بمديرية التجارة يهتمون بتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية وذلك من خلال التعلم المستمر بإنجاز المهام بدقة وسرعة وبطرق مختلفة وهذا ما تم ملاحظته في الميدان (أنظر الملحق رقم 02)، وهذا ما تم رصده من خلال استجابة المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(39.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (28%) من الموظفين لا يبحث عن طرق مختلفة لإنجاز المهام ليتفادي العمل الروتيني الممل، وهذا قد يرجع إلى الخوف من الفشل في إنجاز المهام بطرق حديثة، كما قد يرجع إلى عدم وجود تحفيز كافي لذلك.

السؤال رقم 02: تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير المعارف التي تمتلكها مما يشعرك بالدعم.

بقي السؤال رقم (02) في مرتبته (02) بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (0.87) حيث سجلت أعلى استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (02) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(65.2%)، وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة، فبالرغم من أن المؤسسة تحرص على تطوير المكتسبات المعرفية للموظف من خلال برامج التكوين

التي يضعها وذلك حسب ما تم جمعه من بيانات من قبل الموظفين عن طريق المقابلة (أنظر الملحق رقم 03 سؤال رقم 01)، واهتمام المؤسسة بتعلمهم وكسبهم الخبرة في مجال العمل لتشعرهم بالدعم، إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابة المبحوثين حول هذه الجزئية بالصورة الفعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(34.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية (7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (34.8) من الموظفين لا يخضعون لبرامج التكوين لتطوير معارفهم وهذا ما يشعرهم بأنهم غير مدعويين ولا يتم الإهتمام بهم، وهذا قد يرجع إلى صعوبة الكشف عن الأفراد الذين لا بد من تكوينهم كما قد يرجع إلى ضعف الخطط الإستراتيجية لدى الموظفين.

**السؤال رقم 06: تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الإقتراحات الجديدة التي تقدمها في العمل مما يشعرك بالتقدير والاحترام.**

جاء السؤال رقم (06) في المرتبة (03)، بمتوسط حسابي قدره (3.2) وانحراف معياري قدره (1.1)، حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (06) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر ب(64%) وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين، رغم أن مديرية التجارة تأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين وذلك من خلال الإجتماعات الدورية التي تعقدها لطرح ومناقشة الأفكار، وهذا ما يعكس اهتمامهم بالموظفين واحترام آرائهم وتجاربهم، وهذا حسب ما تم التصريح به من قبل الموظفين في المقابلات التي تم إجراؤها في ميدان الدراسة (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 04) حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التطبيقات الجديدة التي قامت بتصميمها وابتكارها الموظفة في مصلحة الإعلام الآلي والتي تتمثل في تطبيق لتسهيل شبكة التوزيع Réseau distribution وشبكة



ملاحظة الأسعار Observation des prix، البطاقة الإنتاجية Cartographie de .produits

إلا أننا لم نرصد ذلك من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة أما بالنسبة لكاي مربع المحسوبة قدر بـ(17.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره بـ(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد ترجع هذه الفروق إلى حوالي (36%) من الموظفين لا تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذا ما قد يشعرهم بعدم احترام قراراتهم، وقد يرجع ذلك إلى عامل الخبرة والأقدمية في العمل، وهذا ما تم ملاحظته في مديرية التجارة من خلال دفتر الملاحظات (أنظر الملحق رقم 02) حيث تأخذ الاقتراحات التي يقدمها الموظفين ذو أقدمية وخبرة ومؤهلات عالية في مجال العمل.

**السؤال رقم 03: تتيح لك المؤسسة الفرصة لتطوير مهاراتك وهذا يقلل من توترك أثناء إنجاز المهام.**

جاء السؤال رقم (03) في المرتبة (04)، بمتوسط حسابي قدره (3.16)، وانحراف معياري قدره (0.9) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (03) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(63.2%)، وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة، رغم ان مديرية التجارة تسعى للاستثمار في موظفيها وتعمل على تحسين كفاءاتهم في العمل لمواجهة مختلف التحديات التي تعترضهم في مجال العمل وذلك حسب ما صرح به الموظفين من خلال المقابلة التي أجريناها (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 02) كون أن المؤسسة تعطيهم فرص لتطوير مهاراتهم من خلال التكوين والتعلم المستمر خاصة على التطبيقات الحديثة التي يتم استخدامها في العمل.

إلا أننا لم نرصد ذلك من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة. أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(36.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع

الجدولية (7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (36.8%) من الموظفين لا تتاح لهم الفرص لتطوير مهاراتهم وهذا ما يزيد من توترهم اثناء إنجاز المهام وذلك خوفاً من الخطأ وعدم إنجاز العمل في الآجال المحددة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وضع خطط استراتيجية واضحة لتطوير المهام أو يرجع إلى انغماس المؤسسة بإنجاز المهام الروتينية وهذا بدوره يشعر الموظف بعدم الاهتمام مما يؤثر على استقراره النفسي.

السؤال رقم 04: تفسح لك المؤسسة المجال لطرح أفكارك الإبداعية لحل المشكلات المختلفة وهذا يشعرك بالثقة في النفس.

جاء السؤال رقم (04) في المرتبة (05) بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وانحراف معياري قدره (1.1) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبرة رقم (04) درجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(62.8%) وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة، فبالرغم من أن مديرية التجارة تقوم ببرمجة اجتماعات دورية لمناقشة مختلف الأفكار التي يقدمها الموظفين وهذا النوع من الاجتماعات يفسح المجال لحل مختلف المشكلات التنظيمية وهذا حسب ما صرح به الموظفين في المقابلات التي قمنا بإجرائها (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 05) إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بالصورة الفعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(12.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (37.2%) من الموظفين لا يفسح لهم المجال لطرح أفكارهم الإبداعية لحل المشكلات مما يقلل من شعوره بالثقة في النفس وهذا قد يرجع إلى درجة الثقة بين الموظفين والإدارة حول الأفكار التي يطرحونها لحل

المشكلات التنظيمية، وقد يرجع أيضا للتحكم الصارم من قبل الإدارة مما يقيد حرية الموظف لطرح أفكاره.

**السؤال 01:** أقوم بالمشاركة في الاجتماعات التي تنظمها المؤسسة لمناقشة الأفكار الجديدة التي أطرحها وهذا يشعرني بالاطمئنان

جاء السؤال رقم (01) في المرتبة (06) بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (0.91)، حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبرة رقم (01) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(62.4%) وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة، إلا أنه بالرغم من أن هناك تواصل مفتوح بين الموظف والإدارة، وهناك علاقات إيجابية بينهم فيما يخص مناقشة الأفكار بينهم، وهذا النوع من الاجتماعات يعزز الإبداع والابتكار والتحفيز المتبادل للتفكير الإبداعي بين الموظفين الذي من شأنه أن يعمل على تعزيز شعور الموظف بالاطمئنان، وحسب تصريح بعض الموظفين من خلال المقابلات (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 04) أن هذا النوع من الاجتماعات يشارك به عدة موظفين لمناقشة مختلف الأفكار إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت بـ(31.6) ويه أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (37.6%) من الموظفين لا يقومون بالمشاركة في هذا النوع من الاجتماعات لمناقشة أفكارهم وهذا يجعلهم يشعرون بعدم الاطمئنان حول الأفكار التي لديهم، وهذا قد يرجع إلى عدم الثقة في قدراتهم وعدم تمكنهم من طرح أفكارهم لمناقشتها وتخوفهم من عدم قبولها وهذا قد يسبب لهم الانطواء وعدم مشاركة النقاشات الجماعية .

السؤال رقم 05: تتلقى تشجيعاً للبحث عن معلومات جديدة مما يشعرك بالرضا.

جاء السؤال رقم (05) في المرتبة (07)، بمتوسط حسابي قدره (3.08)، وانحراف معياري قدره (1.09)، حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (05) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي قدره (61.6%)، وهذا ما يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين.

فرغم أن مديرية التجارة تعمل على تشجيع الموظفين للبحث عن معلومات جديدة من خلال تحفيز الموظف على الاستكشاف للمعارف من خلال بعثات التكوين التي تقدمها للموظف خارج الولاية وحتى خارج الوطن وذلك بناء على ما صرح به الموظفين في المقابلات، (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 08) إلا أن لم يتم صده من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بالصورة الفعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(15.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد ترجع هذه الفروق إلى أن حوالي (38.4%) لا يتلقون تشجيعاً للبحث عن معلومات جديدة وهذا يقلل من درجة شعورهم بالرضا، وهذا قد يرجع إلى عدم وجود الوقت الكافي لاستثماره في البحث عن معلومات ومعارف جديدة والالتزام أكثر بالمهم المحددة مما يجعل نسبة الرضا لديهم تقل وأن المؤسسة لا تشجع على تطوير مهاراتهم.

السؤال رقم 12: تفسح لك المؤسسة بالتعبير عن افكارك بكل حرية وتقوم بذلك دون الخوف من التعرض للعقاب.

جاء السؤال رقم (12) في المرتبة (08) بمتوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري قدره (1.37)، حيث سجلت استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (12) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره ب(58%)، وهذا يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين، فرغم أن مديرية التجارة تعطي

لموظفيها حرية التعبير لطرح أفكارهم الإبداعية وتأخذها بعين الاعتبار وهذا ما تم ملاحظته في الميدان (انظر الملحق رقم 02) وبتصريح من الموظفين في المقابلات من خلال نوع الاجتماعات التي تعقدها (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 04) إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(4.00) وهي أقل من قيمة كاي الجدولية المقدرة بـ(7.78) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن حوالي (42%) من الموظفين يمكنهم التعبير عن آرائهم بكل حرية دون خوفهم من التعرض للعقاب من قبل المسؤولين وقد يرجع ذلك على أن آراؤهم لا تختلف عن آراء المؤسسة ولديهم ثقة كبيرة في أنفسهم وهذا قد يجعل المؤسسة تشجعهم وتدعمهم لتطوير مخاوفهم بدلا من العقوبات.

**السؤال رقم 08: لا يتم تحفيزك على الابتكار وهذا يشعرك بالقلق والتوتر في العمل.**

جاء السؤال رقم (08) في المرتبة (09) بمتوسط حسابي قدره (2.84)، وانحراف معياري قدره (1.12)، حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (08) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي يقدر بـ(56.8%)، وهذا يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين، فبالرغم من مساهمة الموظفين في ابتكار طرق مختلفة لإنجاز المهام وهذا يدل على تحفيزهم من خلال التطبيقات المختلفة الخاصة بهم التي ساهم في ابتكارها وتطويرها الموظفين إلا أنه تم تسجيل درجة متوسطة لهذه العبارة، عوض أن تكون بدرجة ضعيفة وهذا ما يؤكد تناقض في اجابات المبحوثين وذلك تم رصده من خلال الملاحظات والمقابلات (أنظر الملحق رقم 02) (انظر الملحق رقم 03 السؤال 05) مع الموظفين حيث توجهنا لمصلحة الإعلام الالي ولاحظنا هذه التطبيقات وتم التعرف على العمل بها من قبلنا وبتصريح من الموظفين هذه التطبيقات يعمل بها في المؤسسة وهي وسيلة تواصل جيدة بين المديرية والوزارة وموظفيها.

إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابات الموظفين حول هذه الجزئية بصورة فعالة، أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(13.6) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية المقدرة بـ(7.78)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن (43.2%) من الموظفين لا يتم تحفيزهم على الابتكار وهذا ما يشعرهم بالقلق والتوتر في العمل وقد يرجع ذلك إلى عدم الثقة في قدرات ومؤهلات بعض الموظفين مما يجعل المؤسسة تركز أولاً على تطوير خبراته لتعزيز الثقة فيه ثم تشجيعه على الابتكار.

**السؤال رقم 07: لا تتاح لك الفرصة لتوظيف خبراتك مما يشعرك بالضغط.**

جاء السؤال رقم (07) في المرتبة (10) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري مفر بـ(1.14)، حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (07) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره (56.4%) وهذا يشير إلى أن توليد المعرفة قد يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين، وهنا نجد أن مديرية التجارة تتيح الفرص للموظفين بتوظيف خبراتهم بدرجة متوسطة وبالتالي فهي درجة مقبولة وهذا ما يفسر وجود التناقضات الموجودة في استجابات الموظفين فيما يتعلق بتحفيزهم على الابتكار بالرغم من أن المؤسسة تساهم في تشجيعهم على ذلك. إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال استجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(12.8) وهي أكبر من القيمة كاي مربع الجدولية المقدرة بـ(7.78)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن (43.6%) من الموظفين لا تتاح لهم الفرصة لتوظيف خبراتهم في العمل وهذا يشعرهم بالضغط وقد يرجع ذلك إلى الضغوط الزمنية والمالية التي تكون فيها المؤسسة، فيكون من الصعب تخصيص وقت وميزانية لكل الموارد البشرية لتوظيف خبراتهم.

السؤال رقم 11: يتم تشجيعك للمشاركة في الأبحاث والمشاريع العلمية التي لها صلة بمجال العمل مما يساعدك على التفكير المنطقي لتجاوز الصعوبات.

بقي السؤال رقم (11) في مرتبته (11) بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وانحراف معياري قدره (1.21) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (11) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره (54.8%) وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي، وبالرغم من مساهمة المؤسسة في إعطاء الموظف وقت مخصص لأعمال التعليم الأكاديمي المقدر بأربع ساعات في الأسبوع، لمساعدة الموظفين وتشجيعهم على تطوير خبراتهم، وذلك حسب ما صرح به الموظفين في المقابلات (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 08) إلا أن هذا لم يتم رصده من قبل استجابات الموظفين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت ب(5.7) وهي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر ب(7.78) مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.1، قد يرجع ذلك إلى أن (45.2%) من الموظفين يتلقوا تشجيع والدعم للمشاركة في الأبحاث والمشاريع العلمية مما يجدون سلاسة في تجاوز الصعوبات وهذا قد يرجع إلى توفر الوقت اللازم لتأدية المهام الموكلة من قبل الموظف وقدرته على التنسيق بين وقت الاهتمام بالأبحاث والمشاريع العلمية وتأدية المهام المختلفة، وهذا بطبيعة الأمر يكون حافزا في تحقيق الأهداف.

السؤال رقم 09: يتم إهمال الاقتراحات التي تقدمها وهذا يشعرك بالإحباط.

جاء السؤال رقم (09) في المرتبة (12) بمتوسط حسابي قدره (2.72) وانحراف معياري قدره (1.12) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (09) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر ب(54.4%) وهذا قد يشير إلى أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بالرغم من إعطاء المؤسسة وقت كافي من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها للاستماع لآراء الموظفين ومناقشة



اقتراحاتهم وذلك في تصريح من قبل الموظفين في المقابلات التي قمنا بإجرائها (أنظر الملحق رقم 03) إلا أن هذا لم يتم رصده في استجابات المبحوثين في هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(13.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية من خلال استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وقد يرجع ذلك إلى أن (45.6%) من الموظفين يتم إهمال المقترحات التي يقدمونها مما يشعرهم بالإحباط، وقد يرجع ذلك إلى تخوف المسؤولين من المخاطر المحتملة الوقوع المرتبطة بتبني الاقتراحات الجديدة مما يجعلهم يتفادون تنفيذها.

#### • تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

بعد تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني يمكن تقديم نتائج عامة لهذه الاستجابات:

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه فيما يتعلق بالفرضية الأولى قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ب(3.05) لإجابات العبارات الاثنا عشر، وتم تحديد اتجاه العينة من خلاله والتي تمثلت في درجة متوسطة والتي تقع في المجال [2.6-3.4]، وبالتالي فجاءت أغلب المتوسطات الحسابية لاتجاه العينة نحو الدرجة المتوسطة، وإجمالي الانحراف المعياري الذي قدر ب(1.1) ما يشير إلى عدم وجود تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، كما قدرت قيمة كاي مربع الاجمالية ب(19.75)، وهي قيمة أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78) مما يعني وجود فروق في استجابات المبحوثين إجمالاً.

وبالتالي فإن الفرضية الأولى المتمثلة في: "يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة"، غير محققة وهو ما يبينه المتوسط الحسابي الذي اتجه نحو درجة متوسطة، فحسب إجابات أفراد العينة وتحليلها



وجد أن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لديهم، وليس بدرجة قوية كما جاء في فرضية الدراسة.

"تساهم توليد المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة" وذلك من خلال عدم الاهتمام أكثر ببرامج التدريب والتكوين وعدم الحرص على تطوير معارف الموظفين التي من شأنها أن تساهم في إنتاج معارف جديدة، وقد يرجع إلى ضعف الاستراتيجية التي تتبعها إدارة المعرفة في ذلك، والبيئة التنظيمية التي لا تحفز على الإبداع والابتكار مما يجعل الموظفين يلتزمون فقد بأداء الأعمال الروتينية الموكلة، وبطبيعة الأمر هذا يؤثر على الاستقرار النفسي للموظفين مما يشعرهم بعدم وجود دعم كافي واهتمام من قبل المؤسسة فيؤثر ذلك على ثقتهم بأنفسهم ويرجع ذلك سلبا على درجة رضاهم وانتمائهم للمؤسسة، ويصبح الموظفون في حالة اللاتوازن النفسي.

## 2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية ومناقشتها

تساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

الجدول رقم 10 : يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بمشاركة المعرفة والاندماج الوظيفي

رقم السؤال	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	النسبة الموزونة	إتجاه العينة	رتبة السؤال
		درجة قوية جدا	درجة قوية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا						
13	التكرار	10	20	13	05	02	3.62	1.04	19.18	72.4	درجة قوية	13
	النسب	20	40	26	10	04						
14	التكرار	07	16	17	08	02	3.36	1.03	16.2	67.2	درجة متوسطة	14
	النسب	14	32	34	16	04						
15	التكرار	11	15	14	09	01	3.52	1.08	12.4	70.4	درجة قوية	15
	النسب	22	30	28	18	02						
16	التكرار	0	13	23	10	04	2.9	0.88	31.4	58	درجة متوسطة	16
	النسب	0	26	46	20	08						
17	التكرار	08	22	13	07	0	3.62	0.91	26.6	72.4	درجة قوية	14
	النسب	16	44	26	14	0						
18	التكرار	01	18	17	10	04	3.04	0.98	23	6.8	درجة متوسطة	18
	النسب	02	36	34	20	08						
19	التكرار	05	19	16	06	04	3.3	1.06	19.4	66	درجة متوسطة	17
	النسب	10	38	32	12	08						
20	التكرار	03	13	15	10	09	2.82	1.18	60.4	56.4	درجة متوسطة	21
	النسب	06	26	30	20	18						
21	التكرار	03	07	18	11	11	2.6	1.15	12.4	52	درجة متوسطة	22
	النسب	06	14	36	22	22						
22	التكرار	05	10	13	18	04	2.88	1.12	13.4	57.6	درجة متوسطة	20
	النسب	10	20	26	36	08						
/		إجمالي المحور الثالث					3.17	1.1	23.43	63.4	درجة متوسطة	
درجة الحرية: 4												
كاي تربيع الجدولية: 7.78												
القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية												

السؤال رقم 13: تبادل المعلومات مع زملائك يساهم في بناء علاقات إيجابية مما يعزز روح العمل الجماعي.

جاء السؤال رقم (13) في رتبته (13) بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدر بـ(1.04) حيث سجلت استجابات المبحوثين فيما بالعبارة رقم (13) بدرجة قوية، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(72.4%) وهذا قد يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة، وهذا ما تم ملاحظته في الميدان حسب ما صرحنا به في دفتر الملاحظات (أنظر الملحق رقم 02) وتصريحات الموظفين اثناء المقابلات (أنظر الملحق رقم 03) حيث أن الموظفين في المديرية يقومون بإنجاز المهام بشكل جماعي وهذا ما يجعلهم يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم مما خلق بينهم علاقات إيجابية وهذا ما تم رصده من خلال الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة جيدة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت بـ(19.18) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وبالتالي فإن حوالي (27.6%) من الموظفين لا يساهموا في العمل الجماعي وتبادل المعلومات مع زملائه في العمل وهذا قد يرجع إلى عدم الثقة في فريق العمل أو قد تكون هناك مخاوف لدى الشخص من تعرضه للانتقاد حول أدائه لعمله مما يدفعه ذلك إلى الابتعاد عن العمل الجماعي، كما قد يرجع إلى عدم امتلاكه للمعارف والخبرات التي لا يمكنه الدخول للمنافسة بها مع زملائه في العمل، وهذا مؤشر سلبي.

السؤال رقم 17: تساعد مشاركة أفكارك على تجاوز الوقوع في الأخطاء وهذا يحسن من جودة القرارات التي تتخذها.

جاء السؤال رقم (17) في المرتبة (14) بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وانحراف معياري قدره (0.91) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (17) بدرجة قوية، وذلك بوزن نسبي قدر بـ(72.4%) وهذا قد يشير إلى أن مشاركة المعرفة

تساهم بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة وبالتالي فإن أغلب الموظفين يشارك أفكاره مع زملائه في العمل وهذا يعمل على تجاوز الأخطاء فيتخذ قرارات صائبة تجاه العمل وهذا ما تم رصده في إجابات المبحوثين بصورة جيدة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت ب(26.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (27.6%) من الموظفين لا يشارك أفكاره لتحسين القرارات التي يتخذها، وهذا قد يرجع إلى الالتزام بالمهام الروتينية وعدم وجود وقت كافي لمشاركة الأفكار، كما قد يرجع إلى عدم تفاعل عملية التواصل لديهم مع الفريق في الإدارة فقد يجدون بذلك صعوبة في مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم.

**السؤال رقم 15: تتاح لك الفرصة للنقاش في مجال العمل مما يجعلك تتأقلم بشكل جيد.**

جاء السؤال رقم (15) في مرتبته (15) بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري قدر ب(1.08) حيث سجلت إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (15) بدرجة قوية وذلك بوزن نسبي قدره (70.4%) وهذا قد يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين في مديرية التجارة، وذلك كون المديرية تقدم فرص للاستماع للموظفين والاهتمام باقتراحاتهم وانشغالهم وهذا يعطيهم فرص جيدة للتأقلم مع العمل بشكل إيجابي، وهذا مؤشر جيد يجعل الموظف يتعلم أكثر ويفتح مجال للتواصل الجيد بينه وبين كافة الفاعلين في المؤسسة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت ب(12.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (29.6%) من الموظفين لا تقدم لهم الفرص للنقاش وطرح أفكارهم في العمل، وهذا يعيق تأقلمهم بشكل إيجابي، وقد يرجع ذلك إلى خوف المؤسسة من عدم ملاءمة أفكارهم مع طبيعة العمل في المؤسسة وتخشى تضييع الوقت في ذلك.

السؤال رقم 14: تبرمج المؤسسة اجتماعات دورية وهذا ما يجعلك تتفاعل بشكل إيجابي مع زملائك في العمل.

جاء السؤال رقم (14) في المرتبة (16) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.36) وانحراف معياري قدر بـ(1.03) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (14) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدر بـ(67.2%) وهذا ما يشير إلى أن تساهم مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين، وبالتالي فإن أغلب الموظفين يرى المؤسسة لا تنظم اجتماعات لمناقشة مختلف معارفهم في العمل لتواصلهم وتفاعلهم مع بعضهم، رغم أن في إجابات المبحوثين أثناء المقابلة (أنظر الملحق رقم 03 السؤال رقم 04) صرحوا بأن المؤسسة تقوم ببرمجة اجتماعات دورية وعند سؤالنا عن نوع هذه الاجتماعات كانت أغلبها تتمثل في تحديد وظائف وأدوار الموظفين ومناقشة آرائهم، إلا أننا لم نرصد ذلك في استجاباتهم حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت بـ(16.2) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند دلالة 0.1، وبالتالي فإن حوالي (32.8%) من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تبرمج لهم اجتماعات لتعزيز تفاعلهم مع زملائهم وتواصلهم معهم بشكل جيد وذلك راجع إلى شعورهم بأن هناك قلة في التواصل داخل المؤسسة مما يجعلهم يشعرون بقلة الاهتمام من الإدارة.

السؤال رقم 19: تتواصل باستمرار مع زملائك في العمل لتطوير مهاراتك وهذا يشعرك بالانتماء وأنت جزء مهم ضمن شبكة تواصل نشطة.

جاء السؤال (19) في المرتبة (17) بمتوسط حسابي قدره (3.3) وانحراف معياري قدره (1.06)، حيث سجلت استجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة رقم (19) بدرجة متوسطة وذلك بنسبة موزونة مقدر بـ(66%)، وهذا قد يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين، رغم أن تصريح الموظفين في

المقابلات عكس ذلك، وحسب ما تم ملاحظته في الميدان (أنظر الملحق رقم 02) أن الموظفين على تواصل مستمر فيما بينهم وأن المديرية يسودها جو عائلي وهناك علاقات إيجابية بينهم بغض النظر عن بعض الخلافات الموجودة لدى فئة قليلة، إلا أن استجابات المبحوثين لم يتم رصدها بصورة فعالة في هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت ب(19.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (34%) من الموظفين لا يتواصلون مع زملائهم في العمل وهذا يشعرهم بالانتماء وقد يرجع ذلك إلى الاختلافات الثقافية والاجتماعية بين الموظفين مما يشعرهم ذلك بالعزلة وعدم التفاهم بينهم وهذا ما يجعلهم يفضلون التواصل مع بعضهم مما يؤثر في طبيعة الأمر على شعورهم بالانتماء.

**السؤال رقم 18: تشجع المؤسسة على التكوين الجماعي مما يجعلك تشارك باستمرار في مختلف الأنشطة الجماعية.**

جاء السؤال رقم (18) في مرتبته (18) بمتوسط حسابي قدر ب(3.04) وانحراف معياري قدر ب(0.98) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (18) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر ب(60.4%) وهذا ما يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين، إلا أن طبيعة مهام مديرية التجارة تتطلب التكوين الجماعي في العمل ليستفيد الموظفين من الخبرات التي يمتلكونها، وهذا ما صرح به أغلبية الموظفين اثناء المقابلات (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 01) خاصة المراقبين للتجار والموظفين في مصلحة قمع الغش غالبا ما يتلقون تكوين جماعي داخل المؤسسة وهذا بتصريح من أحد الموظفين في مصلحة قمع الغش، إلا أن ما تم رصده في إجابات المبحوثين عكس ذلك حسب هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت ب(23.00) وهي أكبر من قيمة كاي الجدولية المقدره ب(7.78)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات

المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 ومنه فحوالي (39.2%) من الموظفين لا يتم تشجيعهم على التكوين الجماعي وهذا ما يجعلهم يشاركون في الأنشطة الجماعية، وقد يرجع ذلك إلى رؤية المؤسسة لأعضاء هذا الفريق والتي قد ترى أنه لا يمكن جمعه للتكوين مع بعضه وتفضل التكوين الفردي لكل عضو فيه، أولاً حتى يكتسب خبرات جيدة لأن تكوينهم كفريق لا يحقق نتائج مرضية ويستفاد منها جميع الأعضاء.

السؤال رقم 16: هناك حيز لتفويض السلطة مما يسمح لك باكتساب خبرات إضافية في العمل.

جاء السؤال رقم (16) في المرتبة (19) بمتوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري قدره (0.88) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (16) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره (58%) مما يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين رغم أن ما تمت ملاحظته يعكس ذلك فعند غياب مسؤول أو يكون في عطة مرضية تفوض للموظف السلطة ليعمل محله حتى رجوعه وهذا أكيد يكسبه خبرة إضافية في إنجاز المهام، إلا أن ذلك لم يتم رصده في الاستجابات المبحوثين بصورة جيدة.

أما بالنسبة بكاي مربع المحسوبة فقدرت بـ(31.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند دلالة 0.1 ومنه فإن حوالي (42%) من الموظفين لا تمنح لهم فرص تفويض السلطة مما يسمح لهم بتطوير خبراتهم في مختلف المجالات في العمل وهذا قد يرجع إلى خوف المسؤولين من أن يقوم الموظفين الذين تم تفويض السلطة لهم بارتكاب الأخطاء لنقص خبرتهم في هذا المنصب، وهذا بطبيعة الأمر يؤثر على سمعة المؤسسة ونتائج العمل.

السؤال رقم 22: تتيح لك المشاركة في الندوات والملتقيات فرص جيدة للتطور في المسار المهني.

جاء السؤال رقم (22) في المرتبة (20) بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري قدر بـ(1.12) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (22) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(57.6%) وهذا قد يشير إلى أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة، بالرغم من تصريح الموظفين من خلال المقابلات أن المؤسسة تنظم ملتقيات والندوات يتبادل من خلالها الموظفين المعارف وهذا ما يرجع بالإيجاب في تطوير مهاراتهم وحصولهم على امتيازات مكنتهم من الترقية في السلم الوظيفي (انظر الملحق رقم 03 السؤال 06) إلا أن ذلك لم نرصده في إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(13.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية التي قدرت بـ(7.78)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (42.4%) من الموظفين لا تتاح لهم الفرص للمشاركة في الندوات، وبالتالي لا يجدون أنفسهم أمام تطور مساهم المهني من خلال تطوير مهاراتهم، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المهام الروتينية وضرورة الالتزام بها وعدم القدرة على إتاحة الفرص لكل الموظفين لحضور هذه الندوات.

السؤال رقم 20: توفر المؤسسة دورات تكوينية عبر الانترنت لتسهيل عملية مشاركة المعلومات وهذا يعطيك فرصة للتعلم المستمر.

جاء السؤال رقم (20) في المرتبة (21) بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري قدره (1.18) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (20) بدرجة متوسطة وهذا بوزن نسبي قدره (56.4%)، وهذا ما قد يشير إلى مساهمة مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة، إلا أنه بالرغم من سعي المؤسسة في تحديث مختلف البرامج والتطبيقات مواكبة للعصر الحالي،



لتسهيل مشاركة المعلومات وبتصريح من الموظفين بأن هناك دورات تكوينية قاموا بها عبر الأنترنت في فترة التوقف عن العمل لفترة معينة أثناء جائحة كوفيد 19 وبعد نجاح هذه الدورات بقيت مستمرة للوقت الحالي وأن هذه الدورات استفادوا منها كثيرا، إلا أنه لم يتم رصد هذه الجزئية في إجابات المبحوثين بالشكل المطلوب.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت ب(60.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر ب(7.78)، ومنه نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 فحوالي (43.6%) من الموظفين لا يشاركون في هذه الدورات لتسهيل عملية مشاركة المعلومات، وبالتالي ليس لديهم فرصة للتعلم من خلالها، وهذا قد يرجع إلى وجود تحديات تقنية تمنع المؤسسة من توفير هذه الدورات لكل الموظفين من جانب آخر قد يكونوا الموظفين يجدون صعوبة في الوصول إلى الأنترنت مما يجعلهم يرون أن هذه الدورات غير متوفرة.

**السؤال رقم 21: تتيح المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة لتبادل المعلومات والمعارف مما يجعلك تتفاعل بشكل إيجابي.**

جاء السؤال رقم (21) في المرتبة (22) بمتوسط حسابي قدر ب(2.6) وانحراف معياري قدر ب(1.15) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (21) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي مقدر ب(52%) وقد يشير ذلك إلى مساهمة مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة، إلا أن المؤسسة تستخدم مختلف الأجهزة والوسائل للتواصل وتبادل المعلومات كالايميل والفاكس واستخدام الانترنت والاكسترنانت داخلها للتواصل السريع واستخدامها لتطبيقات حديثة تم تصميمها من قبل موظفة، وذلك حسب تصريحاتهم في المقابلات (أنظر ملحق 03 سؤال 05) وحسب ما تم ملاحظته (أنظر الملحق رقم 02) إلا أنه لم يتم رصد ذلك في إجابات المبحوثين بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(12.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (48%) من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تتيح الوسائل التكنولوجية الحديثة لتبادل المعلومات وهذا ما يقلل من تفاعلهم، وقد يرجع ذلك إلى أن الموظفين يعتمدون طرقا تقليديا في كسب المعلومات والتواصل بين الزملاء في العمل ولا يستخدمون الوسائل الحديثة التي توفرها المؤسسة.

#### • تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

بعد تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث يمكن تقديم نتائج عامة لهذه الاستجابات:

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه فيما يتعلق بالفرضية الثانية قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور ب(3.17)، لإجابات العبارات العشرة وتم تحديد اتجاه العينة من خلاله والتي تمثلت في درجة متوسطة والتي تقع في المجال [2.6-3.4]، وبالتالي فجاءت أغلبية المتوسطات الحسابية لاتجاه العينة نحو الدرجة المتوسطة، وإجمالي المحور المعياري الذي قدر ب(1.1) وهو ما يشير إلى عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة، كما قدرت قيمة كاي مربع المحسوبة ب(23.43) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين إجمالاً.

وبالتالي فإن الفرضية الثانية متمثلة في: "تساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة"، غير محققة وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي الذي اتجه نحو درجة متوسطة، فحسب إجابات أفراد العينة وتحليلها نجد أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لديهم وليس بدرجة قوية كما جاء في فرضية الدراسة.

تساهم مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة وذلك من خلال ضعف شبكة التواصل بين الموظفين في العمل مما يؤثر على تفاعلهم مع بعضهم البعض ويؤدي إلى عدم وجود علاقات إيجابية لمشاركة مختلف الخبرات والمعارف التي يمتلكها الموظفون والاستفادة منها وقد يرجع إلى الصرامة في نمط القيادة السائد في المؤسسة وعدم الإدراك لأهمية مشاركة المعلومات والخبرات التي يمتلكها الموظفون ومدى تأثيرها على أداء المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يؤثر على درجة الاندماج الوظيفي لدى الموظفين حيث يجعلهم لا يتأقلمون بشكل جيد مع العمل داخل المؤسسة وهذا يقلل من التزامهم بالفعاليات الاجتماعية والمهنية للمؤسسة، وهذا ما يخفض جودة الأداء والإنتاجية في مجال العمل.

### 3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة ومناقشتها

يساهم تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين.

الجدول رقم 11 : يبين التحليل الاحصائي للإجابات المتعلقة بتطبيق المعرفة والاستمرار المهني

رقم السؤال	التكرار والنسب المئوية	المقياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	النسبة الموزونة	إتجاه العينة	رتبة السؤال
		درجة قوية جدا	درجة قوية	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا						
23	التكرار	5	12	21	10	2	3.16	0.99	21.4	63.2	درجة متوسطة	28
	النسب	10	24	42	20	4						
24	التكرار	5	19	15	7	4	3.28	1.08	17.6	65.6	درجة متوسطة	27
	النسب	10	38	30	14	8						
25	التكرار	8	29	10	3	0	3.84	0.76	63.4	76.8	درجة قوية	23
	النسب	16	58	20	6	0						
26	التكرار	17	16	11	4	2	3.84	1.1	18.6	76.8	درجة قوية	24
	النسب	34	32	22	8	4						
27	التكرار	3	14	18	5	10	2.9	1.19	15.4	58	درجة متوسطة	30
	النسب	6	28	36	10	20						
28	التكرار	2	11	22	10	5	2.9	0.98	23.4	58	درجة متوسطة	29
	النسب	4	22	44	20	10						
29	التكرار	5	14	12	8	11	2.88	1.31	5	57.6	درجة متوسطة	32
	النسب	10	28	24	16	22						
30	التكرار	4	25	13	5	3	3.44	0.98	34.4	68.8	درجة قوية	26
	النسب	8	50	26	10	6						
31	التكرار	3	14	17	6	10	2.88	1.19	13	57.6	درجة متوسطة	31
	النسب	6	28	34	12	20						
32	التكرار	2	6	10	12	20	2.16	1.19	18.4	43.2	درجة ضعيفة	33
	النسب	4	12	10	24	40						
33	التكرار	7	24	12	3	4	3.54	1.06	29.4	70.8	درجة قوية	25
	النسب	14	48	24	6	8						
/							3.17	1.18	23.63	63.4	درجة متوسطة	
درجة الحرية: 4												
كاي تربيع الجدولية: 7.78												
القرار: توجد فروق ذات دلالة إحصائية												

السؤال رقم 25: تساعدني تجاربي العملية وخبرتي على تجنب المشاحنات في العمل.

جاء السؤال رقم (25) في المرتبة (23) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.76) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (25) بدرجة قوية وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(76.8%) وقد يشير ذلك إلى أن تطبيق المعرفة تساهم بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة، وبالتالي فإن الخبرات والمعارف التي يمتلكها الموظف تساعد على تجنب المشاحنات في العمل، وذلك لتوظيفها في اتصالاته ومعاملاته مع زملائه في العمل في إنجاز المهام دون التعرض لأي مشاحنة من قبل المسؤولين أثناء تأدية أدائه، وهذا ما تم رصده من خلال إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة مطابقة كما تم ملاحظته (أنظر الملحق رقم 02).

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(63.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78)، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (32.2%) من الموظفين لا تساعد تجاربهم وخبرتهم في تجنب المشاحنات في العمل وذلك قد يرجع إلى عدم معرفة كيفية توظيف هذه المعارف والخبرات واستخدامها في الوقت اللازم، كما قد يرجع إلى وجود التجارب والخبرات لدى الموظفين، وهذا ما جعلهم يتعرضون لبعض المشاحنات مع زملائهم.

السؤال رقم 26: أبذل مجهود إضافي في العمل وهذا يشعرني باستنزاف طاقتي.

جاء السؤال (26) في المرتبة (24)، بمتوسط حسابي قدر بـ(3.84)، وانحراف معياري قدر بـ(1.1) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (26) بدرجة قوية، وذلك بوزن نسبي قدره (76.8%)، وقد يشير ذلك على أن تطبيق المعرفة تساهم بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني بمديرية التجارة، وهذا قد يرجع إلى عدم وجود الخبرة الكافية لدى الموظفين في مجال العمل مما يجعلهم يشعرون أنهم يبذلون جهد أكبر لأدائه وهذا يشعرهم باستنزاف طاقتهم، مما يؤثر على رغبتهم في الاستقرار في العمل، وهذا ما تم رصده في إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت بـ(18.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية (7.78)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (32.2%) من الموظفين يرى أنه لا يبذل جهد في إنجازه للعمل، وهذا بطبيعة الأمر لا يشعره باستنزاف طاقته، وقد يرجع ذلك إلى وجود الخبرة والتجربة من خلال الأقدمية في العمل التي تجعله يعمل بدقة وبسرعة.

السؤال رقم 33: أحاول تقديم توجيهات لزملائي في العمل مما يكسبني تكوين علاقات ودية معهم.

جاء السؤال (33) في المرتبة (25) بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.06)، حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (33) بدرجة قوية، وبوزن نسبي مقدر بـ(70.8%)، مما قد يشير إلى أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة، ما يؤكد على أن أغلب الموظفين يقوم بتطبيق المعارف التي يمتلكها ليستفيد منها زملاؤه في العمل وهذا بدوره يفتح المجال للتواصل المستمر معهم ويكون علاقات جيدة معهم وهذا ما تم رصده من خلال إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت بـ(29.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) مما يعين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، وبالتالي فإن حوالي (29.2%) من الموظفين لا يقدمون توجيهات لزملائهم في العمل وهذا لا يكسب علاقات جيدة معهم، وقد يرجع ذلك إلى الشعور بعدم الاطمئنان حول مهاراتهم القيادية وخبراتهم في العمل، كما قد يكون ذلك بسبب عوامل ثقافية وتنظيمية في المؤسسة التي لا تعمل على التحفيز لتقديم المساعدة والتوجيه.

السؤال رقم 30: أعمل على مواجهة الصعوبات في العمل وهذا يجعلني أتفادى أي عقوبات.

جاء السؤال (30) في المرتبة (26) بمتوسط حسابي قدر بـ(3.44)، وانحراف معياري قدر بـ(0.98)، حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (30) بدرجة قوية، وذلك بوزن نسبي قدر بـ(68.8%)، وهذا ما يشير إلى مساهمة تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين، وبالتالي فإن أغلب الموظفين يستخدم خبراته ومعارفه لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهه في العمل وهذا ما يجعله يتعرض للنقد والعقاب لأنه يتجاوز هذه الأخطاء، وهذا ما تم رصده في إجابات المبحوثين في هذه الجزئية في صورة جيدة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت بـ(34.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية التي تقدر بـ(7.78) مما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وبالتالي فحوالي (31.2%) من الموظفين تعترضهم صعوبات في العمل ويتعرضون للعقاب في حال حدوث خطأ، وقد يرجع ذلك إلى عدم تلقيهم لتدريب وتأهيل جيد وكافي لمواجهة مختلف المشكلات التنظيمية، وهذا ما يصعب عليه التعامل مع الصعوبات عندما تحدث.

السؤال رقم 24: تشجع بيئة العمل على تطبيق مختلف الخبرات التي أمتلكها وهذا يفسح لي المجال للتكيف مع مختلف المستجدات.

جاء السؤال (24) في المرتبة (27) بمتوسط حسابي قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.08) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (24) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي قدره (65.6%) وهذا ما قد يشير إلى أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني، فبالرغم من أن المؤسسة تساهم في تطبيق مختلف الأفكار الإبداعية التي يمتلكها الموظفين تقوم بتحفيزهم لذلك من خلال فسح المجال

لهم لتجريب مختلف الخبرات، من خلال رصده في الميدان من ملاحظات (أنظر الملحق رقم 02) إلا أن هذا لم يتم الحصول عليه من خلال إجابات المبحوثين بصورة جيدة. أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(17.6) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78) وهذا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (34.4%) من الموظفين لا يتم تشجيعهم في العمل على تطبيق مختلف الخبرات للتكيف مع المستجدات الحاصلة وقد يرجع ذلك إلى وجود مقاومة للتغيير داخل المؤسسة، مما قد يعرقل استفادتها من مقترحات الموظفين كما يرجع إلى وجود قيود مالية، وفي الموارد مما يمنع من استغلال الخبرات الفردية في تطبيق خبراتهم.

السؤال رقم 23: أساعد في حل المشكلات التي تعترض المؤسسة مما يدفعني لبذل مجهود أكبر في العمل.

جاء السؤال رقم (23) في المرتبة (28) بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري قدره (0.99) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (23) بدرجة متوسطة، وهذا ما يشير إلى ان تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين، وذلك بوزن نسبي قدره (63.2%)، إلا أن ما تمت ملاحظته في الميدان من خلال الملاحظات (أنظر الملحق رقم 02) أن الموظفين يساهمون في حل المشكلات التي تعترض المؤسسة كتصليح الأجهزة، تصحيح العمل، إعادة كتابة الوثائق في حالة ضياعها وغيرها من المشكلات وهذا يعتبر مجهود إضافي في العمل، إلا أن ذلك لم يتم رصده من خلال إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(21.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية (7.78) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (36.8%) من الموظفين لا يساعد في حل المشكلات التنظيمية ولا يبذل مجهود لذلك وهذا قد يرجع إلى عدم توفر الخبرة المهنية



الكافية كما يرجع إلى خشيتهم من العواقب المحتملة في حالة عدم نجاح اقتراحاتهم، كفقدانهم للوظائف والتعرض للعقاب وهذا يقلل من نسبة استمرارهم في العمل.

**السؤال رقم 28: عدم استخدام أساليب مختلفة في العمل يشكل لي نوعا من الضغط.**

جاء السؤال (28) في المرتبة (29) بمتوسط حسابي قدره (2.9) وانحراف معياري قدره (0.98) حيث سجلت أغلب استجابات المبحوثين فيما يتعلق بهذه العبارة رقم (28) بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي قدر بـ(58%) وهذا قد يشير إلى أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني، وبالتالي فإن أغلبية الموظفين لا يشعرون بالضغط في العمل في حالة عدم استخدامهم لأساليب مختلفة لإنجازه، إلا أنه رغم ما تم ملاحظته (أنظر الملحق رقم 02) أن بعض الموظفين يشعر بالضغط في حالة عدم توظيفه لمهاراته في إنجاز المهام خاصة في تدمرهم من التزامهم بالأعمال الروتينية المفروضة، وبتصريح منهم في المقابلات (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 06).

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة قدرت بـ(23.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدر بـ(7.78) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (42%) من الموظفين لا يؤثر عليهم استخدام الأساليب المختلفة في العمل، وذلك قد يرجع إلى تعودهم على الطرق التقليدية التي تساعدهم على إنجازهم بدقة وبسرعة من خلال الممارسة اليومية لنفس الطرق.

**السؤال رقم 27: تتيح لي بيئة العمل ظروف ملائمة لتوظيف معارفي ويساعدني ذلك على أداء المهام بدقة.**

جاء السؤال (27) في المرتبة (30) بمتوسط حسابي قدر بـ(2.9) وانحراف معياري قدر بـ(1.19)، حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (27) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(58%)، وهذا يشير إلى أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة فغي تعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين فرغم أن المديرية تتيح بيئة عمل مشجعة لابتكار وطرح الأفكار الجديدة للموظفين وهذا ما تم ملاحظته في الميدان (أنظر

الملحق رقم 02)، وهذا ما يساعد الموظفين على أدائهم المهام بدقة وهذا بتصريح منهم في المقابلات التي أجريناها (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 06)، إلا أنه لم يتم رصد ذلك في إجابات المبحوثين في صورة فعالة حول هذه الجزئية.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقد قدرت ب(15.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فحوالي (42%) من الموظفين يرون أن بيئة العمل لا تتيح لهم الظروف الملائمة لتوظيف معارفهم مما يؤثر على أدائهم للعمل، وهذا قد يرجع إلى وجود صعوبة في تطبيق معارفهم من خلال عدم توافقتها مع ثقافة المؤسسة أو مع ثقافة زملائهم في العمل.

**السؤال رقم 31: تقدم لي الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعلني أطمح لتولي مناصب عليا.**

جاء السؤال (31) في رتبته (31) بمتوسط حسابي قدره (2.88) وانحراف معياري قدره (1.19)، حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبارة رقم (31) بدرجة متوسطة وذلك بوزن نسبي مقدر ب(57.6%) وهذا ما يشير إلى أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين، رغم أن ما تم ملاحظته في ميدان (أنظر الملحق رقم 02) أن الموظفين ساهموا في المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المراقبين للتجار وهذا ما قد يمنحهم فرص لتولي مناصب عليا خاصة إذا كانت قراراتهم صائبة وتعود بالإيجاب على المؤسسة، إلا أنه لم يتم رصد ذلك في إجاباتهم حول هذه الجزئية بصورة جيدة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت ب(13.00) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية المقدره ب(7.78)، وهذا ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (42.4%) من الموظفين لا تقدم لهم الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم لا يطمحون في تولي مناصب

عليان وقد يرجع ذلك على اعتبار القادة أن بعض الموظفين غير قادرين على المساهمة في اتخاذ القرارات بشكل فعال وبالتالي لا تقدم له الفرص لذلك.

**السؤال رقم 29: لا تتاح لي الفرص لتوظيف معارفي في العمل وهذا يشعرني بهدر الوقت.**  
 جاء السؤال (29) في المرتبة (32) بمتوسط حسابي قدر بـ(2.88) وانحراف معياري قدر بـ(1.31) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبرة رقم (29) بدرجة متوسطة، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(57.6%) مما يشير إلى أن تطبيق المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني، وبالتالي فإن أغلب الموظفين يشعر بهدر الوقت كونه لا يتم تشجيعه لتوظيف معارفه في إنجازة بدقة وبسرعة، رغم أن المؤسسة تعمل على تشجيعهم بطرح أفكارهم، ومناقشتها، وتطبيقها في العمل وذلك حسب ما تم رصده في الميدان وحسب الابتكارات التي تبنتها المؤسسة، وأصبحت تستخدم في أداء المهام وهذا ما سهل عليهم العمل، (أنظر الملحق رقم 03 السؤال 05) إلا أن هذا لم يتم رصده من خلال إجابات المبحوثين، وهذا ما يدل على وجود تناقضات في إجاباتهم أثناء المقابلات وما تم التصريح به في إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فهي مقدرة بـ(5.00) وهي أقل من قيمة كاي مربع الجدولية (7.78)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1 وبالتالي فإن حوالي (42.4%) من الموظفين تتاح لهم الفرص لتوظيف معارفهم في العمل وهذا يكسبهم الوقت في أدائه وقد يرجع ذلك إلى محاولة الاستثمار في الموظفين واستغلال تجاربهم وأفكارهم لتطوير وتحسين العمل وكسب وقت إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**السؤال رقم 32: يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المؤسسة بكثرة وهذا يسبب لي هاجس من فقدان منصب عملي.**

جاء السؤال (32) في المرتبة (33) بمتوسط حسابي قدر بـ(2.16) وانحراف معياري قدر بـ(1.19) حيث سجلت أغلب إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعبرة رقم (32) بدرجة

ضعيفة، وذلك بوزن نسبي مقدر بـ(43.2%)، مما يشير إلى مساهمة تطبيق المعرفة بدرجة ضعيفة في تعزيز الاستمرار المهني، وبالتالي فإن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لا يسبب هاجس للموظفين من فقدان عملهم، رغم تصريحهم بأن الأجهزة التكنولوجية في يوم ما ستحل محل الموظفين داخل المؤسسة وذلك حسب تصريحاتهم أثناء المقابلات (أنظر ملحق رقم 03 السؤال 03)، وهذا ما يدل على خوفهم من فقدان العمل بسبب الأجهزة الحديثة، إلا أنه لم يتم رصد ذلك في إجاباتهم بصورة فعالة.

أما بالنسبة لقيمة كاي مربع المحسوبة فقدرت بـ(18.4) وهي أكبر من قيمة كاي مربع الجدولية والتي قدرت بـ(7.78) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة 0.1، وبالتالي فإن حوالي (56.8%) من الموظفين لديهم هاجس وتخوف من فقدان مناصب عملهم من خلال توفر واستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى خشيتهم من أن يتم استبدالهم بالتكنولوجيا الجديدة التي قد تكون أكثر كفاءة وتكلفة منخفضة، وهذا ما يزيد من المنافسة في سوق العمل وقد يخشى الموظفون من عدم قدرتهم على مواكبة التطور التكنولوجي السريع مما يؤدي إلى شعورهم بفقدان منصب العمل.

#### • تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

بعد تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع، يمكن تقديم نتائج عامة لهذه الاستجابات:

من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه فيما يتعلق بالفرضية الثالثة قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ(3.17) لإجابات العبارات الـ11 وتم تحديد اتجاه العينة من خلاله والتي تمثلت في درجة متوسطة، حيث تقع في المجال [2.6-3.4] وبالتالي فإن أغلب المتوسطات الحسابية لاتجاه العينة نحو الدرجة المتوسطة والانحراف المعياري الإجمالي الذي قدر بـ(1.18) ما يشير إلى عدم وجود تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة، كما قدرت قيمة كاي مربع المحسوبة الإجمالية بـ(23.63) وهي أكبر من

قيمة كاي مربع الجدولية التي تقدر ب(7.78) مما يعني وجود فروق في استجابات المبحوثين إجمالاً، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة متمثلة في مساهمة تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة غير محققة، وهو ما يبينه المتوسط الحسابي الذي اتجه نحو الدرجة المتوسطة، فحسب إجابات أفراد العينة وتحليلها نجد أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني لديهم وليس بدرجة قوية كما جاء في فرضية الدراسة.

"يساهم تطبيق المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الاستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة" وذلك من خلال عدم إعطاء فرص جيدة للموظفين بتطبيق الأفكار الإبداعية التي يمتلكونها مما يقتل روح المبادرة الإبداعية لديهم وذلك لعدم تلقيهم تحفيز كافي، حيث يعيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات التي تعترضهم في العمل ما يقلل من رغبتهم في الاستمرار المهني بالمؤسسة ويعتبر هذا مؤشر سلبي يعكس درجة الانتماء الوظيفي لديهم تجاه المؤسسة.

### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية

تناولت الدراسة الراهنة الكشف عن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة لتعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة وبالتالي سنقوم بتحليل ومناقشة ما توصلت إليه نتائج الفرضيات من خلال المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة البنائية الوظيفية لـ"تالكوت بارسونز" التي تقوم على البقاء والإستمرار من خلال تكامل أجزاء النسق، وفي ظل هذه الأجزاء يؤثر على كامل النسق وبالتالي لابد من تحديد الأدوار والوظائف وتكاملها في تحقيق الإنسجام والإستقرار، ونظرية الإدارة بالأهداف لـ"بيتر دراكر" التي تقوم على مبدأ تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال اعتماد أسلوب إدارة المعرفة الذي يقوم على مبدأ المشاركة واختيار الكوادر الذين بإمكانهم إنجاز الأنشطة بكل دقة للوصول لتحقيق الأهداف، وبناء على مبادئ النظرية سنحاول مناقشة نتائج كل فرضية.

## أ. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها "يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة".

بالنسبة لما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج حول هذه الفرضية بعد اختبارها فإن توليد المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين وهذا ما تم رصده من خلال إجابات المبحوثين حول هذه الجزئية التي اختلفت مع النظرية البنائية الوظيفية وحسب اتجاه "تالكوت بارسونز" فيها وبالتالي فإن مبادئ النظرية التي تقوم على ضرورة تكامل كل أجزاء النسق لتحقيق الإستمرار والبقاء تختلف عما هو سائد في مديرية التجارة التي لا بد أن تعمل على تحفيز وتشجيع موظفيها لإنتاج معارف جديدة ومناقشة مختلف أفكارهم لتعزيز الاطمئنان لديهم من خلال الأدوار التي يقومون بها والوظائف التي يشغلونها وهذا ما أكد عليه "بيتر دراكر" الذي يرى أنه لا بد من وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب داخل المؤسسة ليتمكن من توظيف معارفه وخبراته التي قد تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا بدوره دافع يعزز شعوره بالإستقرار النفسي، إلا أن هذا لم يتم رصده في مديرية التجارة، وقد يرجع ذلك إلى وجود صعوبة في تحديد احتياجات كل موظف من تدريب وتكوين لاكتسابه معارف جديدة وهذا ما يشعره بالقلق والإضطراب حول تقصيره في أداء المهام المختلفة والمشاركة في تحقيق الأهداف.

## ب. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها "تساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإندماج الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة".

بالنسبة لما توصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج حول هذه الفرضية بعد اختبارها، فنجد أن مشاركة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الإندماج الوظيفي لدى الموظفين وهذا ما تم رصده في إجابات المبحوثين التي اختلفت مع اتجاه "بارسونز" التي تقوم على الوظائف التي تؤديها الجماعة فتعمل على إشباع الحاجات الأساسية للمؤسسة والأفراد وحدد

هذه الوظائف في الوظائف الكامنة التي لا بد من مشاركتها لتصبح بذلك وظائف ظاهرة، وبالتالي فإن مشاركة المعرفة تعمل بصورة فعالة على الوصول للغايات المنشودة خاصة فيما يتعلق بالمشاركة في الأنشطة الجماعية وتبادل الخبرات والمعارف وهذا بدوره يؤدي إلى خلق علاقات إيجابية بين الموظفين مما يزيد من اندماجهم الوظيفي اتجاه العمل، وهذا ما أكد عليه "بيتر دراكر" من خلال مبدأ المشاركة التي تقوم على تبادل المعارف والخبرات ومشاركة الأنشطة وإنجاز العمل بين جميع الفاعلين في المؤسسة الذي بدوره يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما لم يتضح وجوده داخل مديرية التجارة الذي اختلف تنظيمها وتسييرها مع هاذين الاتجاهين وقد يرجع ذلك إلى الإلتزام بالمهام الروتينية الموكلة لكل موظف، وعدم وجود الوقت الكافي لفسح المجال لمشاركة المعارف بين الموظفين مما يؤثر ذلك على درجة الإندماج الوظيفي لديهم.

### ج. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

التي مفادها "يساهم تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة"

بالنسبة لما وصلت إليه الدراسة الراهنة من نتائج حول هذه الفرضية بعد اختبارها، فنجد أن تطبيق المعرفة يساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين وهذا ما تم رصده في إجابات المبحوثين والتي اختلفت مع اتجاه "تالكوت بارسونز" الذي يقوم على ضرورة تأدية المهام بصورة متناسقة ومتكاملة حتى لا يصيب النسق أي خلل وظيفي يعيق الوظائف الأخرى، وبذلك يصبح هناك خلل كلي في النسق كونه يتأثر كل جزء بالآخر وبالتالي فلا بد من تطبيق الموظف لكل خبراته ومعارفه وطرح أفكاره الإبداعية وتطبيقها للمساهمة في تجاوز أي خلل وظيفي وهذا ما يجعله يبذل أكبر جهد في إنجاز المهام بدقة ويتجنب بذلك الوقوع في الأخطاء التي تؤدي لوجود الخطر وهذا عامل أساسي يشعر بالرغبة أكثر في الاستمرار في العمل كونه عنصر فعال ومهم داخل المؤسسة، وهذا ما أكد عليه "بيتر دراكر" من خلال مبدأ تخفيض المخاطرة بوضع الإستراتيجية مناسبة



لإنجاز المهام ووضع خطط وبدائل جيدة لتحقيق استقرار واستمرار المنظمة ونموها وهذا من أهم الأهداف التي لا بد من الوصول إليها، وبطبيعة الأمر تحقيق ذلك يضمن استمرار الموظف بالعمل رغم أن هذين الإتجاهين مختلفين على ما تم رصده في مديرية التجارة، كونها لا تساهم بصورة فعالة على التشجيع لتطبيق المعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد وهذا ما يؤثر على رغبتهم بالإستمرار بالعمل، وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر الثقة الكافية في الأفكار الإبداعية لدى بعض الموظفين مما يجعل المؤسسة تتجنب المخاطرة لتطبيقها، وهذا مؤشر سلبي يؤثر على شعور الموظف بالإستمرار بالعمل داخل المؤسسة، وبالتالي فإن استخدام أسلوب إدارة المعرفة كتقنية حديثة داخل مديرية التجارة لولاية تبسة لا يساهم بدرجة قوية وفعالة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين، وذلك حسب ما تم رصده في استجابات الموظفين وهذا ما أكده اتجاه كل من "تالكوت بارسونز" و"بيتر دراكر" في نظرياتهم التي اختلفت عن الواقع الميداني داخل المديرية.

#### رابعا: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض البيانات وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة من خلال اختبار الفرضيات المصاحبة والتي يمكن استخلاص نتائجها العامة، والتي تتمثل في: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة وذلك من خلال عدم تحقق الفرضيات المتمثلة في:

- تساهم توليد المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الإستقرار النفسي بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- تساهم مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الإندماج الوظيفي بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- يساهم تطبيق المعرفة بدرجة متوسطة في تعزيز الإستمرار المهني بمديرية التجارة لولاية تبسة؛



وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إجابات المبحوثين نجد أن اعتماد أسلوب إدارة المعرفة بمديرية التجارة لولاية تبسة لا يساهم بطريقة فعالة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين، وهذا ما يدل على عدم وجود إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة لتوجيه المعارف التي يمتلكها الموظفون وإدارتها واستغلالها الإستغلال الأمثل للحفاظ على مواردها البشرية التي تعتبر رأسمال فكري داخل المنظمة بفضل مؤهلاتهم وخبراتهم، لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها وقد يرجع ذلك إلى البيئة التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي قد تعيق الموظفين على استغلال ما يمتلكونه من أفكار إبداعية لإنتاج معارف جديدة ومتنوعة تساعد على أداء المهام والأنشطة، وأيضاً عدم وجود شبكة تواصل نشطة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين وهذا بدوره من بين الدوافع التي لا تعزز الإستقرار النفسي لدى الموظفين ويصعب تحقيق إندماجهم في العمل وهذا مؤشر سلبي يقلل من رغبتهم للإستمرار بالعمل ويحقق درجة منخفضة من الرضا والانتماء لديهم، وهذا ما يجعل الموظف يشعر بعدم الأمن الوظيفي رغم ما يمتلكه من خبرات ويشكل له ذلك هاجس من فقدان منصب عمله، وبطبيعة الأمر يشكل ذلك عائقاً أمام الموظف للوصول لتحقيق حاجاته المختلفة التي تعمل على تعزيز شعوره بالأمن كما أشارت إليه نظرية "ماسلو" للحاجات، ويصبح بذلك يبحث باستمرار عن مؤسسة أخرى التي تضمن له بقاءه واستقراره فيها كما في جاء في نظرية "ويليام اوتشي" اليابانية التي تقوم على مبدأ أساسي تمثل في تحقيق البقاء والإستمرار للموظف في عمله داخل المؤسسة مدى الحياة ما دام قادراً على العمل، وهذا ما لم يتم رصده بدرجة قوية بمديرية التجارة لولاية تبسة من خلال إجابات المبحوثين.

## خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل تم التطرق إلى عرض خصائص عينة الدراسة ثم عرض البيانات الميدانية ومحاولة تحليلها ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات والاطار النظري للدراسة حيث توصلنا إلى ان إدارة المعرفة تساهم بدرجة متوسطة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة، وبالتالي فإن فرضيات الدراسة غير محققة كون إدارة المعرفة لا تساهم بدرجة قوية في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين لكنها كانت قريبة من التحقق لاعتمادنا درجة مقارنة لما تحصلنا عليه, وكذا تم استخلاص مختلف النتائج العامة المرتبطة بالموضوع بناء على تحليل نتائج كل فرضية وكل محور من محاورها, وتم مناقشتها في ضوء المقاربة النظرية للتنظيم التي تم عرضها في الجانب النظري للدراسة.

خاتمة

## خاتمة

بناء على النتائج المتحصل عليها في الدراسة، نجد أن المعرفة تمثل القاعدة الأساسية للمنظمات اليوم، وذلك من خلال التطورات العلمية المتوصل إليها، وهذا ما خلق منافسة شديدة بينهم جعل المنظمات تعتمد أسلوب إدارة المعرفة في تنظيمها لتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال توجيه المعلومات والمعارف التي يمتلكها المورد البشري، ففكرة إدارة الفكر الإنساني تعد مهارة تعزز من قيمة إدارة المعرفة داخل المنظمة، فتوجب بذلك الاهتمام بالمورد البشري باعتباره الثروة الأساسية التي تمتلكها، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية لتطوير برامج التدريب والتكوين، وتخصيص ورش عمل منتظمة لتعلم مهارات جديدة وهذا يحفزهم على تطبيق معارفهم وخبراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية مما يعزز شعورهم بالأمن الوظيفي، وهذا بدوره يشعرهم بالاستقرار النفسي، كما يجب تحفيزهم على التعاون والعمل الجماعي من خلال تنظيم فعاليات ومشاريع مشتركة، مما يعزز عملية الإتصال الداخلي لتبادل المعارف والمعلومات المختلفة، وهذا بدوره يشعرهم بالإستقرار النفسي.

وبالتالي فإن قيمة المنظمات الحديثة تكمن في الموجودات الغير ملموسة المتمثلة في المعارف المختلفة والموارد البشرية للمنظمة، ولذلك توجب الاهتمام بهم والعمل على تعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي، وذلك يعمل على تقوية رغبتهم بالاستمرار المهني، فضمان البقاء والوجود لهذه المنظمات مرهون بتكثيف عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة وتوجيهها لتعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بدرجة قوية باعتبارهم رأسمال فكري يعمل علي تحقيق فعالية ونجاعة المنظمات.

الملاحق

ملحق رقم (01): يمثل إستمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

- د. خديجة قفاف

من إعداد الطالبتين:

- إلهام لغبش

- منية حملة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا على إتمام الدراسة حول موضوع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأمن الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مديرية التجارة لولاية تبسة، وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، علما أن إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة من قبلنا.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على

الأسئلة بوضع علامة (x) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

• الجنس:

ذكر  أنثى

• السن:

من 25 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر

• المستوى التعليمي:

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

• الفئة السوسيو مهنية:

إطارات  أعوان تحكم

• الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة إلى 20 سنة

المحور الثاني: يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين.

الرقم	العبارات	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة قوية	درجة قوية جدا
1	أقوم بالمشاركة في الاجتماعات التي تنظمها المؤسسة لمناقشة الأفكار الجديدة التي أطرحها وهذا يشعرني بالاطمئنان					
2	تضع المؤسسة برامج تكوينية لتطوير المعارف التي تمتلكها مما يشعرني بالدعم					
3	تتيح لك المؤسسة الفرصة لتطوير مهاراتك وهذا يقلل من توترك أثناء إنجاز المهام					
4	تفسح لك المؤسسة المجال لطرح أفكارك الإبداعية لحل المشكلات المختلفة وهذا يشعرني بالثقة في النفس					
5	تتلقى تشجيعا للبحث عن معلومات جديدة مما يشعرني بالرضا					
6	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاقتراحات الجديدة التي تقدمها في العمل مما يشعرني بالتقدير والاحترام					
7	لا تتاح لك الفرصة لتوظيف خبراتك مما يشعرني بالضغط					
8	لا يتم تحفيزك على الابتكار وهذا يشعرني بالقلق والتوتر في العمل					
9	يتم إهمال الاقتراحات التي تقدمها وهذا يشعرني بالإحباط					
10	تبحث باستمرار عن طرق مختلفة لإنجاز المهام لتفادي الملل والروتين في العمل					
11	يتم تشجيعك للمشاركة في الأبحاث العلمية والمشاريع التي لها صلة بمجال العمل مما يساعدك على التفكير المنطقي لتجاوز الصعوبات					
12	تفسح لك المؤسسة المجال للتعبير عن أفكارك بكل حرية دون الخوف من التعرض للعقاب					



المحور الثالث: تساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإندماج الوظيفي لدى الموظفين.

الرقم	العبارات	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة قوية	درجة قوية جدا
13	تبادل المعلومات مع زملائك يساهم في بناء علاقات إيجابية مما يعزز روح العمل الجماعي					
14	تبرمج المؤسسة اجتماعات دورية وهذا يجعلك تتفاعل بشكل إيجابي مع زملائك في العمل					
15	تتاح لك الفرصة للنقاش في مجال العمل مما يجعلك تتأقلم بشكل جيد					
16	هناك حيز لتفويض السلطة مما يسمح لك باكتساب خبرات إضافية في العمل					
17	تساعدك مشاركة أفكارك على تجاوز الوقوع في الأخطاء وهذا يحسن من جودة القرارات التي تتخذها					
18	تشجع المؤسسة على التكوين الجماعي مما يجعلك تشارك باستمرار في مختلف الأنشطة الجماعية.					
19	تتواصل باستمرار مع زملائك في العمل لتطوير مهاراتك وهذا يشعرك بالانتماء وانك جزء مهم ضمن شبكة تواصل نشطة					
20	توفر المؤسسة دورات تدريبية عبر الأنترنت لتسهيل عملية مشاركة المعلومات وهذا يعطيك فرصة للتعلم المستمر					
21	تتيح المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة لتبادل المعلومات والمعارف مما يجعلك تتفاعل بشكل إيجابي					
22	تتيح لك المشاركة في الندوات والملتقيات فرص جيدة للتطور في المسار المهني					

المحور الرابع: يساهم تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين.

الرقم	العبارات	درجة ضعيفة جدا	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة قوية	درجة قوية جدا
23	أساعد في حل المشكلات التي تعترض المؤسسة مما يدفعني لبذل مجهود أكبر					
24	تشجع بيئة العمل على تطبيق مختلف الخبرات التي أمتلكها وهذا يفسح لي المجال للتكيف مع مختلف المستجدات					
25	تساعدني تجاربي العملية وخبرتي على تجنب المشاحنات في العمل					
26	أبذل مجهود إضافي في العمل وهذا يشعرني باستنزاف طاقتي					
27	تتيح لي بيئة العمل ظروف ملائمة لتوظيف معارفي ويساعدني ذلك على أداء المهام بدقة .					
28	عدم استخدام أساليب متنوعة في العمل يشكل لي نوعا من الضغط					
29	لا تتاح لي الفرص لتوظيف معارفي في العمل وهذا يشعرني بهدر الوقت					
30	أعمل على مواجهة الصعوبات في العمل وهذا يجعلني أتفادى أي عقوبات					
31	تقدم لي الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعلني أطمح لتولي مناصب عليا					
32	يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المؤسسة بكثرة وهذا يسبب لي هاجس من فقدان منصب عملي					
33	أحاول تقديم توجيهات لزملائي في العمل مما يكسبني تكوين علاقات ودية معهم					

ملحق رقم (02): يمثل دفتر الملاحظات الميدانية

الأبعاد	المؤشرات	ملاحظات من الميدان
توليد المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث والتطوير</li> <li>- التعلم والتدريب</li> <li>- الإبداع والإبتكار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لاحظنا من خلال تواجدها بالمؤسسة تطوير في أداء المهام من قبل الموظفين وإنجاز الأنشطة الموكلة.</li> <li>- لاحظنا داخل المؤسسة أن بعض الموظفين كانوا يتلقون التكوين والتدريب على بعض التطبيقات الحديثة بصفة مستمرة خاصة المراقبين للتجار في مصلحة قمع الغش لاحظنا عدة مرات أن هناك تكوين وتعليم للموظفين داخل المؤسسة حول كيفية المراقبة وكيفية التسجيل في التطبيقات الحديثة المستخدمة في العمل.</li> <li>- لاحظنا وجود إبداع ، وإبتكار من قبل الموظفين وتمثل ذلك في مجموعة تطبيقات ساعدتهم على إنجاز المهام ، وفي مقابلة مع موظفة من مكتب الإعلام الآلي ، والتي أخبرتنا أنه تم إبتكار تطبيقات من قبلها للمؤسسة لتسهيل العمل ومراقبة التجار، وأصبحت هذه التطبيقات مفعلة داخل المؤسسة وقدمت لنا نموذج لهذه التطبيقات وكيفية إستخدامها في العمل، وأصبحت وسيلة تواصل بين المديرية ووزارة التجارة.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التواصل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لاحظنا أنه هناك تواصل مستمر بين الموظفين خاصة الإتصالات الغير رسمية متواجدة بكثرة كما أنهم يشاركون خبراتهم حول إنجاز العمل لكن ما لاحظناه أن الإتصال بين الرؤساء والموظفين قليل ويكون غالبا رسمي حول إنجاز المهام والتعليمات .</li> </ul>

<p>مشاركة المعرفة</p>	<p>-التعاون -العمل الجماعي -مشاركة المعلومات والخبرات</p>	<p>- لاحظنا أن هناك تعاون في إنجاز المهام بين الموظفين لكن ليس بصفة مستمرة. - العمل كفريق ما لاحظناه كان حسب طبيعة المهام لأن بعض المهام في المديرية تتطلب عمل أكثر من موظفين خاصة بين الأسلاك التقنية والمراقبين وبين مصلحة قمع الغش والموظفين المراقبين للتجار. - ما لاحظناه أن بعض الموظفين الذين لديهم أقدمية في العمل يقومون بمشاركة ما يمتلكونه من معارف مع الموظفين وأحيانا يقومون بتكوينهم حول إنجاز مهام معينة.</p>
<p>تطبيق المعرفة</p>	<p>-المشاركة في إتخاذ القرارات -حل المشكلات -العمل على تحسين الأداء</p>	<p>حسب ما تم رصده في الميدان أن الموظفين يشاركون في إتخاذ القرارات خاصة الموظفين المراقبين للتجار الذين والذين ينزلون للميدان نظرا لتعاملهم المباشر مع التجار فالقرارات التي يتخذونها تأخذ بعين الإعتبار من قبل الرؤساء بالمؤسسة. - حسب ما لاحظناه أن بعض الموظفين يساهمون في حل بعض المشكلات التنظيمية خاصة التي تتمثل في تعطيل الأجهزة وإنجاز العمل بصفة عامة. - من خلال دورات التكوين بعض الموظفين لديهم تحسن في الأداء خاصة المراقبين للتجار وهذا أيضا بتصريح من المسؤول وبوجود التطبيقات الجديدة.</p>

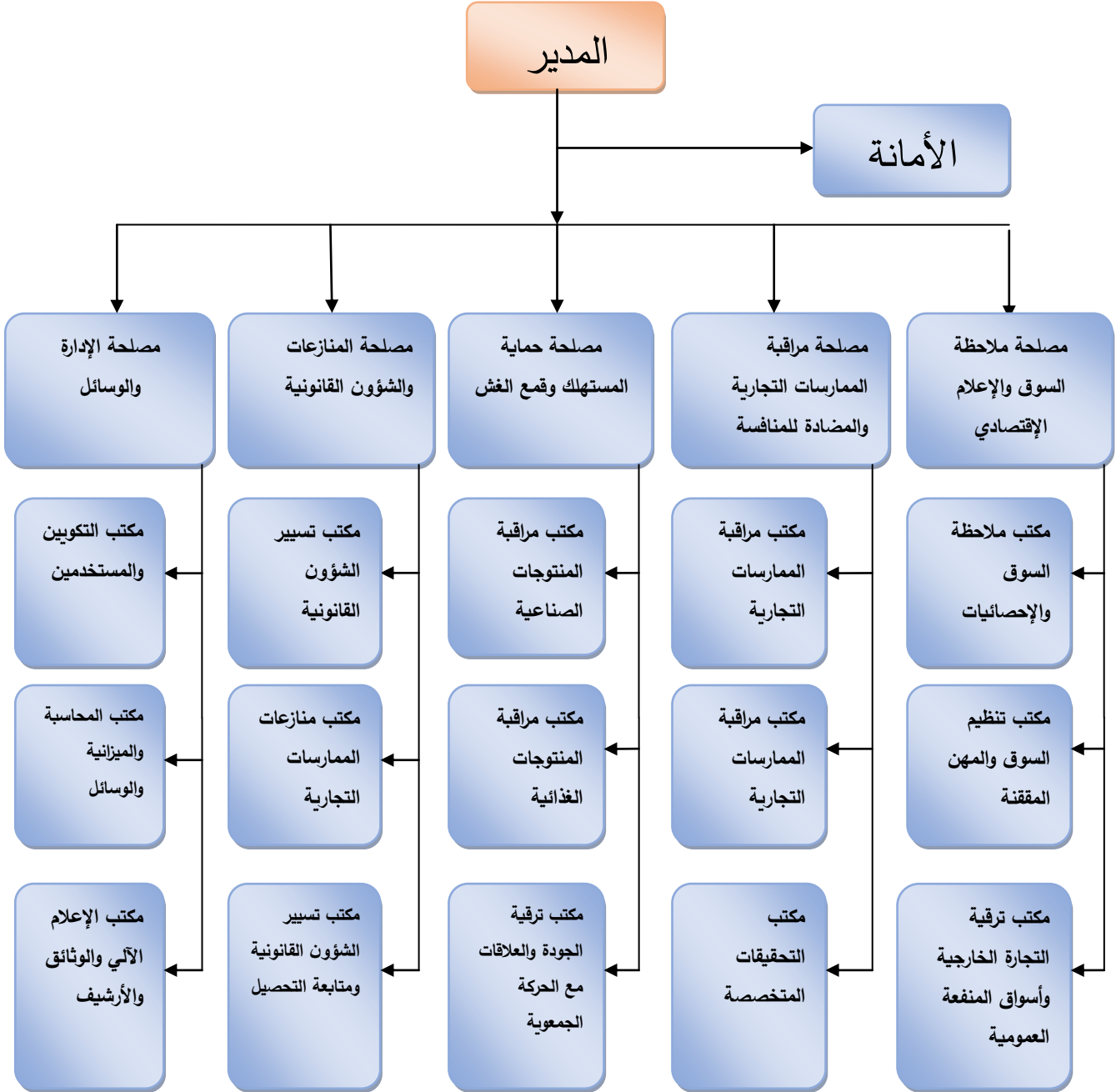
<p>الإندماج الوظيفي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالإنتماء</li> <li>- إحترام ثقافة المؤسسة</li> <li>- تطبيق القوانين السائدة داخل المؤسسة</li> <li>- التكيف مع بيئة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشعر بعض الموظفين بعدم الإلتفاء للمؤسسة حسب ما لاحظناه ويعمل في تدمر مستمر خاصة المراقبين للتجار ويرى أن العمل مصدر رزق وأجبر على العمل من أجل الأجر فقط وهذا أيضا بتصريح منهم أثناء بعض المقابلات.</li> <li>- حسب ما تم رصده في الميدان أن بعض الموظفين لا يحترم ثقافة المؤسسة كالوقت دائما في تأخر مستمر ورئيس المصلحة يتدمر بإستمرار من هذا التصرف.</li> <li>- حسب ما لاحظناه أن هناك تجاوز لبعض القوانين التنظيمية كوجود الغيابات الغير مبررة عدم إنجاز بعض المهام والخروج قبل الوقت المحدد من العمل ويبقى مسؤول المصلحة يبحث عن العمل الذي من المفروض أنه أنجز قبل المغادرة.</li> </ul>
<p>الإستمرار المهني</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير المهارات</li> <li>- الحصول على فرص للتقدم في السلم الوظيفي من خلال الترقيات</li> <li>- بذل جهد إضافي في العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حسب ما لاحظناه أن المؤسسة تتيح فرصا للتقدم وتطوير مهارات الموظفين من خلال التكوين والتدريب المستمر وهذا يساهم في الترقية إلى مناصب عليا.</li> <li>- قليل بل العكس بعض الموظفين يترك عمله لشخص آخر لإنجازه حسب ما لاحظنا مما يؤدي إلى قلق رئيس المصلحة وزملائه</li> </ul>

<p>الإستقرار النفسي</p>	<p>- ضغوطات العمل - القلق و التوتر والإنزعاج - الإنفعالات والإضطراب - الشعور بالأمان وتحسن المزاج</p>	<p>- هناك بعض الموظفين لديهم ضغوطات عمل خاصة عن الأساليب التقليدية والحديثة في إنجاز المهام. - هناك بعض المشاحنات بين الموظفين التي تؤدي إلى قلقهم وتوترهم وشعورهم بالخوف من تعرضهم للعقوبات بسبب الصراعات المستمرة. - حسب ما لاحظناه في الميدان أن بعض الموظفين لا يشعر بالراحة في العمل وأنه حبذا لو كان له عمل آخر حر وهذا حسب تصريح البعض من الموظفين في كون العمل لا يحقق الطموحات التي يسعون لتحقيقها وأن الأجور التي يتقاضوها مقارنة مع مستوى المعيشة المرتفع غير كافية لتلبية كل الإحتياجات.</p>
-------------------------	---	--

ملحق رقم (03): يمثل دليل المقابلة

- 1- ما نوع التكوين الذي تقدمه المؤسسة؟ وهل شاركت به من قبل؟
- 2- هل بإمكانك أن تتحدث لنا عن فرص التدريب والتكوين داخل المؤسسة؟
- 3- ما هي الأساليب التي تستخدمها للتواصل مع زملائك في العمل؟
- 4- ما نوع الاجتماعات التي يتم عقدها داخل المؤسسة؟
- 5- ماذا يمكنك القول عن إبتكار بعض التطبيقات؟ وحيز تطبيقاتها؟
- 6- ما نوع الملتقيات والندوات التي تنظمها المؤسسة؟ وهل تقوم بالحضور فيها؟ وكيف إستقذت منها؟
- 7- كيف يؤثر عليك العمل الجماعي مع زملائك في العمل؟
- 8- إذا كنت تقوم بدراسة أكاديمية، ماهو الوقت الذي توفره لك المؤسسة للدراسة؟

ملحق رقم (04): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة









# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
2. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، ط01 مصر، 1994.
3. بسام محمد الميهرات: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار حليبس الرمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز، عمان، 2010.
5. حسين أحمد عتوم، لمين أحمد عتوم: إدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
6. خليفي عيسى، قوادرية ربيعة: إدارة الرأسمال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2019.
7. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن.
8. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2000.
9. رضا خلاص: مروج إدارة المعرفة، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
10. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال دراسة 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، ط01، سوريا، دمشق، 2004.

11. زهرة تيغزة وآخرون: كتاب جماعي منهجية البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، نشر وإصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية واقتصادية، ط01، برلين، ألمانيا، 2019.
12. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، عمان، 2019.
13. سيف الإسلام سعد: عمل الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، معرفة متجددة، ط01، دمشق، البرامكة، 2009.
14. صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الجمهورية العراقية، بغداد، 2005.
15. عامر عبد الرزاق الناصر: إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، ط01، 2013.
17. عبد الستار العالي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. علة مراد: إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، 2017.
19. ليث عبد الله القهيوي: استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
20. محمد بن عبد الله الثبتي: إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، عمان، 2020.
21. محمد خالد أبو عزام: إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار هدى للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط01، عمان، الأردن، 2021/2020.
22. محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط03، 2019.

23. نادية سيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
24. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط02، عمان، الأردن، 2015.

### ثانيا: المجالات

1. أحمد مدوح: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المركز الجامعي عبد الله مرسللي، تيبازة، الجزائر، العدد 02، المجلد 06، الجزائر، 2023.
2. الأخضر صباحي: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
3. أنس معن، طاهر معروف وآخرون: الأمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، دراسة حالة في الجامعات الأهلية أربيل، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، اصدار خاص، العدد 02، الجزء B، أربيل، أيلول، 2018.
4. إيمان صادق عبد الكريم، يسرى حسن سلوم: التوازن المعرفي وعلاقته بالمعرفة الضمنية لدى طلبة الجامعة، مركز البحوث النفسية، جامعة بغداد، العدد 28، الجزء الثاني.
5. بعيسي حليلة، أقطي جوهرة: دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بسكرة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة بسكرة، العدد 02، المجلد 14، 2020.
6. بغول زهير، عطوي سعد الدين: الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول ماكلين، مجلة أبحاث تقنية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية، والتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، جامعة لمين دباغين سطيف 2، العدد 10، الجزائر، جوان 2017.

7. بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم: إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، دراسة نظرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 01/31 جامعة زيان عاشور الجلفة.
8. بونار عمر: أثر المعرفة على تمكين العاملين في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، المجلد 16، جوان 2020.
9. تهاني قاسم مهدي: إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، العدد 06، يوليو 2021، جامعة الجنان لبنان.
10. جليد ياسين: إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 03، العدد 01، المجلد 08، جوان 2022.
11. خلادي عبد المؤمن، زوبير محمد: أثر الأمن الوظيفي وضغوط العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس للمؤسسة التربوية الجزائرية دراسة حالة عينة من ثانويات ولاية الشلف، مركز مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، العدد 02، المجلد 07، الجزائر، ديسمبر 2022.
12. خلود إسحاق بخاري، أشواق عبد الرحمن الحقباني: التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية Z اليابانية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 02، المجلد 09، نيسان 2021.
13. دعاء أحمد توفيق: الأمن الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية على بعض المصانع بالمدينة الصناعية بالعباسية، مجلة التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 24، الجزء 02، 2018.
14. ذيب فهيمة: أهمية المستحقات المالية في تحقيق الامن الوظيفي للمورد البشري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 02، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2018.

15. ربعة كيرد، عائشة صفراني: أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط، مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 21، الجزائر، 2021.
16. رضا بوغرزة، يوسف حديد، رؤوف كعواش: علاقة الأمن الوظيفي بالمواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بجيجل، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة أم البواقي، العدد 03، المجلد 08، الجزائر، ديسمبر 2021.
17. سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، الجزائر، فيفري 2004.
18. عبد الحق طير: أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية الجنوب الشرقي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 02، المجلد 11، 2022 / 2023.
19. عروف راضية، عطية خديجة: تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE العدد 07، الجزائر، سبتمبر 2018.
20. قرارية ريمة، دريس نريمان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، العدد 04، 2020.
21. كهاني قاسم مهدي: إدارة المعرفة وأثرها في جودة القرارات الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية والانسانية، جامعة الجنان، العدد 06، لبنان، يوليو 2021.
22. ماضي إلهام، الهاشمي يعاج، عبد القادر بن برطال: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاجتماعية، مخبر دراسات التنمية الاجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 08، المجلد 05، الجزائر، جوان 2019.



23. مبروكة عبد الله الخيفي، فاطمة يوسف المنصوري: تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتصنيع الأنايبب، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، جامعة بنغازي ليبيا، العدد 02، المجلد 02، ليبيا، 2020.
24. نوال شاين، محمد خشمون: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة 01، العدد 01، جانفي 2021/2020.
25. هالة عبد المنعم أحمد سليمان، أشرف عبد التواب عبد المجيد: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، المجلة التربوية، جامعة الأزهر، كلية التربية، العدد 72، القاهرة، أبريل 2020.
26. الهزام محمد عيساوي فاطمة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دراسة حالة، مجلة المال والأعمال، بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 03، المجلد 05، الجزائر، جامعة طاهيري محمد بشا، الجزائر، سبتمبر 2021.
27. يمينة بوقندورة، لطفي دنبري: المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في إسهامات بعض الرواد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 01، المجلد 07، الجزائر، 2020/2019.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل

1. سعدية زايدي: سياسة التشغيل في الجزائر، دراسة سوسولوجية للأمن الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2019/2018.
2. طالع مختاري نصيرة: الاتجاه نحو التدين وعلاقته بالأمن النفسي والتوافق الاجتماعي دراسة ميدانية على طلبة الجامعة بمنطقة القبائل الكبرى، أطروحة مقدمة



- لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس الاجتماعي، وعلوم التربية، الارطفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر 02، 2015.
3. عواطف عيشوش: أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
4. فوزية قديد: فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.
5. قوادري حنان: أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021.
7. آية عبد القادر إبراهيم صرصور: دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
8. ايمان جبريل جبريل: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
9. بوزيداوي محمد: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص تسيير

- الموارد البشرية، قسم علوم التسيير الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر  
03، 2014.
10. حنان أبو بكر مليطان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على القيادات الادارية بالمصارف التجارية المعاملة بمدينة مصراتة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، مدرسة العلوم الإدارية، شعبة الإدارة والتنظيم، الاكاديمية الليبية، مصراتة، ليبيا، الفصل الدراسي ربيع 2016.
11. ربا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الإدارية المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن 2008.
12. طارق فرح عبد الله عركوك: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العالي بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
13. علي حسن المسمير: تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المكتبات والمعلومات، جامعة القاهرة، 2013.
14. كمال العقاب: إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة اعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
15. مجدي نويري: محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/2010.

16. ندى صارم: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري، دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

عنوان المذكرة: دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية تبسة

المشرفة: د. خديجة قفاف

إعداد الطالبتين: - إلهام لغبش

- منية حملة

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة، من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في:

- ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة ؟  
وللإجابة عن التساؤل تم صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم توليد المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستقرار النفسي لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة ؛  
- تساهم مشاركة المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإندماج الوظيفي لدى الموظفين لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة ؛

- تساهم تطبيق المعرفة بدرجة قوية في تعزيز الإستمرار المهني لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية تبسة.  
ولاختبارها والتحقق منها تم الإعتماد على المنهج الوصفي وتصميم إستبانة لجمع المعلومات مكونة من 33 عبارة واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss والإستعانة بالملاحظة والمقابلة كأدوات ثانوية وتم إختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من 50 موظف من أصل 192 موزعين على فئات مختلفة، إطارات وأعوان تحكم.

وأسفرت الدراسة على النتائج العامة التالية:

إعتماد أسلوب إدارة المعرفة بمديرية التجارة لولاية تبسة لا يساهم بشكل فعال في تعزيز الأمن الوظيفي لدى الموظفين.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأمن الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، الأمن الوظيفي

### **ENGLISH TRANSLATION:**

This study aimed to investigate the role of knowledge management in enhancing job security among employees in the Directorate of Trade in Tebessa Province, Algeria. The main research question was:

- What is the role of knowledge management in enhancing job security among employees in the Directorate of Trade in Tebessa Province?

To answer this question, the following hypotheses were formulated:

- Knowledge generation contributes strongly to enhancing psychological stability among employees in the Directorate of Trade in Tebessa Province;
- Knowledge sharing contributes strongly to enhancing job integration among employees in the Directorate of Trade in Tebessa Province;
- Knowledge application contributes strongly to enhancing career continuity among employees in the Directorate of Trade in Tebessa Province.

To test and verify these hypotheses, a descriptive approach was adopted, and a questionnaire was designed to collect data consisting of 33 items. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data, and observation and interviews were used as secondary tools. A stratified random sample of 50 employees was selected out of a total of 192 employees distributed across different categories, including executives, supervisors, and control officers.

The study yielded the following general results:

- The adoption of knowledge management practices in the Directorate of Trade in Tebessa Province does not effectively contribute to enhancing job security among employees.
- Accordingly, it can be concluded that there are statistically significant differences between knowledge management and job security.

### **Keywords:**

Knowledge management, job security