وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تحصص: ادارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير موسومة ب:

الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-

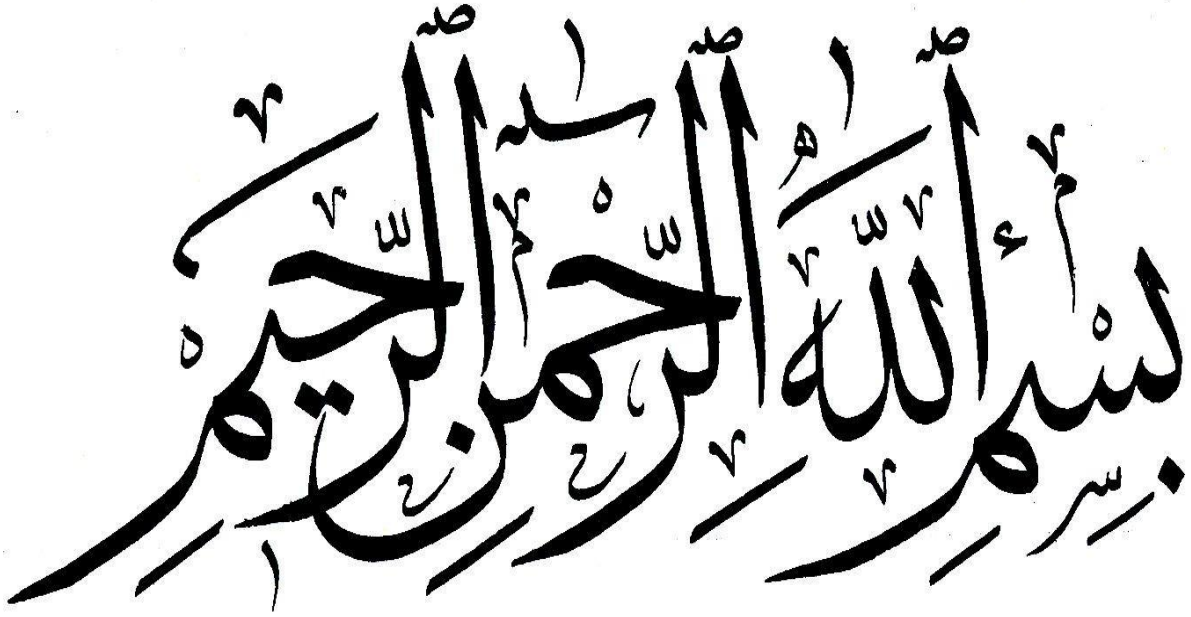
من اعداد الطالبة:
فادية ملاك جميعة

تحت اشراف:
د-عبد القادر بن برطال

لجنة المناقشة:

- د. الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر ب	رئيسا
- د. عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
- د. أمينة ريان	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية:2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه, عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن من علي بإنجاز هذه الدراسة, والصلاة والسلام على أفضل الخلق نبينا محمد وعلى أله وصحبه وسلم تسليما كثيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أستاذي المشرف الدكتور **عبد القادر بن برطال** الذي استحق منا كل التقدير والاحترام, والذي له البصمة الكبيرة في انجاز هذا العمل, فمن هذا المنبر أقول له جزاك الله خير الجزاء على توجيهاتك ونصائحك وملاحظاتك التي تكرمت بها علي, فلقد كنت الأخ الكبير قبل أن تكون الأستاذ زادك الله تواضعا وخلقا وعلما.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأساتذة اللذين ساعدوني في مشواري الدراسي، وكل الأساتذة الذين تعلمت على يدهم كل باسمه, وأشكر الأساتذة أعضاء اللجنة على مناقشتهم هذا الموضوع واثرائه والوقوف على أهم النقائص, جزاكم الله خير الجزاء على سعيكم من أجل خروج هذا العمل في أبهى صورة له.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أساتذة وعمال عامة, وقسم علوم التسيير خاصة.

كما أشكر صديقاتي: فاطمة الزهراء ديدي, فضيلة دحمان, يسرى مشراوي, أمينة غربي مباركة لبيبة, وداد حشاني, على دعمهم لي كنتم خير سند لي دون أن أنسى دفعة ادارة أعمال 2021-2022 .

شكرا جزيلا وجزاكم الله كل خير

اهداء

اهدي هذا البحث الى من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من سهرت الليالي تنير دربي

الى من تشاركني أفراحي وأحزاني الى نبع العطف والحنان الى أجمل ابتسامة في حياتي, الى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية

الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة

الى الذي لم يبخل عليا بأي شيء الى من سعى الى راحتي ونجاحي الى أعظم وأعز رجل في الكون: أبي العزيز.

الى اللذين ظفرت بهم هدية من الأقدار اخوتي الأحباء

الى جميع الأصدقاء في الحياة والدراسة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد كل باسمه ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي من المرحلة الابتدائية الى الجامعية, وكان لهم الفضل الكبير في مساندتي ووصولي الى المرجلة التي أنا فيها

الى كل من مد لي يد العون .....

اهدي لكم هذا العمل المتواضع

فادية ملاك

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
اهداء	I
شكر و عرفان	II
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	IX
الملخص باللغة العربية والأجنبية	X
مقدمة	(أ-ك)
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	02
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية ادارة المعرفة	03
المطلب الأول: مفهوم ادارة المعرفة	03
المطلب الثاني: أهمية ادارة المعرفة	04
المطلب الثالث: أهداف ادارة المعرفة	04
المطلب الرابع: عمليات ادارة المعرفة	09
المبحث الثاني: الثقة التنظيمية المفاهيم و الأسس	10
المطلب الأول: مفاهيم حول الثقة التنظيمية	10
المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية	14
المطلب الثالث: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية	19
المطلب الرابع: نماذج الثقة التنظيمية	23
المبحث الثالث: تحسين أداء هيئة التدريس	28
المطلب الأول: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي	28
المطلب الثاني: وظائف أعضاء هيئة التدريس	31
المطلب الثالث: سبل تحسين أداء هيئة التدريس	32
المطلب الرابع: المعوقات والتحديات التي تواجه التعليم العالي	33
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الأغواط	
تمهيد	36
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	37
المطلب الأول: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	37
المطلب الثاني: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	40
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	45
المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس	45
المطلب الأول: منهج الدراسة	46
المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة	46
المطلب الثالث: عرض خصائص مجتمع الدراسة	47
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاختبارات الاحصائية	50
المطلب الأول: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات	50
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية	55
المطلب الثالث : تقييم صلاحية النموذج البنائي	71

خلاصة الفصل	72
الخاتمة	74
قائمة المراجع	77
الملاحق	80

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1/2	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام	47
2/2	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	47
3/2	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	48
4/2	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	49
5/2	توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية	50
6/2	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	51
7/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقة التنظيمية	51
8/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول مفهوم ادارة المعرفة في التدريس	52
9/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تشخيص واكتساب المعارف	52
10/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث توليد المعارف	53
11/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع تبادل وتشارك المعارف	53
12/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس تخزين المعارف	54
13/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس تطبيق المعارف	54
14/2	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تحسين أداء هيئة التدريس	55
15/2	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	56
16/2	مؤشر ارتباط المتغير VC	59
17/2	نتائج مؤشر التوافق Cross loading	60
18/2	نتائج مؤشر معامل التحديد R^2	61
19/2	نتائج مؤشر حجم التأثير F^2	62
20/2	نتائج مؤشر القدرة التنبؤية Q^2	63
21/2	نتائج مؤشر مطابقة الجودة(GOF)	63
22/2	اختبار فرضيات الدراسة	46
23/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	64
24/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	65
25/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	65
26/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	66
27/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	66
28/2	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة	66
29/2	الأثر المباشرة (Direct effects)	68
30/2	الأثر الإجمالي غير المباشر ة (Indirect effects)	68
31/2	فترة الثقة (Confidence interval)	69
32/2	نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	70

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1/1	النموذج العام للدراسة	
2/1	نموذج « Lewicki » لمستوى الثقة	23
3/1	نموذج « Shapiro et al »	25
4/1	نموذج trust(ABCD)	26
1/2	الهيكل التنظيمي لقسم الجذع المشترك	41
2/2	الهيكل التنظيمي لقسم التسيير	42
3/2	الهيكل التنظيمي لقسم علوم الاقتصادية	43
4/2	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	45
5/2	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	48
6/2	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	48
7/2	تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	49
8/2	تركيبة عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	50
9/2	القيمة الموثوقية وصحة التقارب	58
10/2	مؤشر معامل التحديد(R Square)	70
11/2	تحليل المسار	71
12/2	نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة	61
13/2	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	67
14/2	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	69

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان الموزع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	النموذج البنائي العام للدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل العلاقة والأثر بين ادارة المعرفة و تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط الجزائر، وقد تم تحديد عناصر الدراسة حيث تمثل المتغير المستقل في ادارة المعرفة بأبعادها الخمسة:(تشخيص-توليد-تبادل-تخزين وتطبيق المعارف)، والمتغير التابع وهو تحسين أداء هيئة التدريس، بالإضافة الى متغير وسيط متمثل في الثقة التنظيمية، ولتحليل العلاقة بين المتغيرات المدروسة، تم الاستعانة باستبانة تم توزيعها على عينة عددها 50 مفردة، وبرامج احصائية مثل: Spss و3 Smart PLS .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى وجود أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط الجزائر، وأن ما نسبته 64.50% من هذا التأثير كان بشكل غير مباشر عبر الثقة التنظيمية على متغيرات الدراسة، كما بينت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط- في وجود البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، الدرجة العلمي)عند مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، ثقة تنظيمية، تحسين أداء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ABTSRACT:

This study aimed to measure and analyze the relationship and impact between knowledge management and improving the performance of the teaching staff among the professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Laghouat University, Algeria. storage and application of knowledge), and the dependent variable, which is improving the performance of the faculty, in addition to an intermediate variable represented in organizational confidence.

Through this study, we found a statistically significant effect of knowledge management on improving the performance of the teaching staff among the professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of Laghouat, Algeria, and that 64.50% of this effect was indirectly through organizational confidence on the study variables. The study also showed that there are no statistically significant differences in the effect of knowledge management on improving the performance of the faculty in the presence of the mediating variable (organizational confidence) at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Laghouat - in the presence of personal and functional data (gender, age, years of service, academic degree (At the level of significance $\alpha = 0.05$.

Keywords: knowledge management, knowledge management processes, organizational confidence, performance improvement, faculty of economic, commercial and management sciences.

مقدمة

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي من خلال ما تقدمه من خدمات، فهي مركز اشعاع حضاري وعلمي يسعى الى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلما وثقافيا، ويعتبر عضو هيئة التدريس من أهم العناصر العلمية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعتمد عليه الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال قيامه بدوره واجراء الأبحاث العلمية.

حيث تسعى الجامعات نحو مزيد من الكفاءة والابداع وتحسين وتطوير مخرجاتها، والخدمات التي تقدمها، في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات، وقد ازدادت أهمية دور عضو هيئة التدريس الجامعي في هذا العصر، حيث لم يعد مقتصرا على زيادة المعرفة بل تعداها للمساهمة في تغيير نظام البحث العلمي من خلال تحقيق التعليم الملائم، وفي ظل العديد من المبادئ والتوجهات التي اهتمت بالتعليم الجامعي من حيث مدخلاته ككل، وفي ظل الاهتمام بعضو هيئة التدريس فانه يتطلب دائما تنمية وتطوير مهامه مع ضرورة الاهتمام بتنمية النشاط الابداعي والمعرفي نظرا لأهميته في العملية التعليمية، وتتوقف جودة التعليم الجامعي على ما يؤديه من وظائف، حيث أصبحت ادارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات وذلك لارتباطها معا بصفتها منظمات معرفية، والتي تعطي عضو هيئة التدريس مميزات وذلك من خلال وجود مقومات للثقة بينه وبين زملائه ورؤسائه وادارة الجامعة، وهذا يؤدي الى مزيد من التطور والكفاءة لقدراته الأكاديمية، وبالتالي يعود على الجامعة ويحقق لها معايير الجودة التي تجعلها قادرة على المنافسة.

وتعمل ادارة المعرفة من خلال عملياتها على ارتباط الأفراد ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديدا لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة لرغبة وروح معنوية عالية، وبالتالي تكون الثقة التنظيمية بين أعضاء المؤسسة مما يحقق التوافق في الأداء وتسهيل مشاركة ونقل المعارف بين جميع أعضاء هيئة التدريس .

1-اشكالية الدراسة: من خلال ما سبق، تتمحور اشكالية الدراسة في تحليل العلاقة والأثر التي يمكن أن تحدثها ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال الاجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

اشكالية الدراسة :

1- هل يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط ؟

وتنبثق عن الاشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتجلى في ما يلي:

1-1- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعد تشخيص المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

1-2- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعد توليد المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

1-3- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعد تبادل وتشارك المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

1-4- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعد تخزين المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

1-5- هل يوجد أثر دال احصائيا لبعد تطبيق المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

1-6- هل يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-7- هل توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1-7-1- هل توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير الجنس كمعدل للعلاقة بينهما ؟

1-7-2- هل توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير السن كمعدل للعلاقة بينهما ؟

1-7-3- هل توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير سنوات الخدمة في المؤسسة كمعدل للعلاقة بينهما ؟

1-7-4- هل توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير الدرجة العلمية كمعدل للعلاقة بينهما ؟

2- **فرضيات الدراسة:** استنادا على اشكالية الدراسة وعناصرها، يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الاغواط؟

2-1-1- لا يوجد أثر دال احصائيا لتشخيص المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2 -1-2- لا يوجد أثر دال احصائيا توليد المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-1-3- لا يوجد أثر دال احصائيا لتبادل المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-1-4- لا يوجد أثر دال احصائيا لخزين المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-1-5- لا يوجد أثر دال احصائيا لتطبيق المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-2-الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-2-1-لا يوجد أثر دال احصائيا لتشخيص المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-2-2-لا يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-2-3-لا يوجد أثر دال احصائيا لتبادل المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-2-4-لا يوجد أثر دال احصائيا لتخزين المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

1-2-5-لا يوجد أثر دال احصائيا لتطبيق المعرفة على الثقة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-3-الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر دال احصائيا للثقة التنظيمية على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-4- الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط؟

2-5-الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في وجود متغير معدل واحد على الأقل وينبثق الى:

1-5-1-لا توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير الجنس باعتباره معدلا للعلاقة؟

1-5-2-لا توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير السن باعتباره معدلا للعلاقة؟

1-5-3-لا توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير سنوات الخدمة في المؤسسة باعتباره معدلا للعلاقة؟

1-5-4-لا توجد فروقات دالة احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط في وجود متغير الدرجة العلمية باعتباره معدلا للعلاقة؟

3- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في ما يلي:

1-ابراز الجوانب النظرية لكل من ادارة المعرفة والتعرف على أبز عملياتها؛

2-التعرف على دور الثقة التنظيمية في رفع مستوى أداء هيئة التدريس؛

3-توفير معلومات سواء للطلبة للاستفادة منها، أو للمؤسسة محل الدراسة؛

4-رفع درجة الثقة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومساعدتهم في رفع اداء الهيئة التدريسية؛

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1-التعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأغواط؛

2-التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأغواط؛

3-التعرف على نوع العلاقة بين ادارة المعرفة والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأغواط؛

4-التعرف على الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط على مستوى المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية وفقا للمتغيرات الشخصية(الجنس، السن)؛

5- التعرف على الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط على مستوى المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية وفقا للمتغيرات الوظيفية(سنوات الخدمة في المؤسسة-الدرجة العلمية)؛

6-القاء الضوء على ادارة المعرفة كأحد المداخل الجديدة والمهمة للجامعات الجزائرية عامة وجامعة الأغواط بصف خاصة؛

7-القاء الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يجعل التشارك بالمعارف في تزايد؛

8-اثراء البحث العلمي في مجال ادارة المعرفة، الثقة التنظيمية، وتحسين أداء هيئة التدريس؛

5-أسباب اختيار الدراسة:

لقد تم اختيار موضوع الدراسة لعدة دوافع وأسباب، تمثلت في:

-الرغبة في البحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحديثة ؛

-معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ؛

-أهمية الموضوع؛

6-المنهج المتبع في الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي لفهم الأسس النظرية للموضوع، وهذا من أجل وصف الجوانب المتعلقة بالدراسة مثل التعاريف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل(ادارة المعرفة)، كذلك بالنسبة للمتغير التابع(تحسين أداء هيئة التدريس) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، هذا فيما يخص الإطار النظري للدراسة. أما بالنسبة لدراسة الحالة ، فتم اعتماد المنهج التحليلي و الاستعانة بكل من برنامج Smart pls و برنامجSpss 24لتفريغ بيانات الاستبيان الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج Excel 2010 من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية وتحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرين بوجود المتغيرالوسيط ، وهذا بغية تعرف على الأثر بين المتغيرات إحصائيا والإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.

7-حدود الدارسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدارسة علي موضوع المشاركة بالمعرفة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأغواط , ونقصد هنا بالثقة هي الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تم ذكرها مسبقا: (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا).

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدارسة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواطً ، أي أن مصطلح أعضاء هيئة التدريس في هذه الدارسة يشمل

أعضاء هيئة ومعاونيهم بجامعة مدينة الأغواط وهم (أستاذ –أستاذ مساعد....الخ)، وذلك حتي تستهدف الد راسة أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدارسة خلال الموسم الجامعي:2021-2022

الحدود المكانية: تقتصر الدارسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط.

8-الدراسات السابقة:

1-دراسة عبد القادر بن برطال (2017-2018) أطروحة دكتوراه بجامعة عمار ثليجي الأغواط بعنوان: التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية تهدف هذه الدراسة الى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتبادل وتطبيق المعارف بين العاملين، وشملت الدراسة 4 مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة مع تجربة المعرفة ووزعت استبانة على عينة عرضية عير عشوائية من 325 شخصا، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها 306 استبانة وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية بخمس أبعاد وهي: الثقة التنظيمية، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، المشاركة ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن درجة فهم العاملين لعمليات ادارة المعرفة يعتبر أعلى من المتوسط، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين ادارة المعرفة، تؤثر بعض العوامل الشخصية على أبعاد الثقافة التنظيمية وعلى عمليات ادارة المعرفة وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات الهامة لبناء ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم ادارة المعرفة بدرجة عالية.

2-دراسة أحمد اسماعيل مدني الدرديري(2017) بالمملكة العربية السعودية تحت عنوان: دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي: هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية ادارة المعرفة من خلال اضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة، اعتمادا على أشكال التنمية والتصميم والهيكلة، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال هل يؤدي تطبيق ادارة المعرفة الى تنمية الابداع التنظيمي في مؤسسات الأعمال، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الابداع التنظيمي يعتمد على ادارة ناجحة للمعرفة.

3-دراسة فراح رشيد وقنور عادل، جامعة البويرة 2017، تحت عنوان: ادارة المعرفة ودوروها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال: تهدف هذه الدراسة الى تبيان دور ادارة المعرفة في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، وذلك من أجل تحقيق الأداء الأمثل الذي يميز المنظمة عن غيرها، ولتحقيق هذا الهدف تم التطرق في هذه الدراسة الى ثلاثة محاور رئيسية، حيث خصص المحور الأول لدراسة التأصيل النظري لإدارة المعرفة، وعالج المحور الثاني السياق النظري لعملية الابتكار، ويستعرض المحور الثالث علاقة ادارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة.

وتلخص هذه الدراسة الى أن ادارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطتها كما توصلت الى نتائج أهمها أنه توجد علاقة جد وثيقة بين ادارة المعرفة والابتكار، وأن ادارة المعرفة تساهم في تحقيق الابتكار للمنظمات من خلال تأثيرها على الابعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات.

4-دراسة معايعة واندراوس تحت عنوان: الادارة بالثقة والتمكين: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتكمن أهميتها في أن قضية ثقة الموظف بالإدارة يعد مطلبا سابقا لنجاح عملية التمكين وهي مسألة ضرورية وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية ممثلة برؤساء الجامعات ونوابهم وعماد الكليات ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم 468 وذلك في 2005 ويبين توزيع أفراد هذه الجامعات في مجتمع الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة الجامعية (الجنس، الكلية،....الخ) ومن نتائج هذه الدراسة أن كافة فقرات مفهوم الثقة قد جاءت ضمن درجة تحقيق عالية، خاصة وأن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد في تحمل المسؤولية وتفويض صلاحيات لهم، يظهر مجال فرص الابداع وتحقيق الذات جاء بالمرتبة الأولى وفي مجال السياسات الادارية وسلوك القيادة في المرتبة الثانية، ثم مجال دقة المعلومات وتوافرها في المرتبة الثالثة، وأخيرا فان مجال القين التنظيمية السائدة في المرتبة الرابعة ضمن درجة ممارسة عالية لكل منهما لمفهوم الثقة ، ان كافة فقرات التمكين باستثناء فقرة (التمكين، جزء أساسي من ثقافة جامعتي التي أعمل بها).

5-دراسة بعاج الهاشمي ولعمور رميلة 2019 مقال بالجزائر بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على استباق العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال شركات التأمين بالأغواط: اعتمد الباحثان على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وتمثلت في(الثقة في الزملاء الثقة في المشرف الثقة في الادارة) وتم اعتماد الثقة مبنية على المعرفة، جرت الدراسة على عينة، مكونة من 63 مفردة من أصل 4 شركات التأمن الموجودة في الأغواط ومكونة للمجتمع الكلي، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، بالاضافة الى الأدوات الاحصائية مثل Spss اصدار24 حيث توصلت الدراسة الى أن أغلب موظفين شركات التأمين بالأغواط يلتزمون بمؤسساتهم بشكل قوي، وهذا من خلال متوسطات مرجحة فوق المتوسطة، وتبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل انواعها (العاطفية، السلوكية، المعرفية) وبنفس القدر هناك مستوى مقبول أيضا من الثقة بالمشرفين، الا أن الثقة اتجاه الادارة توجهت نحو الثقة المبينية على المعرفة أي ان أعضاء الادارة يملكون كل المهارات التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه، من خلال معامل الارتباط لبيرسون الذي بلغ (0.582) تبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة، أي كلما زادت القة التنظيمية زاد بقاء الموظفين تفسره الثقة التنظيمية بنسبة 33.9% (معامل التحديد) وباستعمال نموذج الانحدار البسيط تبين أن الثقة التنظيمية بكل مستوياتها تؤثر على استبقاء العاملين من خلال وجود قيمة sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية باختبار T-test و ANOVA تبين أن

متوسط اجابات المبحوثين اتجاه الثقة التنظيمية لم يتأثر بالعوامل الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى، سنوات الخدمة).

6-دراسة عبد القادر بن برطال 2018 مقال بالجزائر بعنوان: تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الأغواط: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، كانت عينة الدراسة هي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الأغواط، بلغ عدد العينة 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وتوصلت الدراسة الى أن هناك مستوى مقبول من الثقة اتجاه الزملاء بكل أنواعها (القدرة، الخيرية، النزاهة) وبنفس القدر هناك مستوى من الثقة اتجاه المشرفين، الا أن الثقة اتجاه الادارة اقتصرت على (الثقة المبنية على القدرة فقط) وتبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين فرق العمل والثقة التنظيمية أي كلما زاد عمل الفرق زادت الثقة التنظيمية واتجاه الثقة التنظيمية لم يتأثر بالعوامل الديمغرافية والشخصية(الجنس، السن، الرتبة، الخبرة).

7-دراسة غنيم واليحيوي 2004 في المملكة العربية السعودية، بعنوان: تقويم الـأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطلاب والطالبات جامعة الملك سعود: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الداء الاكاديمي الواقعي المأمول لأستاذ الجامعة في جامعة الملك عبد العزيز كما يدركها الطلاب من حيث المهارة في التدريس واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحثان استبانة مؤلفة من 62 عبارة حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة مؤلف من 1554 طالب وطالبة وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: يرى الطلبة أن الاستاذ يؤدى دوره الأكاديمي بدرجة متوسطة، يرى الطلبة أن الاستاذ كان من المأمول أن يؤدي دوره بدرجة مرتفعة، لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تبعا للكلية وكانت اهم التوصيات المتعلقة بعضو هيئة التدريس كالاتي: الاهتمام بإنشاء مراكز علمية ومهنية وتدريبية لأعضاء هيئة التدريس ووضع اليات لتفعيل برامج تدريب لأعضاء هيئة التدريس.

8-دراسة السبيعي 2009 في المملكة العربية السعودية بعنوان: واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة ام القرى: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة عضوات هيئة التدريس لمهارات التدريس العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات كلية العلوم التطبيقية (الكيمياء-الفيزياء-الأحياء) بجامعة ام القرى واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة اشتملت على اربعة محاور تتناول معايير الجودة في تدريس العلوم، المحور الأول ارتبط بطرق التدريس واستراتيجياتها واشتمل على 37 معيارا، والمحور الثاني ارتبط بوسائل التعليم وتقنياته واشتمل على 6 معايير، والمحور الثالث ارتبط بالتفاعل والاتصال واشتمل على 21 معيارا والمحور الرابع ارتبط بالتقويم

واشتمل على 9 معايير، وبلغت بنود الاستبانة 73 معيارا قامت الباحثة بتطبيقها على عينة الدراسة التي بلغ قوامها 189 طالبة وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية: مارست عضوات هيئة التدريس بأقسام العلوم مهارات تدريس بدرجة ضعيفة وهذا مهناه أن ممارسة عضوات هيئة التدريس لم يبلغ المستوى المقبول الذي حددته الباحثة وهو 88% الامر الذي يشير الى أن مستوى أداء عضوات هيئة التدريس في اقسام العلوم في المهارات التدريسية انخفض على مستوى الجودة، وان هناك اختلاف في درجة ممارسة عضوات هيئة التدريس لمهارات التدريس العلوم وتجميعها كانت لصالح عضوات قسم الأحياء.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الدراسة تتشابه مع ماسبق من الدراسات في تناول المحور الأول ادارة المعرفة كما أنها تتشابه مع الدراسات التي تناولت المحور الثاني تحسين الأدء وما يميز دراستنا أم الدراسات السابقة تم استخدام برنامج Spss وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مخرجات Smart Pls

أن الدراسة تعتمد على المزاوجة بين عدة عناصر وادخال المتغير الوسيط على متغيرات الدراسة.

اختبار تحليل تاثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس من خلال تأثير المباشر، والتأثير غير المباشر بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) تم التوصل الى أن 64.50 % من تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس من خلال الثقة التنظيمية الوسيط.

9-هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكاليات الرئيسية واختبار صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي، حيث تم تطرق في الفصل الأول للجانب النظري للدراسة من خلال المبحث الأول بعنوان ماهية ادارة المعرفة، الذي تناول مجموعة من العناصر و المفاهيم التي تسهل فهم المتغير المستقل، أما بخصوص المبحث الثاني المتغير الوسيط و كان عبارة عن أسس ومفاهيم للثقة التنظيمية ، أما بخصوص المبحث الثالث تناول المتغير التابع تحسين أداء هيئة التدريس، أما بخصوص الفصل الثاني تم التطرق إلى دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط الجزائر، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بالشكل التالي:

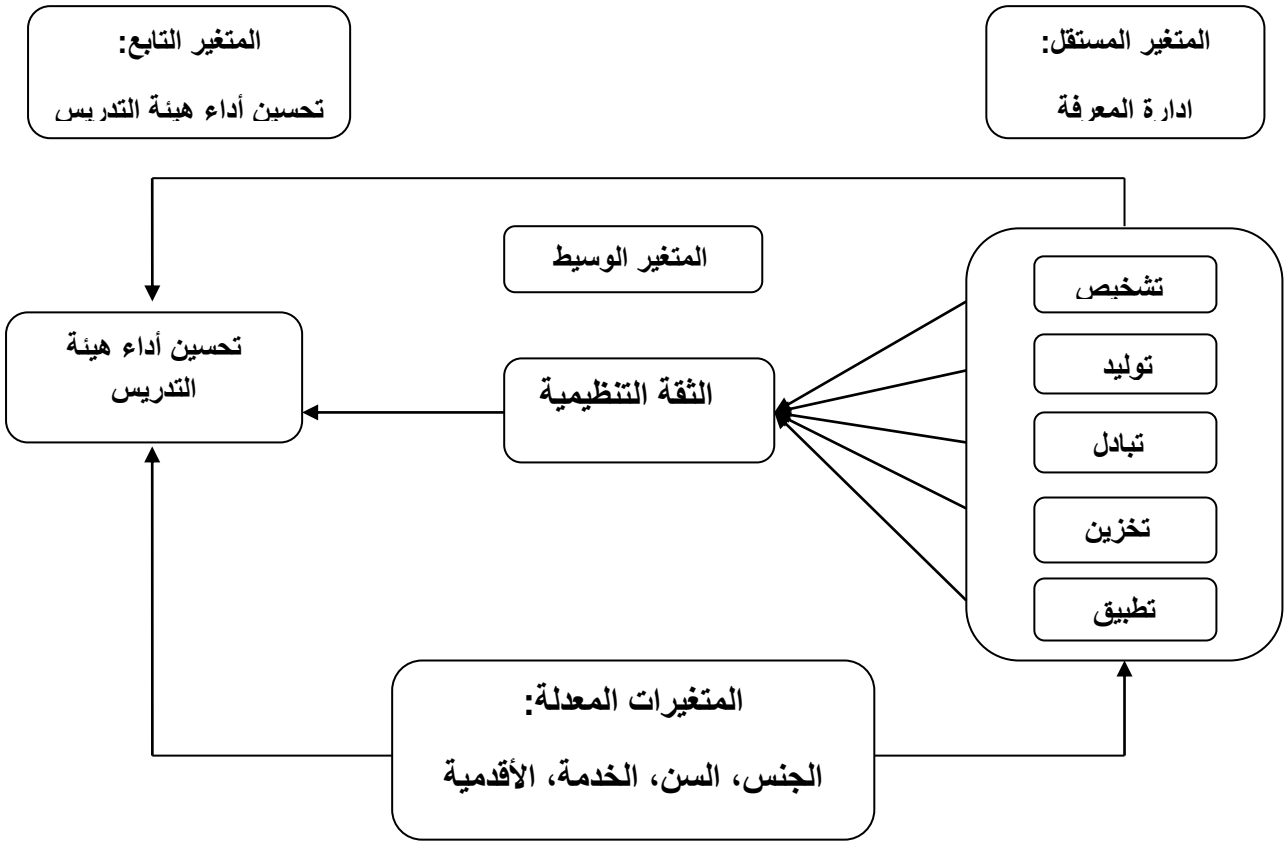
- ✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس
- ✓ المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاختبارات الاحصائية

جاء في المبحث الأول تعريف بمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تمال تطرق إلى الجانب المنهجي والعملي لدراسة الحالة ، وفي المبحث الأخير كان موسوما تحت نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وهذا من اجل الإجابة عن الإشكاليات واختبار الفرضيات إحصائيا.

10-نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة يقوم على دراسة العلاقة بين ادارة المعرفة (المتغير المستقل) على تحسين أداء هيئة التدريس (المتغير التابع)، بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تم تحديد أبعاد المتغير المستقل(ادارة المعرفة)ب: (تشخيص-توليد-تبادل-تخزين-تطبيق)، بالإضافة الى دراسة أثر المتغيرات المعدلة(الجنس، السن، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(01): النموذج العام للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء الدراسات السابقة

11-التعريفات الاجرائية:

1-تعريف ادارة المعرفة: مجموعة من العمليّات التي تتمّ داخل المُنظَّمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثمّ المقدرة على نَشْرها، واستخدامها في الأنشطة الإداريّة المختلفة، واتّخاذ القرارات، وحلِّ المشكلات.

شخيص المعرفة: حيث يتمّ من خلال تشخيص المعرفة التعرُّف إلى المعرفة داخل، وخارج المُنظَّمة، وتحديد مكانها، ثمّ تحديد الفجوات المعرفيّة من خلال استخدام خريطة المعرفة.

توليد المعرفة: حيث يتمّ توليد المعرفة من خلال اكتسابها، والحُصول عليها من المعرفة الخارجيّة، كالحُصول على براءة الاختراع، وجَذْب العاملين للمُنظَّمة، أو من خلال عمليّة التعلُّم، ومن خلال أفرقة العمل.

توزيع المعرفة: وهي العمليّة التي يتمّ فيها نَقْل المعرفة المُناسبة للشخص المُناسب في الوقت المطلوب من خلال تكنولوجيا المعلومات، وشبكات الإنترنت.

تخزين المعرفة: تُخزَّن المعرفة في عُقول المُوظَّفين الذين يعملون في المُنظَّمة، أو في الوثائق، والتقارير، وقواعد البيانات.

تطبيق المعرفة :عبارة عن عمليات توظيف المعرفة المؤسسة، إذا لم تستطع المؤسسة من المعرفة، تطبيق المعارف بشكل سليم فإنها لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية.

الثقة التنظيمية: هو أن الثقة التنظيمية هي علاقة تبادلية بين أطراف المنظمة، والمتفاعلة فيما بينها حيث أن كل طرف يثق بقدرات وكفاءات ومؤهلات الطرف الأخر".

الفصل الأول:

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

تسعى الجامعات نحو الزيادة من الكفاءة والابداع وكذا تحسين وتطوير مخرجاتها، والخدمات التي تقدهما في ظل مجتمع يزخر بالتغيرات والتحديات ولعل أفضل الطرق لتحقيق ذلك هو تبني مدخل ادارة المعرفة، التي تهيئ بيئة داخل المؤسسات تسمح بتدفق المعرفة بها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل، الى مفهوم كل من المعرفة و ادارة المعرفة، ثم أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال ادارة المعرفة، اضافة الى أهم المراحل أو العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من تشخيص المعارف وصولا الى كيفية تخزينها وتطبيقها، وفي الأخير سنقدم أهم الصعوبات التي والعوائق التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة.

كما سنتناول في هذا الفصل تعريف ونشأة الثقة التنظيمية، وأهميتها في بناء المنظمة وخصائصها، اضافة الى أنواعها وأهم النظريات التي فسرتها، وأخيرا سنقدم أهم النماذج التي تناولت الثقة التنظيمية.

كما سنجد في هذا الفصل أيضا مبحث خصص للحديث عن تحسين أداء هيئة التدريس، حيث تم التطرق فيه الى استخدام ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهم المبررات التي تم الاستناد عليها في ذلك، اضافة الى خصائص الأستاذ الجامعي الناجح والأهداف الأساسية لعملية تحسين أداء الهيئة التدريسية، اضافة الى أهم الوظائف التي تقوم بها الهيئة التدريسية واخيرا تم تقديم بعض المعوقات والتحديات التي تواجه الهيئة التدريسية.

ثم من خلال الجانب النظري سنحاول تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة (عملياتها)، وتحسين أداء هيئة التدريس ومن خلال اضافة المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية).

المبحث الأول: ماهية ادارة المعرفة

لقد أصبحت ادارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير (Knowledge Management) والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت احداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف للمؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث كل من مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها، اضافة الى عملياتها و أهم الصعوبات التي والعوائق التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم ادارة المعرفة

تعدد وتنوعت التعاريف الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الباحثين في هذا المجال، فلم يحدد مفهوم متفق عليه لمفهوم المعرفة

أولا: المعرفة لغة

يعود الأصل في كلمة **"معرفة "**الى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي ادراكه بأحد الحواس.[1]

ثانيا: المعرفة اصطلاحا

هي ذات قيمة تحتوي على البيانات والوقائع وحتى الفرضيات وتتطلب وجود شخص يقوم بفرز هذه التفاعلات.[2]

وهناك من يرى أن المعرفة: مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى أخر عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بها بعضها مع بعض كترتيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة للتغيير.[3]

ومن المفاهيم التي سيقت لإدارة المعرفة أيضا: البيانات والمعلومات والارشادات والأفكار التي يحملها الانسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا.[4]

وتعرف أيضا بأنها: العملية المنهجية المنظمة لاستقدام الخلاق للمعرفة وانشائها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقييمها بشكل جلي من خلال المنظمة.[5]

من خلال ما سبق من تعاريف يمكننا تقديم تعريف اجرائي لإدارة المعرفة: هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من العمليات الهادفة الى تشخيص المعرفة وتطويرها وتوزيعها، ومن ثم تخزينها وتطبيقها، والتي تكون جاهزة لحل المشكلات التي تواجه المنظمات.

---

[1] قاموس المحيط ، ص 595.

[2] ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 41.

[3] ياسر العتيبي، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية لجامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، السعودية، 2007، 25.

[4] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص18.

[5] صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة المعرفة

أولا: أهمية ادارة المعرفة

يمكن اجمال أهمية ادارة المعرفة في النقاط التالية: [1]

- تعد إدارة المعرفة كفرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف؛

-تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

-تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

-تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها؛

-تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الأخرين المحتاجين اليها؛

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة؛

-توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ؛

ثانيا: أهداف ادارة المعرفة

تهدف ادارة المعرفة الى تحقيق الآتي: [2]

- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها، ويعتبر هذا الهدف أهم هدف وضعت لأجله إدارة المعرفة، وخاصة بعد المشاكل التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات جراء فقدانها للكثير من أفرادها ذوي المهارات والخبرة العالية؛

تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، وهذه النقطة هي مكملة للنقطة الأولى حيث أنه لا يمكن أسر وخزن المعرفة دون تحديد مصدرها وطبيعتها، والأهم من ذلك هو كيفية الحصول عليها.

خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة ليصبح ملم بوظيفته والوظائف الأخرى المجاورة، ونتيجة ذلك يصبح الأفراد قادرين على تقديم المبادرات من أجل التحسين وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بأعمالهم، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

-جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، لأن المؤسسات التي تهتم بمعارف أفرادها وتعمل على تطويرها باستمرار تعتبر مصدر جذب للمهارات الباحثة على التألق والابداع والابتكار؛

-إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها وخلق قيم مضافة جديدة، وهذا من خلال إنتقالها وتبادلها بين الأفراد والأجيال المتتالية داخل المنظمة؛

---

[1] أحمد اسماعيل مدني الدرديري، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية،2017، ص 152.

2عبد القادر بن برطال، التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 99.

-التخطيط للجودة في الانتاج من خلال تطوير العاملين من أجل خلق قيمة للأعمال، مما يجعل الأفراد اكثر وعيا وافضل خبرة إتجاه عمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن بالاضافة للسياسات والاجراءات المتبعة؛

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، خاصة وأن الابداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة المتزايدة في شتى المجالات؛

-تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛

-تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة وبجدية أكثر؛

-التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

-بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة

ويقصد بها مجمل العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة ، التي يمكننا تقديمها في الخطوات التالية:

أولا: تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في إدارة المعرفة لأنها تحدد طبيعة المعرفة الموجودة داخل المنظمة، وأماكن تواجدها، وتعتبر واحدة من التحديات التي تقف أمام المنظمة لأن، وقد بينت التجارب الميدانية في هذا المجال أن المنظمات التي تريد تبني إدارة المعرفة تقف أمام عقبتين هامتين هما: الأول تتعلق بكيفية تشخيص المعرفة الموجودة، والثاني يتعلق بكيفية أسر وخزن هذه المعرفة ومن الأمثلة على هذا التحدي نجد مؤسسة (AMS) الأمريكية

وتستخدم المنظمة في سبيل تشخيص المعرفة الداخلية تقنيات استكشاف المعرفة والتنقيب والبحث، ومن بين هذه التقنيات والوسائل نجد:

1- **بناء قواعد البيانات:** من خلال استخلاص الخبرات البشرية وتمثيلها في شكل قواعد بيانات، وهذا من خلال تنظيم لقاءات مباشرة مع الخبراء أو الاعتماد على مخرجاتهم الورقية. [1]

2- **الشبكات الدلالية:** تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل

[1] عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 112.

معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

3- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية:** وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

ثانيا: توليد المعرفة (Generating Knowledge):

أي الحصول على المعرفة أو اكتسابها أو خلقها بمختلف الطرق والأساليب ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وهذا من خلال شراءها من مصادرها عن طريق اتفاقيات تبرمها المنظمة مع أطراف أخرى، أو عن طريق الامتصاص الذي يعتمد على قدرة الأشخاص في الاستيعاب والفهم، أو عن طريق الابتكار من خلال استغلال القدرات الابداعية للأفراد لإنتاج معرفة جديدة لم تكن موجودة من قبل، وقدم (Nonaka & Takeuchi) نموذجهم الحلزوني لدورة المعرفة:

- الاشتراكي (Socialization) : من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
- الخارجية (Externalization): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة فعن طريق الحوار.
- التجميعية (Combination): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة.
- الداخلية (Internalization): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار العمل.

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشـــاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري.[1]

ثالثا: خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):

وخزن المعرفة يعني ان المنظمة تهتم بذاكرتها التنظيمية التي تنمو وتكبر من خلال مساهمات الأفراد فيها، ويعتبر خزن المعرفة من الوسائل المهمة التي تستعملها المنظمة لضمان بقاء المعرفة داخلها حتى مع فقدان وذهاب أصحابها، جراء المعدلات العالية لدوران العمل نظراً لسياسة المنظمة في التوظيف كاعتمادها على صيغ العقود المؤقتة، ويرى (مكليود) أن هناك نوعان من وحدات الخزن هما:

- الخزن التتابعي: وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.
- الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط (CD) ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة. ولابد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

[1] ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، سوريا، 2019، ص26.

وأشار (الراضي) إلى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار (Navigation) الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة، حيث إن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقادم، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم، ويتطلب هذا فحصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة: "المعرفة = القوة"، إذن يجب خزنها، والتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أن: "المعرفة = القدرة"، إذن يجب المشاركة بها.

ومن خلال تجربتها الميدانية في هذا المجال طورت مؤسستي (Aurther Anderson) و(Ernst &Young) تقنيات حديثة متقدمة لخزن المعرفة، إدراكاً منها أن المستودعات غير المنظمة والقديمة سرعان ماتتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، وفي هذا الصدد أكد (Lev) على أن خزن المعرفة هي المفتاح الأساسي لتبني إدارة المعرفة، من خلال إنتقاء وغربلة كل المعارف التي تصل اليها المنظمة من أجل بناء قواعد المعرفة، لأن كل معرفة تخزنها المنظمة ولا تستفيد منها تعتبر تكلفة. وأشار (Duffy) إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة يعتمد على القيمة المستقبلية للمعرفة وليس على قيمتها لحظة توليدها، ويرى ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة، من خلال تحديد العلاقة بين ما هو قديم وما هو جديد.[1]

تمثل جسرا بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وتلعب التكنولوجيا دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع المعلومات والمعارف المخزنة.[2]

رابعا: توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

هذه العملية تعتمد على زيادة قيمة المعرفة والتي تزداد بالاستخدام والمشاركة، والتي تعتمد على التحاور والعمل الجماعي، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وقد أكد (باداركو) على توافر أربعة شروط لنقل المعرفة ونذكرها فيمايلي:

1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر؛
2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها؛
3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي؛

[1] عبد القادر بن برطال، التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2017، ص 114.

2 مريم شعباني، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري: دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 30-31.

ومن خلال ما سبق لجأت منظمة (HP) إلى فتح المجال أمام عمالها للتنقل بين الأقسام والوظائف لتبادل ونشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، وقد أعطت مجتمعات التعلم نتائج إيجابية في المنظمات التي طبقتها من خلال تقليل وقت التنقل والتوصيل.

وطبقاً لـ (Heisig et al) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

1- الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل التي تمتلك تنوع معرفي؛

2- الاعتماد على شبكة لنقل المعلومات الداخلية (الإنترانت) ؛

3- التدريب الداخلي لنقل الخبرات بين الزملاء؛

4- استحداث مناصب جديدة لضباط المعرفة؛

5- تداول الوثائق بشكل مكثف داخليا؛

6- الاعتماد على الحوار والنقاش من خلال فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛

وأكد (Herschel) على تحويل المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، التي راها البعض أنها مكلفة وتعتبر مستحيلة، إلا أن التجارب والواقع أثبت عكس ذلك حيث يمكن مشاركتها بالحوار والتدريب. وأشارت نتائج دراسة (Gupta & Govindarajan) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

1- قيمة المعرفة لدى المصدر؛

2- الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف؛

3- القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.[1]

تمثل هذه العملية المشـــاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات ، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجـاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمـة لا ســـيمـا في ظـل توفر الوسائل الالكترونية لتوزيع المعرفة.[2]

خامسا: تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الإنترنيت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في

[1] عبد القادر بن برطال ، مرجع سبق ذكره، ص 115.

2مريم شعباني، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري: دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 28.

أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle). وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسة، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ، وهذا ما سوف نلمسه في فصل قادم.[1]

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير الى أن تطبيق ادارة المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين.[2]

[1] عبد القادر بن برطال، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[2] ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، سوريا، 2019، ص28.

المبحث الثاني: الاطار النظري للثقة التنظيمية .

تعد الثقة التنظيمية عامل رئيسي وجوهري في تحقيق التفاعل الانساني والتنبؤ بالسلوك الجماعي والفردي والتنظيمي، فهي بمثابة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المبحث الى كل من مفهوم ونشأة وأهمية وخصائص الثقة التنظيمية، بالإضافة الى أنواع وأهم النظريات التي تناولت الثقة التنظيمية وكذا نماذج للثقة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم حول الثقة التنظيمية .

سنتناول في هذا المطلب أهم المفاهيم الأساسية للثقة التنظيمية من خلال معرفة ماهية الثقة التنظيمية ونشأتها وأهميتها وخصائصها.

أولا: نشأة الثقة التنظيمية.

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة الى عقود بعيدة، ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع في علم النفس اذ وضح اريكسون **Erikson*** أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالأخرين وأن هذا الميول نشأ منذ طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام به **Goffma** [*1] 1963 حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية ، وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة ، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل لومان **Luhman*** [2] 1979 اذ أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي الى اتساع نطاق الاشراف والتنسيق مع الاهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة، وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة والاهتمام المتزايد بين علماء الادارة على تفعيل مفهوم الثقة والابتعاد على منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (السلطة ، نطاق الاشراف....) والاقتراب من منطلقات مدرسة العلاقات الانسانية القائمة على (التعاون، المحبة، احترام الانسان ....).

ومع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الاداري بمفهوم الثقة اذ كانت المبادئ الأساسية للنظرية اليابانية تقوم على ثلاث مرتكزات مهمة هي (الثقة ، المهارة، المودة) [3].

---

* اريك اريكسون: 1902-1994، عالم نفس تطوري ومحلل نفسي ألماني أمريكي معروف بنظريته في التطور الاجتماعي للإنسان، درس في جامعة ميونخ ، اكاديمية الفنون الجميلة.

*غوفمان: 1922-1982 ولد في كندا فهو عالم اجتماعي وعالم نفس احتل المرتبة السادسة في دليل التايمز للتعليم العالي بين مؤلفي الانسانيات والعلوم الاجتماعية درس في شيكاغو 1949-1953.

* نيكولاس لوهمان: من مواليد 1927، عالم اجتماع الماني مختص في ادارة النظم الاجتماعية، مؤسس لنظرية النظم الاجتماعية، درس في جامعة هارفرد.

*نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد7، العدد2 ، العراق،2018،ص 311.

ثانيا: تعريف الثقة التنظيمية.

بالرغم من حداثة الاهتمام بالثقة التنظيمية ، الا أن تناولها بالدراسة مازال يكتنفه بعض الصعوبات لدى الباحثين والدارسين الذين اختلفوا في وضع تعريف معبر عنها بشكل يلقى القبول العام.

1-الثقة لغة

جاء في لسان العرب أن أصل كلمة الثقة: مصدر القول وثق به يثق ،بالكسر فيهما، وثاقة وثقة ائتمنته وأنا واثق به وهو موثوق به، وهي موثوق بها وهم موثوق بهم ، وأرض وثقة: كثيرة العشب موثوق بها والوثاقة مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق أوهي ائتمان وموقع ثقة ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها[1] .

2-الثقة اصطلاحا

عرف قاموس أوكسفورد (Oxford) الثقة على أنها: الشعور الايجابي الذي يمتلكه الفرد اتجاه الطرف الأخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها[2] .

أما في قاموس السويدي تعرف الثقة على أنها:" الاعتقاد بأنه يمكن للمرء الاعتماد على شخص ما أو شيء ما"[3].

3- الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية على أنها:" عملية يشعر من خلالها العاملين في المنظمة ببعضهم البعض في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات"[4].

في تعريف اخر، تشير الثقة التنظيمية الى: "ايمان الفرد بالسمعة الحسنة للأخرين والايمان بهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة، والثقة تلعب دورا هاما في التعاون"[5].

أما لويكي **Lewicki** * عرفها على أنها: "توقعات ايجابية لتصرفات الأخرين"[6].

فكلما كانت توقعات الفرد ايجابية (سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها) كانت ثقته أكثر بالأخرين والعكس صحيح فالتوقعات السلبية تفقد الثقة.

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص 371.

[2] Oxford dictionaries, trust definition, consulté le 07 /05/2022 à 12:34

[3] Linda A, susanna johnsen the role and perception of organizational trust, Bachelor thesis within Business Administration , gothenberguniversity school of businss economic and law ,2012 ,p13.

[4] أحمد عبيد الرشيدي، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقاتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم ، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 139.

[5] محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2003، ص 213.

* لويكي: هو باحث رائد في دراسة تنمية الثقة واصلاح الثقة وعملية التفاوض وادارة النزاعات، وهو محرر ومؤلف ، حاز على جائزة أفضل كتاب من الرابطة الدولية لإدارة النزاعات عن كتابه، ادارة الصراعات البيئية المستعصية.

[6] Lewicki,R et al , Trust and distrust ,new relationship and realities , Academy of Management Review, vol23 ,N3 ,1998 ,p 438.

وكذلك عرفها فليح بأنها:" ايمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي، وبما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة"[1].

عرفها أيضا (دافيد شورمان وأخرون)* **David shurman** على أنها:" توقع أحد الأطراف بأن الطرف الأخر سيقوم بأداء عمل خاص لمن يمنح الثقة بغض النظر عن قدرة هذا الأخير على أدائه[2].

وترى الشكرجي بأن: "الثقة التنظيمية هي توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة[3].

ويعرفها جالبرت وتوماس**Gilbert and thomas** :"بأنها شعور بالثقة في صاحب العمل وامكانية تقديم الدعم للموظف الذي يثق به وهي الاحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيما في تعاملاته، والتي تبقي الأفراد معا وتمنحهم احساس بالأمان"[4].

يعرفها بن برطال أنها:" التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة"4.

ويؤكد على ذلك حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الأمن الايجابي للأفعال التي تتم مشاركتها مع الزملاء العاملين، ومن جهة أخرى تركز أدبيات الثقة التنظيمية أنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الأخر المشارك[5].

وما نلاحظه في هذه التعاريف أنها تركز على العلاقة التعاونية التشاركية في الاتجاهين بين الواثق والموثوق فيه.

حدد ديلون وشين **Dhillon and chen** خمسة عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي: [6]

-الاحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الأخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

---

[1] فليح، حكمت، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دار التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد73، ص174.

*دافيد شورمان: دكتور في السلوك التنظيمي، اهتماماته البحثية الحالية في الثقة والاشراف في المنظمات وصنع القرار والقيادة والتحفيز، تم تكريمه بمنحه جائزة من Academy of Management Revieu عن مقالته حول الثقة تم نشرها 1995 وتم الاعتراف بها على أنها الأكثر تأثيرا في AMR في التسعينات وفي 2007 حصل على جائزة المعلم المتميز من أكادمية الادارة.

[2] Nasr Mohamed ikram et al ,justic organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté ,test d'un modèle Multi-source Multi-cibles de l'echange social au travail , Revue de gestion des ressources humaines , N74,2009 -4 ,p6.

[3] الشكرجي أسماء، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين –دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال،2008، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ص23.

[3] علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديرية المدارس كما يراها العاملون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2014،ص16.

[4] عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، الجزائر،2018، العدد 15، المجلد 2، ص 184.

[5] رميلة لعمور ،بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي منهجية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، المجلد2، ص441.

-المعولية: ويمثل المدى الذي يعتمد فيه الفرد الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.

-الاستقامة: وهي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.

-الانفتاح: يشير الى المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الأخرين

من خلال التعاريف السابقة نقدم تعريفا اجرائيا للثقة التنظيمية كالتالي: "هو أن الثقة التنظيمية هي علاقة تبادلية بين أطراف المنظمة، والمتفاعلة فيما بينها حيث أن كل طرف يثق بقدرات وكفاءات ومؤهلات الطرف الأخر".

ثالثا: أهمية بناء الثقة في المنظمة.

تكمن الأهمية لبناء الثقة في المنظمة في النقاط الأتية:

1- عامل مهم في تحقيق تكامل الافراد داخل المنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الانساني؛

2- عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الادارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي أو السياسي اذ أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة؛

3- تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية اذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل دون وجود ثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع اهمال العنصر القوي للثقة في الممارسة؛

4- ان بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل الاداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة؛

ونستنتج مما تقدم أن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطا أساسيا لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن و صعب التحقيق.

رابعا: خصائص الثقة التنظيمية.

من خلال معرفتنا للثقة التنظيمية والتي تتجلى أساسا في المشاعر والأحاسيس والتوقعات الايجابية سواء كانت نحو الأفراد أو المشرفين أو المنظمة، يمكن استنتاج العديد من الخصائص تتميز بها الثقة التنظيمية أهمها: [1]

1-توجد في بيئة غير مستقرة، وفيها عنصر المخاطرة وغير مؤكدة بسبب تغيرات التي تحدث داخل المنظمة؛

2-توجد في ظروف الاعتماد البيئي التبادلي، وهذا يعني أننا دائما نعتمد على الطرف الأخر ونثق به لأننا بحاجة لتجاربه المهنية ومعارفه؛

1محمد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 93، الجزء الثاني، 2016، ص 242.

3-الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الايجابية، أي أن الذين يتعاملون بالثقة هم أكثر تواضعا وايجابية في علاقاتهم من الذين لا يثقون بالأخرين؛

4-تحقق مستوى من التوقع وقابلية للتنبؤ أي أن الثقة التي تؤدي الى نتائج مضادة تماما لنتائجنا عادة ما تجعل الثقة غير ممكنة وأن درجة الثقة غير ثابتة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وهذا ما يجعل عملية ادارتها حرجة فهذا يظهر في نهاية اتمام الوظائف التي كلف بها الفرد؛

وهناك أيضا خصائص أخرى أهمها مايلي: [1]

1-أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمنظمة؛

2-تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة كالصدق والأمانة ،النزاهة والعدالة؛

3-تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة انسيابها وتدفقها داخل المنظمة؛

-تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال؛

5-متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها مجالات عديدة تحكمها ضوابط ومحددات أساسية؛

المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية.

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، وهذا تباين يرجع بالدرجة الأولى الى اختلاف وجهات نظر الباحثين أو الى اختلاف المعايير التي اعتمدوا عليها في التصنيف.

أولا: الثقة بحسب مصدرها: قسمها ماير **" Mayer"*** الى ثلاثة أنواع: [2]

-الثقة القائمة على المعرفة: تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الأخر في مواقف معينة.

-ثقة قائمة على الملامح الشخصية: تحدث بين طرف من طرفي الثقة من خلال السمات الشخصية بغض النظر عما اذا كان هذا الطرف جدير بهذه الثقة من عدمه.

-ثقة قائمة على أسس رسمية: تكون نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة في حالة ما اذا سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الأخر.

ثانيا: الثقة التنظيمية بحسب مستواها: وفقا لمستوى تبني الثقة، صنفها ستفنسن**Stephenson** الى ثلاثة أنواع والمتمثلة:[3]

---

[1] محمد عتريس، مرجع سبق ذكره ، ص242 .

* **ماير** من مواليد 1947، عالم نفس تربوي أمريكي قدم مساهمات كبيرة في نظريات الادراك والتعلم، وهو مؤلف له 23 منشور بما في ذلك 390 كتابا في التعليم والوسائط المتعددة، كما تحصل على درجة الدكتوراه سنة 1973.

[2] جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الاداري: دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المينا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، جامعة علوان، بدون سنة نشر، ص 119.

[3] محمد عتريس، مرجع سبق ذكره، ص 119.

-الثقة على المستوى الفردي: تعتبر الثقة بمثابة سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد أي أن الثقة تخلق في الفرد ذاته.

-ثقة على المستوى الجماعي: تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد أي أن الثقة تخلق من خلال علاقات التبادل الاجتماعي والتعاون بينهم.

-ثقة على المستوى التنظيمي: تركز على أن المنظمة هي التي تقوم بخلق القواعد وتحفيز الأفراد العاملين لديها وبالتالي خلق الثقة بينهم، أي تكون هي الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة في المكافآت والاحترام وغيرها.

ثالثا: الثقة بحسب جهتها: تقسم الثقة التنظيمية وفقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع:[1]

-النزعة الفردية نحو الثقة: تشير الى أن هناك أسس فردية للثقة التنظيمية، أي أن الأفراد هم الذين يظهرون الثقة وليست المنظمة في حد ذاتها، وأن نزعة الفرد نحو الثقة سوف تؤثر على باقي أعضائها ، وينظر الى النزعة الفردية نحو المنظمة بأنها احدى سمات الشخصية، والتي يمكن أن تتأثر بالثقة السائدة في المجتمع.

-الثقة الخارجية: هي درجة الثقة لدى أعضاء المنظمة نحو المنظمات الأخرى، حيث تزيد الثقة الخارجية من العلاقات التنظيمية ضمن الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة.

-الثقة الداخلية: هي مناخ الثقة السائد في المنظمة، وتعرف الثقة الداخلية بأنها التوقعات الايجابية التي يحملها أعضاء المنظمة نحو نية وسلوكيات أعضاءها الأخرين ببناء الأدوار، وأن المنظمات التي يسودها مستوى عال من الثقة التنظيمية الداخلية التي لا يسودها ثقة تنظيمية داخلية.

رابعا: الثقة حسب أطرافها : بالإضافة الى ما سبق توجد أنواع أخرى للثقة التنظيمية وهي: [2]

-الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الافكار والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بالثقة وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الأخرين، فالثقة بين الزملاء من خلال العلاقات السائدة بينهم والتي أساسها التعاون وتبادل المعلومات، التعبير عن مشاكلهم وصعوبات العمل فالقيم ، والمبادئ مشتركة بينهم والمشاعر والآمال واحدة.

---

[1] صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جياد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12،العدد1، 2010، ص ص45-46.

[2] محمد جودت، محمد فارس.، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد2، غزة، 2014، ص ص 169-170.

-الثقة بالمشرفين: تتمثل في تلك التوقعات الايجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة، بين الطرفين حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، اذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، الجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

-الثقة بالإدارة العليا: تكون الادارة جديرة بالثقة بالعاملين في المنظمة من خلال اشباع حاجياتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

وهناك تقسيم أخر للثقة التنظيمية حيث قسمها الى الآتي:

1-الثقة التعاقدية: يقصد بها الاتفاق والتفاعل بين الأطراف، ويشمل الالتزام من أحد الأطراف وتوقع القبول من الطرف الأخر، فهذا الاتفاق يمكن أن يكون حقيقيا أو مجرد تصور ضمني، ففي مجموعات العمل يصف المشرفون هذا النوع من الثقة كما وصفه جلاسر **(Glaser)** *بأنه: " الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، بحيث يتطور هذا النوع عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات النفسية اليومية ففي هذا النوع من الثقة تكون المخاطر أقل لأن فيها يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة عوضا من الاعتماد على المعتقدات والقيم والاتجاهات[1] .

2-الثقة المكشوفة: هي الافتراضات التي يحملها الفرد أو الجماعة، أن عند التصريح بالمعلومات ، الآراء وطريقة الافصاح عن المشاعر والاتجاهات لا تلحق الضرر بالفرد أو الجماعة ، أن عند التصريح بالمعلومات ، الآراء، وطريقة الافصاح عن المشاعر والاتجاهات لا تلحق الضرر بالفرد أو الجماعة، وانما تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير، ودرجة المكاشفة تبدأ من درجة أقل خطورة تظهر في حالة ابداء الرأي الى درجة عالية الخطورة تكون في مجالات التدريب للعلاقات الانسانية والدراسية النفسية للمجموعات، أما في حالة العمل الجماعي عندما يمارس القائد سلطاته التنظيمية عليه أن يكون أنماطا حول مستويين والمخاطرة تكون أقل في الثقة المكشوفة هما:

2-1-الصداقة: تتمثل بالمشاركة في المعلومات الشخصية الايجابية التي تساهم في تطوير المجموعة، مما يساهم في تسهيل مواجهة وحل المشاكل الفردية والجماعية.

---

*__جلاسر__: ولد في 1925، بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على البكالوريوس في الهندسة الكيماوية، والماجستير والدكتوراه في علم النفس، صاحب نظرية الواقع ومن أهدافها: تدعيم الواقع لدى العميل، مسؤولية الفرد على اشباع حاجاته والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية.

[1] أندراوس رامي جمال، معايعة عادل سالم، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتاب الحديث للتوزيع، 2008،ص77.

2-2-المهام: تتمثل بالمشاركة في المعلومات والأحاسيس المرتبطة بالقضايا والمهام ويطلق عليها بالأمانة وتعرف بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء حقائق أو مشاعر يمكن أن تعمل في حل مشاكل المجموعة[1].

كما نجد أيضا من يصنفها كما يلي:

1-الثقة على المستوى الفردي: يرى الكساسبة أن بناء الثقة في العلاقات الشخصية مثل علاقة الرئيس ومرؤوسيه أمر ضروري يترتب عنه زيادة الابداع والابتكار وسرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي والاستحداث النفسي ضد الأخطار، لذلك ركزت بعض الدراسات على ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي للمشكلات حيث أن عدم الثقة يؤدي الى التضحية بالأفكار الجيدة.

2-على مستوى المجموعات: وجود الثقة في الجماعة له أهمية كبيرة، ولقد ذكر أبو حمور:" أن الروابط وايجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء بين أفراد الجماعة في بيئة العمل، تسمح باندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء"، وبذلك يزداد الابتكار والابداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة الذي يعود الى التفاعل الحاصل بين الأفراد داخل الجماعة وتبادل الأفكار والخبرات المكتسبة والتعاون فيما بينهم، يتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعا بعدة عوامل والمتمثلة في رؤية الالتزام، التميز في الأداء ودعم ومساندة الابداع تماسك وانسجام الجماعة وتنوعها ، الجماعة حديثة النشأة تميل الى الابتكار أكثر من الجماعة قديمة النشأة[2].

3- الثقة المستندة على العاطفة: تلعب دورا مهما في انجاح الادارة وتحقيق أهدافها، في هذه الحالة المدير لا يكمن دوره في تحيد أهداف ومهمة المنظمة فحسب، وانما يجب عليه أن يتعلم كيف يتصرف مع الأخرين كفريق واحد، وأيضا عليه أن يتأقلم مع الأخرين ويبني علاقات اجتماعية ومهنية قوية، الثقة العاطفية تستند الى معتقدات الفرد التي تعتمد على السياقات التي تحتوي على التفاعلات المتكررة، ويكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية يسمح بالتوصل الى القناعات المتعلقة بالثقة والتي تنشأ عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد الذين لهم نفس المعتقدات ويتبعون قيادة فكرية واحدة، تتطور هذه الثقة الى درجة التأخي، حيث فيها الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.

4- الثقة المستندة الى المعرفة: تتمثل في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى امكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة الى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة يرجع الاختيار الى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة، ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي، وتوفر المعرفة الجيدة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الايمان مثل أولئك الذين يثقون بالأخرين، وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استنادا الى

[1] أندراوس رامي جمال، معايعة عادل سالم، مرجع سبق ذكره ، ص ص 78-79.

[2] أحمد الشايب، عنان أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، بدون طبعة، بدون مجلد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014، ص 265.

قاعدة معرفية، وفي هذا السياق ينظر اليها على أنها ـأكثر سطحية وأقل خصوصية مما هي عليه الثقة العاطفية.[1]

للإشارة فان هذه التقسيم الأخير للثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء –الثقة في المشرفين-الثقة في الادارة) يعتبرها الكثير من الباحثين بمثابة أبعاد لهذا المفهوم ، وبناء عليه سنعتمد في دراستنا هذه، خاصة في الجانب التطبيقي منها على هذه الأبعاد الثلاثة للثقة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطورا واكب تطور الفكر الاداري والتنظيمي، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الاشراف) والتي حدت من تطور الثقة داخل المنظمة اهتمت المدرسة الانسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد برنارد **Bernard** على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الاداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة حيث نجد أنها أحد المبادئ الأساسية لبناء النظرية اليابانية **Z.**

أولا: نظريات عدم الثقة

تتمثل النظريات التي كرست مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءت ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقات في اطار رسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية، أولى هذه النظريات نظرية الادارة العلمية التي يعود الفضل فيها الى فريدريك تايلور **F. Taylor** (1856-1915) والتي بنت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحليل العمل مستخدما في ذلك الطرق العلمية، اذ ومن خلال هذا المبدئ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس وقواعد أثناء قيامهم بالعمل والتي تؤدي الى انخفاض الانتاج. انخفاضا تفقد فيه الادارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الانتاج المستقبلي ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الادارة في موقع العمل ينال المكافآت، أما الابتكار والمبادرة والابداع فتلك أمور يختص بها المختصون بالإدارة والاشراف وبهذا نجد أن المدير أو المشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به.[2]

أما النظرية الثانية، فهي النظرية البيروقراطية لماكس ويبر **Max Weber** (1864-1920) والتي عرفها على أنها:" مجموعة من الأسس الادارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة الى حيز الواقع وتضعها موضع

[1] العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان ، بدون طبعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003،ص 243.
[2] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ص ص 33-34.

التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف"، ومن مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف، تقسيم العمل على أساس التخصص، التدوين الكتابي، عدم التحيز، بالكفاءة.

لاقت النظريتان انتقادات شديدة ذلك لأن الادارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها وهذا يؤدي الى تقييد الابداع والابتكار لدى العاملين، أما البيروقراطية فهي لا تخلق سوى انسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل بسبب السلطة العمودية وسيطرة الادارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الادارة والعاملين.

ثانيا: نظريات مهدت للثقة

يتضمن الفكر الاداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة وأساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معا، وتشمل مدرسة العلاقات الانسانية، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد، منها نظرية ذات العاملين لهيرزمبرغ **Herzberg** وأفكار ماري باركر فيوليت **Mary Parker Follet** نظرية **X**و **Y**، نظرية ثنائية الأهداف لكريس ارجريس **Kris Argyris** ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي، ونموذج القوى الحقلية في هندسة تغيير المنظمات لكيرت لوين **Kurt Lewin** مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الانسانية، وتبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة لهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة احتياجاتهم.[1]

وتعد المواضيع التي تناولتها ماري باركر فوليت **Mary Parker Follet** بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعامل الثقة، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت الى الأفراد على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف كما كشفت دراسات الهاوثورن **Howthorne** في شركة وسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية على متغير وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعمل باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في انتاجيته[2]، وقد ظهرت هذه المدرسة كنتاج لمجموعة من التجارب بقيادة التون مايو **Elton Mayo** (1880-1949) وكان من نتائجها أن العوامل الاجتماعية ومشاغل الناس وحاجاتهم الاجتماعية لها تأثير قوي على انتاجيتهم في العمل[3].

[1] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص31.

[2] حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016، ص59.

[3] أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2004، ص62.

يعتبر تشستر برنارد **Ch.Bernard** (1886-1961) نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في ادارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ من أسفل التنظيم وتتجه الى الأعلى ولكي تثق الادارة العليا وتطمئن الى أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط برنارد Bernard في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعاتهم وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار ليتسنى قبولهم للقرارات والتزامهم بالتنفيذ[1].

بينما أشارت نظرية **(X)** و **(Y)** التي جاء بها ماكريجور **Mc Greoger** الى وجود نوعين من العمال، النوع الأول **(X)** كسول ويفتقر الى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة، يميل الى عدم الالتزام بالإنجاز الا في ظل رقابة مستمرة أي أنه يتهرب من المسؤولية، وفي هذه الحالة يضطر المدير الى أساليب الاجبار والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الادارة.

أما النوع الثاني **(Y)** فهو عكس النوع الأول محب لعمله، ويقول ريجور **Greoger** أن الادارة اذا تبنت هذه الافتراضات عن الانسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها: اما تطبيق أسلوب الادارة الجافة **Hard Management** والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين، أو تطبيق أسلوب الادارة الناعمة **Soft Management** والتي تعني ترك وشأنهم وعلق جريجور **Greoger** أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الانساني[2]، اذن العامل **X** ليس جديرا بالثقة اطلاقا عكس النوع الثاني **Y** فهو شخص محب للعمل ، طموح ملتزم ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية وجدير بثقة المشرف وثقة الادارة وثقة الزملاء به.

كما ساهمت أفكار كريس ارجريس **Kris Argyris** بنظرية ثنائية الأهداف في تطوير فهم أهمية الثقة في المنظمة كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، اذ غالبا ما تركز الادارة على تحقيق أهدافها في الانتاج وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالأخر، كما أن تخلي العاملين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمات القيام بجهد رقابي فعال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمراره متى كان البديل الجيد جاهزا، في حين لا يملك أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجياتهم، وبذلك تتولد لديهم الرغبة في ترك العمل، متى توافرت فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى.

نظرية العاملين لهيرزبيرغ **Herzberg** كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال اشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه الى العلاقة بالمشرف، (السلوك الاشرافي)

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ،ص 60.

[2] صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دارسة في التحميل السلوكي للبيروقراطية المصرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 457.

ثالثا: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة واشاعتها داخل المنظمة، وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء، وعامل ترجيح لتفصيل التعامل مع منظمة دون أخرى من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح هناك نظريتان رئيسيتان: ادارة الجودة الشاملة، ونظرية **Z.**

يرى بعض المفكرين أن سر نجاح الادارة اليابانية عائد الى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الانسانية في التعامل معهم، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة ادارية شاملة ويعتبر ادوارد ديمينغ **Edward Deming** أبا لثورة الجودة والذي يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الانتاج، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضافة لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الانتاج، خطوة خطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء ومع ذلك فان ادارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على المنتج الكامل الخالي من العيوب، وانما المطلوب هو المنتج الموثوق، أما فيما يتعلق بالنظرية الثانية، فقد توصل وليم أوشي **W Ouchi** الى نموذج جديد في الادارة، أطلق عليه نظرية Z، تقوم على الاهتمام بالجانب الانساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الأفراد بفعالية، وتركز نظرية Z على:

1-الثقة: لأن الانتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة أي بمعنى أن الانتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمتان.

2-الحذق والمهارة: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهذيب، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم الا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

3-الألفة والمودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للأخرين ومن مشاعر النظام ودعم الأفراد الأخرين، واقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة معهم.

تعد الثقة هدفا رئيسيا في ادارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية Z ، حيث استفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقم في الانجاز مع خفض التكاليف، وفي الوقت[1] نفسه فان الحوكمة الالكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتحه من بيانات وما تفرضه من

1حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016، ص ص 62-64.

ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات، وتنفيذ الخدمات قد ساهمت في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين، وثقتهم بالعاملين الذين يقومون بالخدمات.[1]

المطلب الرابع: نماذج الثقة التنظيمية

أولا: نموذج « Lewicki » لمستوى الثقة :

قدم **« Lewicki»** وزملائه في 1995 نموذج لمستويات الثقة داخل التنظيم الإداري يفرق فيه بين المنظمات ذات الثقة العالية، والمنظمات ذات الثقة المتدنية، حيث يهمل المستوى الوسطي (ثقة متوسطة) ، وقد انطلق من تعريفه المميز للثقة فيعرفها بأنها "توقعات ايجابية عن اقتناع ، تتعلق بسلوك الطرف الأخر، وعدم الثقة هي أيضا توقعات لكنها سلبية عن اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الأخر"[2].

وقد يفيد هذا النموذج الباحثين في مقارنة الثقة بين الإفراد، وكذلك بين المنظمات، كما يبين العلاقة بين الثقة الفردية والثقة التنظيمية، حيث يرى أن الثقة وعدم الثقة محوران موجدان ومرتبطان ببعضهما البعض في السلوك الشخصية، والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم : (2) تكامل الثقة وعدم الثقة

ثقة عالية:الأمل، الإيمان، الاقتناع،التأكيد، المبادرة	توافق عالي للقيم، وتعزيز الاعتمادية، ومتابعة الفرص، ومبادرات جديدة .	الثقة في محلها علاقات مجزية ومحددة، متابعة الفرص،الاثار الجانبية للمخاطر محدودة، رقابة مستمرة
ثقة منخفضة: سلبية، شك، تردد، لا أمل لا اقتناع	مقابلات عابرة، اعتماد محدود،مجاملات مرسومة، معاملات (صفقات.)	توقع احتمالات غير مرغوبة وتدعو الى الخوف، وافتراض دوافع ضارة، الهجوم هو أحسن وسيلة للدفاع
	انخفاض عدم الثقة: لا خوف، لا سخرية، لا شك، ورقابة اقل، يقظة بسيطة	**ارتفاع عدم الثقة:** خوف، شك، استهزاء،لامبالاة حذر، تحفظ،

Source : R.Lewici,Op-Cit ,p :441

[1] حمد بن سليمان البدراني، نفس المرجع السابق، ص 64.

[2] R.Lewicki &all, Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review,vol3, N 23, 1998, pp:438-439.

ويلاحظ في المربع الأول انخفاض كلا المتغيرين (الثقة، عدم الثقة)، وهذا يعني أن العلاقات السببية بين الواثق والموثوق فيه محدودة الاعتمادية، وتعتبر مقابلات عابرة بين طرفي الثقة .

أما المربع الثاني فنجد متغير عدم الثقة منخفض، ومتغير الثقة عالي ويعني هذا حسب«**Lewicki** » أن التفاعلات بين كلا الطرفين كثيرة ومتكرر، مما يؤكد التوافق بين أطراف الثقة، ويعزز اعتمادية كل طرف على الطرف الثاني، وهذا أفضل وضع مقارنة بباقي الخانات.

في حين يرى «**Lewicki** » المربع الثالث (متغير عدم الثقة مرتفع و متغير الثقة منخفض)، يصعب الحفاظ على الاعتمادية في العلاقات طول الوقت، وتكون النوايا غير سليمة مما يستدعي الزيادة في الرقابة .

وفي أخر مربع أين يكون كلا المتغيرين مرتفع تكون الآثار السلبية للعلاقات بين طرفي الثقة محدودة ، ويمكن الاعتماد على الثقة في العلاقات بين أطراف التنظيم الإداري لكن مع رقابة مستمرة.

على الرغم من القيمة المضافة التي جاء بها هذا النموذج، في المقارنة بين المنظمات ذات الثقة العالية والأخرى ذات الثقة المنخفضة، إلا أنه لا يخلو من العيوب شأنه شأن العمل البشري وذلك كونه يفضل الخانة الثانية في المواقف التي تعترض الأفراد، وهذا قد لا يكون دائما صحيح مع جميع الحالات، فهناك علاقات عابرة لا تحتاج إلى ثقة عالية، في المقابل هناك بعض المواقف لا يستحب فيها الثقة، بل يفضل عدم الثقة مما يستوجب الرقابة الدقيقة والمستمرة، كمواقف السلامة والأمن مثلا، كما أن النموذج لا يناقش متى يفضل على الفرد المانح للثقة أن يلزم اليقظة والحذر، في الأخير النموذج بسيط يحتوي على أربع خانات فقط، بمعنى أنه يمكن إضافة خانات أخرى، فهناك حالات من الثقة لا يمكن تصنيفها في الدرجة العالية ولا المنخفضة، كذلك المتغير الثاني.[1]

ثانيا: نموذج « Shapiro et al »

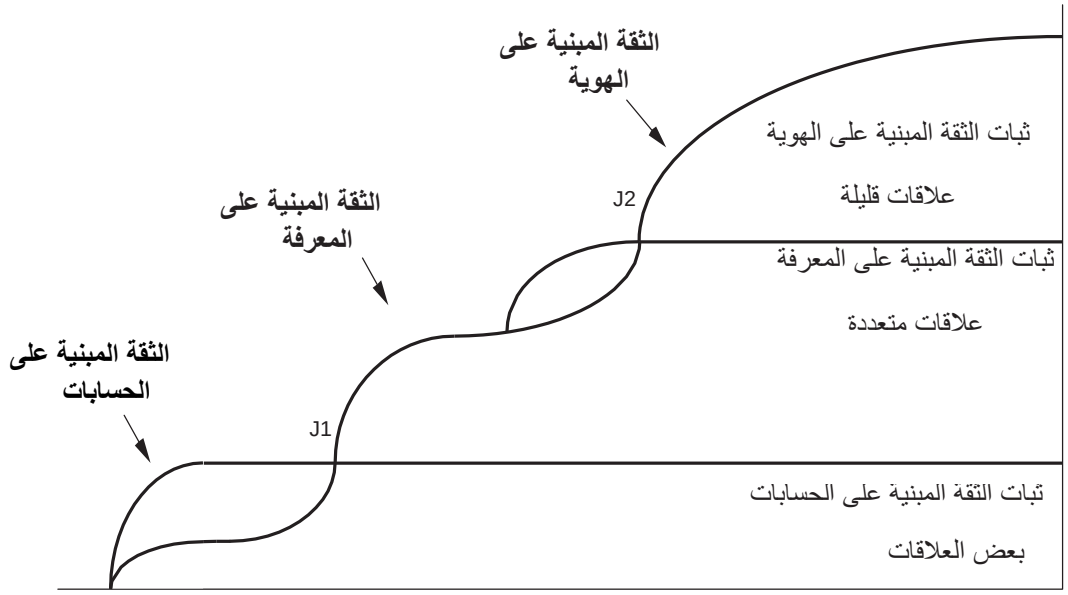
تشير دراسة « **Shapiro et al** » في (1992)إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الثقة تعمل على تطوير علاقات العمل بين أطراف التنظيم وهي: الثقة القائمة على الردع، الثقة القائمة على المعرفة والثقة القائمة على تحديد الهوية. في نموذج «**Lewicki** » ، تم استبدال الثقة القائمة على الردع لنموذج بالثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل. في مرحلة مبكرة من الثقة ، تكون الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل جزئية وهشة. مع زيادة الأطراف لمعرفتهم المتبادلة، والتعلم قدر الإمكان عن بعضهم البعض والقدرة على التنبؤ بسلوك كل منهما الآخر، فإن الثقة المتبادلة ليست هشة إلى هذا الحد ، ولا تتعرض بالضرورة لسلوك غير متناسق، تتحقق الثقة القائمة على التحديد عندما لا يعلم المرء فقط احتياجات الآخرين وخياراتهم وتفصيلاتهم

[1] الهامشي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، غرداية، الجزائر،2022،ص 68.

ويتنبأ بها، بل يتقاسمها أيضا.و تعرف الأطراف بعضها البعض بشكل جيد بما فيه الكفاية كي ترى نفسها كهوية واحدة[1].

يمكن أن تظهر إذا مرت العلاقة من خلال تطورها الكامل إلى مرحلة النضج ، فإن الحركة تكون من حساب التفاضل والتكامل القائم على المعرفة وحتى الثقة القائمة على التحديد. ومع ذلك ، وكما يشير كل من«**Lewicki** » و «**Bunker** »، لا تتطور جميع العلاقات بشكل كامل وقد لا تتطور الثقة إلى ما بعد المرحلة الأولى أو الثانية. لسبب أو لآخر ، ترتفع الثقة ويمكن للعلاقة الارتداد ، على سبيل المثال ، من الثقة المستندة إلى المعرفة إلى حساب التفاضل والتكامل. في أي وقت ، قد يكون لدى أحد الطرفين ثلاثة أنواع مختلفة من الثقة بدرجات متفاوتة تجاه شريكه بيانيا ، يمكن تمثيل النموذج كما في الشكل:

الشكل(2)نموذج تنمية الثقة لـــ Shapiro



Source : D Shapiro ,&,all, Op-Cit, p :78

J1: في هذه المرحلة ، تصبح بعض علاقات الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل علاقات ثقة قائمة على المعرفة.

J2: في هذا المنعطف ، هناك عدد قليل من علاقات الثقة القائمة على المعرفة حيث توجد تأثيرات إيجابية تستمر لتصبح علاقات ثقة قائمة على الهوية.

أين يبدأ مستوى الثقة؟ يجيب شابيرو وزملائه، إلى أن الثقة تبدأ بالعمليات القائمة على الحسابات: أي إدارة الضعف المحتمل الذي يمكن للمرء أن مواجهته على يد الطرف الآخر، وعلاوة على ذلك فإن الثقة تبدأ "دون الصفر": و الشغل السائد في هذه المرحلة المبكرة هو حماية الضعف الذي يعاني منه الآخر، ويسمى

[1] D. Shapiro & all, Business on a Handshake, Negotiation Journal,Vol 8, N4, 1992, p : 78.

بأساس الثقة المبنية على الحسابات **(CBT)**. أما الأساس الثاني فهو الثقة القائمة على المعرفة **(KBT)**وهذا النوع [1]

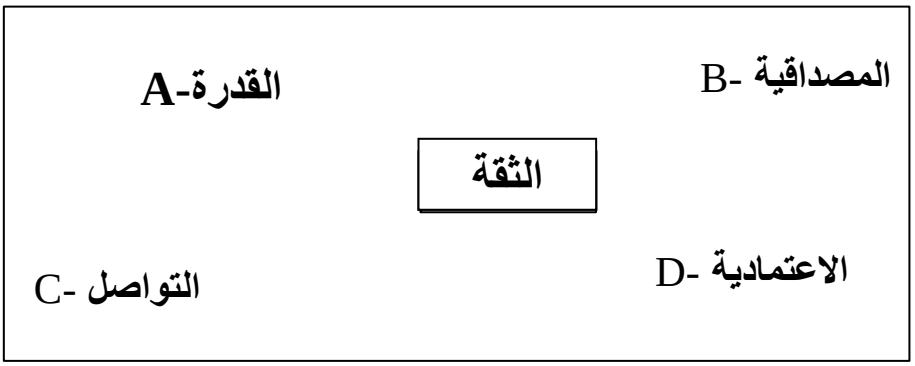
من الثقة يستند إلى القدرة على معرفة وفهم الآخر بشكل جيد للتنبؤ بسلوكه. حتى لو كان من غير المتوقع التنبؤ بالأخرى في بعض الأحيان، فإن التفاعلات المتكررة والعلاقات المتعددة الأوجه ستعزز فهم الآخر. يعزز هذا التفاعل أساس الثقة المبنية على (**DBT**)ويبني أساس الثقة الخاص به من خلال تعزيز المعرفة والتنبؤ بالآخر. وأخيراً ، فإن الثقة القائمة على الهوية **(IBT)**تحدث عندما يستوعب أحد الأطراف تماماً تفضيلات الطرف الآخر ، بحيث يتعرف على الآخر.

ثالثا: نموذج trust(ABCD) :

تم تصميم نموذج للثقة بواسطة « **K. Blanchard** » وهو باحث أمريكي في الإدارة والقيادة، وقام بتطوير نموذج القيادة الموازية مع« **P. Hershey** »، والذي ناقش فيه نموذج **ABCD Trust**. أساس هذا النموذج هو إعطاء وتلقي الثقة[2].

ويذكرصاحبه أن هناك عدد من العناصر المشتركة التي تقرر ما هي الثقة. ويسمي هذا نموذج **(ABCD)**، حيث يشير الحروف الأولى لـ القدرة ، المصداقية، التواصل والاعتمادية، واستنادا إلى هذه العناصر ، يمكن تحديد حالة الثقة المتبادلة في العلاقة بين الناس. بعد ذلك، يمكن أن يناقش الناس مع بعضهم البعض كيف يمكن زيادة الثقة فيما بينهم

الشكل رقم(3) : نموذج ABCD للثقة



Source : Ken Blanchard,op-cite,p :8

1-Able القدرة:

إذا كان هناك ثقة في القائد، يجب عليه إثبات أنه قادر على إنجاز المهمة، اما إذا لم يكن الأمر كذلك، أي غير قادر على انجاز مهامه، فمن غير المرجح أن تكون هناك ثقة، ويمكن إثبات شرعية قيادته بعدة طرق،

1الهامشي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، غرداية، الجزائر،2022،ص 68.

[2] K. Blanchard ,Building Trust Participant Workbook, Global Headquarters USA,2006, p:6.

كالتعليم و الخبرات السابقة والشهادات المتحصل عليها. فعندما يكون من الواضح أنه قادر على التعامل مع واجباته كقائد، سوف يحظى باهتمام فريقه واحترامه منذ البداية.

2-Believable – B المصداقية:

هو واحد من اللبنات الأساسية للثقة في أي نوع من العلاقة، عندما تقول شيئًا ما، يجب أن يكون بمقدور الأشخاص المتواجدين على الطرف المستلم من الرسالة أن يصدقوه على أساس القيمة الاسمية، كوعد بزيادة الراتب لمجموعة محددة من الموظفين عند الانتهاء من المشروع أو وعد بترقية موظف بعد مجهودات إضافية لعمله، فإن مجرد تصديق الموثوق فيه لهذه الوعود، فمن المرجح أن تزداد الثقة بين الطرفين، ويعتبر استثمار في العنصر البشري. هذا الاستثمار قد لا يؤتي ثماره اليوم ، ولكن من المؤكد أنه سيفيد الطرفين والمنظمة في النهاية.

3-Connected – C التواصل:

هي واحدة من أفضل الطرق لبناء الثقة في المنظمة، وهي التعامل مع كل أعضاء التنظيم كبشر وليس مجرد أرقام، فالقائد المتصل يسأل عن رفاهية موظفيه على أساس منتظم، ويهتم بحل مشاكلهم، ومشاركتهم الأفراح والأحزان، فلا أحد يحب أن يعامل كطرف خارجي، أو مجرد رقم داخل المنظمة، فكل شخص في التنظيم الإداري له قصته الخاصة، وعائلته، وهواياته، وتحدياته.

4-Dependable – D الاعتمادية:

إن القائد الذي يمكن الاعتماد عليه هو الشخص الذي سيخضع أعضاء الفريق للمساءلة إذا ما كان هناك تقصير، فكثير من الأحيان، تفقد الثقة في الزعيم من تقاعسه عندما يصبح أحد أعضاء الفريق أو أكثر مشكلة، ولن يُنظر إليه كذاك على أنه يمكن الاعتماد عليه إذا قام بتبديل المسارات دون تحذير أو تفسير، حتى إذا كان عليه اتخاذ قرارات سريعة كجزء من وظيفه، فيجب أن يسعى دائمًا إلى شرح إجراءاته لأعضاء فريقه حتى يتمكنوا من رؤية تفكيره والثقة في الاعتماد عليه.

ان القائد الذي يقود مؤسسته إلى نجاحات كبيرة، يحتاج إلى الحصول على ثقة من حوله، على الرغم من أنه لا يمكنك إجبار شخص ما على الثقة بك، فانه من الممكن أن تحقق النتيجة المحتملة عن طريق اتباع سلوكيات معينة، ويُعد نموذج ABCD طريقة مهمة للحفاظ على الثقة، ومن المحتمل أن يحظى القادة القادرين على الوصول إلى النقاط الأربع التي يشملها هذا النموذج بثقة الغالبية العظمى من موظفيهم، ويمكن لهذه الثقة أن تقطع شوطًا طويلاً نحو الإنتاجية والأداء. [1]

[1] الهامشي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-75.

المبحث الثالث: تحسين أداء هيئة التدريس

تعد الجامعة النواة الأساسية التي تقود الى التقدم المعرفي، ولذلك يعتبر عضو هيئة التدريس الركن الأساسي لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي لمهامها ووظائفها، كما يعتبر العنصر الفعال في تحقيق هذا التقدم والنحسين، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث على أهمية تفعيل مدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأيضا مبررات استخدام هذا المدخل، كما سنعرض كل من خصائص وأهداف تحسين الأداء التدريسي وصولا الى التحديات التي تواجه التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سنتناول في هذا المطلب ماهية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهم المبررات التي أدت الى استخدام هذا المدخل، اضافة الى خصائص الأستاذ الجامعي والأهداف الأساسية لتحسين أداء هيئة التدريس.

أولا: ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ان ادارة الجودة هي أسلوب تسعى من خلاله المؤسسة والعاملون بها إلى التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، ويمكن تعريف إدارة الجودة بأنها: فلسفة إدارية تسعى الى التطوير المستمر للعمليات التي تقدمها، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل، والطرق لرفع مستوى الأداء، مع اختصار الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية سعيا لتخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة، إن الهدف المباشر لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه الإدارة هي أساس للأنشطة التي تتطلب: [1]

-التزام المسؤول بالجامعة، وكل الموظفين بما هو مطلوب منهم؛

-تلبية حاجات ومتطلبات الزبون (الطالب) ؛

-تقليل عدد تكرار مرات التدريب؛

-الانتهاء في الوقت المحدد؛

-تقليل تكاليف الخدمات؛

-تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالحوافز المختلفة؛

-التركيز على العمليات وتعديل وتحسين الخطط؛

ثانيا: مبررات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في عصرنا الحاضر، و يمكن إجمال الفوائد التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:

[1] الطاهر محمد بن مسعود، تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي(ليبيا نموذجا)، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد3، ص 18-19.

1-إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة، وتطوير المناهج الدراسية فيها؛

2- تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه؛

3-إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط و النظام فيها؛

4-تؤدي إلى تقييم الأداء، و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي، و تطوير معايير قياس الأداء؛

5-أداة تسويقية تمنح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية؛

6-طريقة لنقل، أو تحويل السلطة، والمسؤولية إلى مستوى فرق العمل، مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الاستراتيجية المركزية؛

7- تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيدا من الفرص لتطوير إمكانياتهم و تقويتها؛

8- تعد احدى الوسائل الفعالة للاتصال بالد اخل و الخارج في الجامعة؛

9- وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين؛

10-تقديم أفضل خدمات للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة؛

ويمكن القول بأن الجامعة هي من بين أهم مؤسسات التعليم العالي، فهي ،محور أهدافها، وهي مصنع القوى العاملة في المجتمع، فليس أفضل من أن يتم بناء هذه القوى على أساس النوعية، والكيفية بدلا من التركيز على الكم، و منهج الجودة الشاملة يعني بالمؤسسة، أو الجامعة كنظام اجتماعي متكامل يؤثر بعضه في البعض، لا كأجزاء و مجموعات متناثرة متنافرة فبرنامج الجودة الشاملة يضع المبادئ و الأسس لمثل هذا التكامل، والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح، فإنها ستخفف من حدة النقد الموجه للجامعات، كالقول بأنها تعمل في بروج عاجية بعيدا عن احتياجات المجتمع، أو أنها تخرج كوادر ومهارات لا تتطابق مع احتياجات سوق العمل من حيث النوعية والكمية والمواصفات.[1]

ثالثا: خصائص الأستاذ الجامعي الناجح

يتميز عضو هيئة التدريس الكفؤ في مؤسسات التعليم العالي بأن له خصائص معينة تؤهله للقيام بعمله ومهنته على أكمل وجه، وأن الكفاءة التي يتميز بها أي عضو هيئة لتدريسية تتحدد من خلال المكتسبات العلمية للطلبة، ومن خلال تأثيره فيهم من حيث اكتسابهم قيم واتجاهات وعادات مرغوبة، وبمعنى أخر، فان الأستاذ الكفؤ هو الذي يحقق أهداف التعليم.

[1] الطاهر محمد بن مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ومن أهم الخصائص التي على عضو هيئة التدريس أن يتحلى بها المرونة المعرفية، وتمكنه من المادة التي يقوم بتدريسها وكيفية تناولها وعرضها، ومن أهم خصائص الأستاذ الجامعي:

1-الخصائص المهنية: وتتمثل في: التمكن العلمي، المهارة التدريسية، عدالة التقويم ودقته، الالتزام بالمواعيد، التفاعل الصفي مع الطلاب، مناقشة أخطاء الطلاب دون تأنيبهم أو احراجهم.

2-الخصائص الانفعالية: وتتمثل في: الاتزان الانفعالي، حسن التصرف في المواقف الحساسة، الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي، الموضوعية، الدافعية للعمل والانجاز، المرونة التلقائية وعدم الجمود.

3-الخصائص الاجتماعية: وتتمثل في: النظام والدقة في الأفعال والأقوال، العلاقات الانسانية الطيبة (التواضع-الصداقة-الروح الديمقراطية) القيادة، التعاون، التمسك بالقيم الدينية والخلقية والتقاليد الجامعية، المظهر اللائق، روح المرح والبشاشة.[1]

بالإضافة الى مجموعة من الخصائص الشخصية والاجتماعية والأكاديمية التي يجب أن يتميز بها أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة وهي:

1-الخصائص العامة للشخصية وتشمل:

-التمتع بالصفات الجسدية اللازمة للعمل، قدرة بدنية، قدرة عصبية، التحمل، النشاط، الحيوية؛

-سرعة التفكير، وحسن التصرف في المواقف الطارئة وايجاد المخارج المناسبة؛

-امتلاك الطلاقة اللغوية والقدرة على التعبير الواضح؛

-الثقة بالنفس والتحمس لتنفيذ العمل والقدرة على تحمل المسؤولية؛

-القدرة على: القيادة والريادة والابتكار والاقناع؛

-الموضوعية والعدالة وعدم التحيز؛

-الميل والرغبة نحو مهنة التعليم واحترام أنظمة المهنة وقوانينها؛

-القدرة على التغيير الايجابي في المجتمع مع الميل للخدمة الاجتماعية؛

-القدرة على بناء علاقات انسانية جيدة مع الطلبة والرؤساء؛

-التحلي بالشخصية المتكاملة، الاستقامة، الامانة، الاخلاص، الانسجام مع الذات في السلوك والرقابة الذاتية؛

2-الخصائص الاجتماعية:

-الرحمة والعدل في التعامل مع الطلبة؛

-الحكمة في التوجيه والارشاد مهما كانت سلبية الطالب؛

-بناء الاخلاق السليمة في نفوس الطلبة وحثهم على الالتزام بها؛

-احترام شخصية الطالب وعدم التجريح ولو على سبيل المزاح؛

[1] ابراهيم حسن الحكمي، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقاتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 90، العدد24، 2001،ص 21.

3-الخصائص الأكاديمية:

-العمل ضمن أهداف المنهج الدراسي؛

-استخدام الوسائل التعليمية الجيدة والمتطورة؛

-استخدام اسلوب الحوار والمناقشة؛

-المشاركة في المؤتمرات والندوات المحلية والعربية؛

رابعا: أهداف تحسين أداء هيئة التدريس

تهدف عملية تحسين أداء هيئة التدريس الى مساعدة عضة هيئة التدريس في تنمية مهاراتهم المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعلى زيادة تطوير الذاتي المستمر الذي لابد منه لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية وبذلك تحقق تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس الأهداف الاتية:

- تحسين الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في قاعات الدراسة؛

- تزويد عضو هيئة التدريس بنوع من التغذية الراجعة التي تمكنه من تشخيص جوانب القوة أو الضعف في أدائه التدريسي؛

- تزويد الاداريين من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالنواحي الوظيفية لعضو هيئة التدريس؛

- تكوين قاعدة علمية بحثية جيدة عن التدريس الجامعي باعتباره احدى الوظائف الرئيسية.[1]

المطلب الثاني: وظائف أعضاء هيئة التدريس

تعدد وظائف الجامعة وتتكامل لتؤدي دورا أكاديميا يحقق الأهداف التي تسعى اليها المجتمعات، والمتمثلة فيما يلي: [2]

أولا: التدريس: يشير الأدب الأكاديمي بأم التدريس من أهم وظائف الجامعة لأنه العنصر الأهم في تنمية مهارات الطالب المتنوعة في شتى جوانب المعرفة وصقل قدراته الفكرية وقيمه الدينية والأخلاقية، لأن العنصر البشري الفاعل هو الثروة الحقيقية لأي مجتمع، ولهذا لابد أن يكون عضو هيئة التدريس مؤهلا للقيام بهذه الوظيفة.

ثانيا: البحث العلمي: تشير الأدبيات الأكاديمية بأن البحث العلمي وظيفة أساسية للجامعة، بل أن الجامعات الرائدة تعد بمثابة مركز للبحوث العلمية الهادفة ومقرا للباحثين المبدعين، وتشير ماتيرو وزملائها أن أهم وظائف التعليم الجامعي أن تكون الجامعة مركزا للبحث العلمي ولإعداد الباحثين وتدريبهم، وفي

[1] ابراهيم حسن الحكمي، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقاتها ببعض المتغيرات، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[2] هلا السالم العسافين، واقع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية أثناء الحصة الدراسية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتهم: دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية التربية بجامعة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015-2016، ص 37.

الوقت الحاضر أصبح الوصول لمجتمع المعرفة هدف أساسي للدول المتقدمة وكذلك الدول الساعية للتقدم والبحوث العلمية الرائدة هي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف.

ثالثا: خدمة المجتمع: يرى كثير من الباحثين والمهتمين بالتعليم الأكاديمي أن خدمة المجتمع وظيفة أساسية للجامعة، ولهذا فان الجامعة الرائدة هي التي تعد برامجها الأكاديمية وهياكلها التنظيمية بما يعزز دورها في القيام بهذه الوظيفة وذلك من خلال تشخيص المشكلات المجتمعية واعداد البرامج التطويرية لمؤسسات المجتمع وبرامجه المختلفة.

ومع التطور العلمي والتوجه التقني وتسارع الاكتشافات وتعدد احتياجات المجتمع ووجود تكتلات علمية معرفية في شتى المجالات، فان وظائف الجامعة الثلاث(التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) لم تعد وظائف أساسية للجامعة رغم أهميتها بل أصبحت الوظيفتين الأولين (التدريس، البحث العلمي) أدوات علمية تطورية أكثر من كونها وظيفة أكاديمية، وأن الوظيفة الثالثة(خدمة المجتمع) أصبحت هدف استراتيجي للجامعة يمكن الوصول اليه من خلال عدة وظائف.

المطلب الثالث: سبل تحسين أداء هيئة التدريس

ان البحث في سبل جودة الأداء وتحسينها لعضو هيئة التدريس في الجامعة يجب أن ينطلق من النظر اليه بصفته مدرسا وباحثا ومشرفا على أبحاث الطلبة وذلك على النحو التالي:

أولا: تحسين أداء عضو هيئة التدريس بصفته مدرسا:

-أن يصمم عضو هيئة التدريس خطة لكل مادة من المواد التي يدرسها؛

-أن ينوع في كل فصل دراسي في الموضوعات الفرعية والنصوص التي يدرسها؛

-أن يكون دائما على اطلاع بأحدث أساليب التدريس؛

-أن يربط محتويات المادة التي يدرسها بمشاكل مجتمعية؛

-أن يحرص على الاطلاع عن ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى؛

-أن يوجه طلبته الى استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛

ثانيا: تحسين أداء عضو التدريس بصفته باحثا

-تشجيع أعضاء هيئة التدريس داخل القسم الأكاديمي الواحد على القيام بتنفيذ مشاريع علمية مشتركة بين أستاذين أو أكثر؛

-أن تعمل الجامعة على توفير ما يلزم الباحثين من مختبرات ووسائل سمعية وبصرية وأجهزة الحواسيب وأجهزة العرض وغيرها؛

-أن تقيم الجامعة معارض دائمة لأعمال أعضاء هيئة التدريس؛

-أن تحث الجامعة أساتذتها على حضور المؤتمرات العلمية؛

-تشجيع أعضاء هيئة التدريس بعد حصولهم على رتبة الأستاذية للاستمرار في التأليف واجراء الأبحاث؛

ثالثا: تحسين أداء عضو هيئة التدريس في مجال اشرافه على ابحاث الطلبة:

-أن يخصص بعض المحاضرات لتعليم الطلبة أصول البحث العلمي ومراحله وطرائق جمع المعلومات وتصنيفها وتوثيقها؛

-ان يرشد الطلبة الى المصادر والمراجع الأساسية لأبحاثهم؛

-أن يشجع روح الفريق في البحث العلمي لدى الطلبة؛

-أن يصحح الأبحاث ويدون ملاحظاته عليها كي يستفيد الطالب؛

-أن يجعل موضوعات البحث محددة ودقيقة؛

المطلب الرابع: المعوقات والتحديات التي تواجه التعليم العالي

يواجه التعليم العالي عدد من التحديات المتنوعة التي تمثل معوقا في التطوير والتجديد، وقد أشار اليها توكر و وبايرن**(Tucker –Bryanl)** وهي: [1]

-أن القوى البشرية التي لا تهتم بالتطوير وتتمسك بالقديم وتبني على ذلك التصورات الفكرية للتعامل مع المكونات الأكاديمية؛

-الكم الضخم من الكتب والمناهج والوسائل التي قام بتأليفها البعض وتعودوا عليها وأصبحت هي المصدر المعرفي للطالب الجامعي؛

-ضعف التعمق في المجال البحثي والاكتفاء بالبحوث المكررة أو شبه المكررة التي لا تضيف شيئا في المعارف؛

-قصور الامكانيات المادية والتمويل اللازم للنهوض بالعملية الأكاديمية؛

كما يشير الغامدي الى مجموعة من المعوقات التي تواجه تحسين أداء عضو التدريس وهي: [2]

-عبء العمل التدريسي لعضو هيئة التدريس؛

-الافتقار الى برامج تأهيل والتقويم التربوي لأعضاء هيئة التدريس؛

-عدم توافر مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة؛

-عدم توافر الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي؛

-عدم الاحساس بالأمن والرضا الوظيفي؛

-الافتقار الى التشجيع والحوافز والدعم؛

[1] هلا السالم العسافين، واقع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية أثناء الحصة الدراسية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتهم: دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية التربية بجامعة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015-2016، ص 60-61.

[2] وفاء أحمد الغامدي، تقويم عضو هيئة التدريس في جامعة أم القرى وجامعة ولاية فلوريدا الأمريكية، السعودية جامعة أم القرى، 2007، ص 60.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال التطرق لهذا الفصل والذي تم تقسيمه الى ثلاث مباحث : الأول يخص الاطار النظري لإدارة المعرفة والثاني أسس ومفاهيم الثقة التنظيمية أما المبحث الثالث فتناول تحسين أداء هيئة التدريس ، مما شكل لدينا خلفية نظرية من وجهة نظر الباحثين في مختلف المجالات لكل متغيرات الدراسة .

ومن خلال ما تم التطرق اليه يمكننا القول أن لإدارة المعرفة تأثير على تحسين أداء هيئة التدريس وذلك من خلال عملياتها بدءا من تشخيص المعارف وتوليدها وتبادلها وصولا الى كيفية وطرق تخزينها وتطبيق هذه المعارف، وهذا من خلال ادخال المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، فهي تساهم أيضا في تحسين الأداء من خلال تعزيز وتنمية السلوك التعاوني بين أعضاء الهيئة التدريسية، كما تساهم أيضا في تطوير المسار المهني للفرد من خلال اكتسابه لسمعة مهنية جيدة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الأخرين داخل المؤسسة، عملية تبادل المعارف تجعل الأفراد داخل المؤسسة أكثر ثقة بزملائه، كما تساهل وصول الجميع الى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الأغواط

تمهيد:

بعدما تطرقنا الى المفاهيم الأساسية لكل من الثقة التنظيمية , ادارة المعرفة وكيف تسهم هاته الأخيرة في تحسين أداء هيئة التدريس, نأتي الى اسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانيا, من خلال التعرف على علاقة التأثير ادارة المعرفة والثقة التنظيمية وكيف تسهم هاته الأخيرة في تحسين أداء هيئة التدريس على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط , وهو الهدف المرجو من هذه الدراسة, ولذلك سنقوم في هذا الفصل بتوضيح كل من الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة, وأيضا النتائج المتوصل اليها ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة.

ومن خلال ما سبق, قد تم تقسيم هذا الفصل الى العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية دراسة الحالة واختبار أداة القياس.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاختبارات الاحصائية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- لمحة تاريخية عن الكلية:

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/ 1992بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجذع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1991/1990 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1998/1997 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 تحوّلت تسمية الكلية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2- المقاعد البيداغوجية:

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية على عدد كاف حتى الآن من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث الوسائل و الامكانيات باستطاعتها استيعاب: 2558 مقعد بيداغوجي وهي كتالي:

ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب: 662 مقعد بيداغوجي

42 قاعة لتدريس بقدرة استيعاب: 1892 مقعد بيداغوجي

كما تحتوي الكلية على:

06 قاعات للانترنت " Internet ": 130 جهاز (130 Postes).

05 قاعات للطلعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية.

3- المقرات البيداغوجية

تحتوي الكلية على مبنى مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين و فيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين للأقسام البيداغوجية الخمسة:

-قسم الجذع المشترك.

-قسم علوم التسيير.

-قسم العلوم الاقتصادية.

-قسم العلوم التجارية.

-قسم العلوم المالية و المحاسبة.

4- الأمانة العامة للكلية

الأمين العام:

السيد: بوخلخال عيسى

للاتصال والإعلام: بالسيد الأمين العام

الإيمـــيل: a.boukhalkhal1960@gmail.com

تساهم الأمانة العامة وبشكل فعال ومنضبط في استمرارية التنمية على مستوى الكلية، كما يسهر على المتابعة الدورية في ترقية المجالات الإدارية في ظل احترام القوانين المعمول بها.

مهام الأمانة العامة:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

مصالح الأمانة العامة:

- مصلحة المستخدمين
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة المحاسبة و المالية.
- مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

1- مصلحة المستخدمين:

رئيس المصلحة: بن ثابت عبد الحميد

يشرف على فرعين هما:

- فرع الاداريين مكلف بمتابعة المسار المهني لموظفي الكلية الدائمين و المؤقتين.
- فرع الاساتذة مكلف بمتابعة المسار المهني لأساتذة الكلية بما فيها المؤقتين و المشاركين

تعمل مصلحة المستخدمين على:

- ضمن خدمة شخصية متابعة مسار الموظف من اليوم تعينه حتى إحالته على التقاعد.
- تتضمن الحالات الخاصة والاستثنائية لمسار الموظف والأستاذ مادام قيد الخدمة.

2- المالية و المحاسبة:

رئيس المصلحة: بن عطية مصطفى

يشرف على فرعين و هما:

- فرع المحاسبة.

- فرع المالية

3- الوسائل و الصيانة:

رئيس المصلحة: مشراوي صليحة

يشرف على فرعين و هما:

- فرع الوسائل.
- فرع الصيانة

4- مصلحة الانشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

5- المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

صلاحيات المجلس العلمي للكلية:

يتكون المجلس العلمي للكلية، زيادة على عميد الكلية، من الأعضاء الآتين:

- رؤساء الأقسام،
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث، إن وجدوا.
- ممثل منتخب عن الأساتذة من كل قسم.

يتولى المجلس العلمي للكلية إبداء آرائه وتوصياته فيما يأتي:

- تنظيم التعليم ومحتواه،
- تنظيم أشغال البحث،
- اقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات فتح شعب لما بعد التدرج وتجديدها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- حصيلة التكوين لما بعد التدرج، مواصفات الأساتذة والحاجة إليهم،
- منشورات الكلية وتنظيم التظاهرات العلمية.
- يعطي المجلس اعتماده لمواضيع البحث التي يقترحها الدارسون لما بعد التدرج.
- ويتولى متابعة الأطروحات لما بعد التدرج، ويعاين تطورها دوريا.
- ويقترح لجان مناقشة المذكرات والأطروحات لما بعد التدرج.
- ويدرس حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى مدير الجامعة مرفقة بآرائه وتوصياته.
- و يمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي، يعرضها عليه العميد.

المطلب الثاني: أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- تقديم قسم السنة الأولى جذع مشترك بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير:

تم إنشاء قسم السنة الأولى جذع مشترك بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط سنة 2010 ، و هذا بموجب المادة الأولى متمم للمادة الثانية من القرار رقم 546 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 و المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلو الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لدى جامعة الأغواط.

- قسم الجذع المشترك في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير؛
- قسم العلوم الاقتصادية ؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية و المحاسبة.

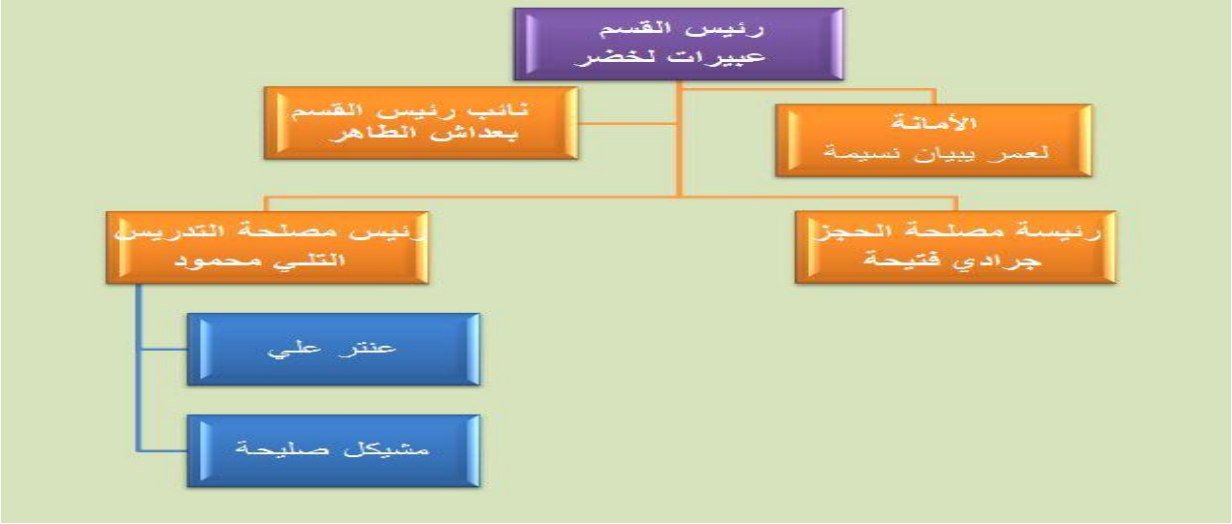
يسير قسم الجذع المشترك في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير القاعدة الأساسية المشركة بين جميع الأقسام الأربعة للكلية قسم المالية والمحاسبة وقسم العلوم الاقتصادية و قسم العلوم لتجارية و قسم علوم التسيير تخصصات ميدان العلوم الاقتصادية تستمر الدراسة في قسم الجذع المشترك سداسيين (02) تتضمن وحدات تعليمية أساسية ومنهجية واستكشافية وأفقية.

يسعى قسم الجذع المشترك إلى توفير تعليم قاعدي مشترك بين كافة التخصصات، إذ إنه يسمح للطالب بالتكوين وتطوير المهارات العلمية والبشرية اللازمة من أجل مواصلة مساره الجامعي.

1-1- الخريطة التنظيمية لقسم الجذع المشترك:

- رئيس القسم: عبيرات لخضر
- نائب رئيس القسم: بعداش الطاهر
- الأمانة: لعمر بيان نسيمة
- رئيسة مصلحة الحجز :جرادي فتيحة
- رئيسة مصلحة التدريس: التلـي محمود

الشكل رقم(1/2): الخريطة التنظيمية لقسم الجذع المشترك



Source: lagh-Univ.dz/faculte des sciences economiques et des scienes de gestion.

قسم العلوم المالية والمحاسبة:

لقد تم فتح هذا القسم خلال السنة الجامعية 2016/2015، تماشيا مع إنشاء فرع جديد في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تحت نفس المسمى "فرع علوم مالية ومحاسبة."

يضمن القسم حاليا التدريس في شعبة العلوم المالية والمحاسبة في مختلف الاطوار (الليسانس – الماستر – الدكتوراه)، وذلك في عدة تخصصات تشمل المحاسبة، المراجعة، المالية، البنوك والجباية. هذه التخصصات المهمة تمس عدة قطاعات اقتصادية، كالبنوك ومؤسسات التأمين ومختلف المؤسسات الاقتصادية والإدارات المحلية والجهوية وحتى الوطنية فيما يخدم التنمية الاقتصادية

يسعى القسم الى تكوين وتأهيل الطلبة أكاديميا لاستمرار عملية التحصيل والبحث العلمي، من خلال تطوير واستحداث برامج تعليمية وإتاحة الفرص للطلبة من خلال التربصات الميدانية للحصول على المهارات اللازمة في مجال التخصص، وتمكينهم من تطوير مسارهم العلمي، كما يسعى القسم الى توفير التسهيلات والدعم للهيئة التدريس من أجل متابعة البحث ومسايرة التطورات المتلاحقة، وذلك ضمن خطة واضحة من اجل تحقيق أهداف القسم، مع ضمان الجودة والتميز في مجال البحث العلمي والتفوق الأكاديمي للخرجين من الطلبة المؤهلين لمختلف القطاعات.

تهدف إدارة القسم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تكوين نوعي للطلبة وتعميق وتوسيع معارفهم في مجال العلوم المالية والمحاسبة؛
- تلبية احتياجات السوق من الإطارات المتخصصة في مجال العلوم المالية والمحاسبة؛
- تسيير بيداغوجي فعال وناجع للتخصصات المدرجة في فرع العلوم المالية والمحاسبة؛
- تنشيط وتشجيع مختلف أنشطة البحث العلمي في إطار المساهمة في التنمية المحلية والوطنية في مختلف القطاعات؛

- تنشيط وتنظيم عمل اللجان البيداغوجية ولجان التكوين للفرع؛
- التنسيق والتوفيق بين التنظيم الإداري والبيداغوجي للقسم بمشاركة جميع الطاقات البشرية (أساتذة – عمال – طلبة).

أفتتح القسم بموجب القرار رقم 54 مؤرخ في 20 جانفي 2016

يتمم القرار رقم 546 المؤرخ في 30 سبتمبر 2010 والمتضمن إنشاء الأقسام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لدى جامعة الاغواط.

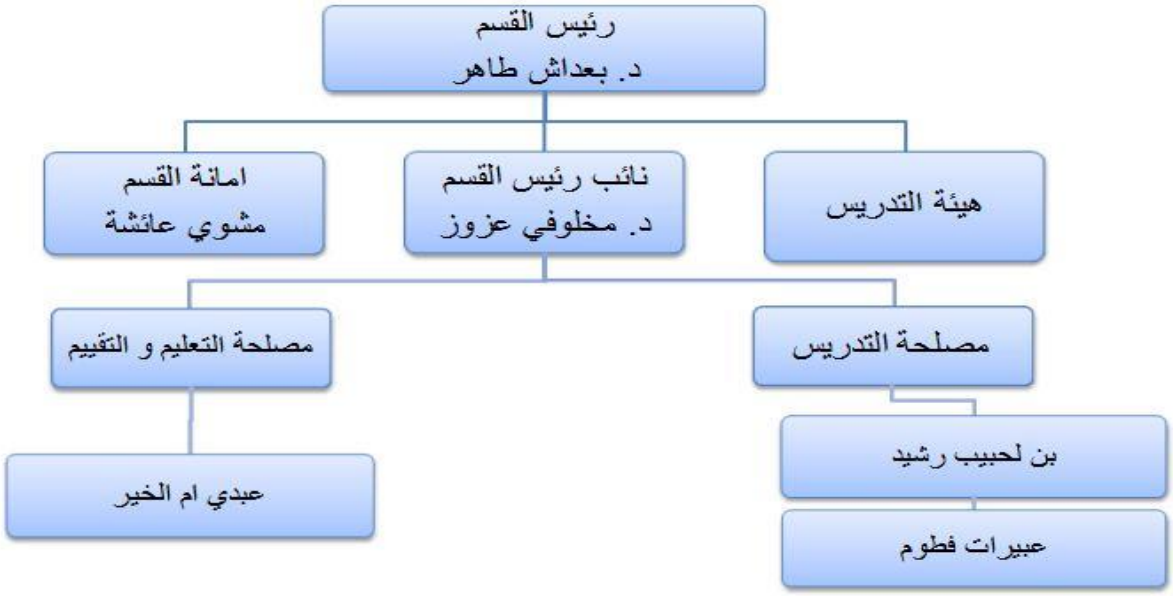
2- **قسم علوم التسيير**

افتتح قسم علوم التسيير منذ 2001 بمقتضى القرار الوزاري 744 المؤرخ في 2001/11/27. يعد قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ثاني أكبر قسم بعد الجذع المشترك بعدد طلبة يساوي 717 طالبا يزاولون دراستهم الجامعية في الطور الأول والثاني (التدرج) برسم السنة الجامعية الجارية 2019-2020. بالإضافة إلى 37 طالب دكتوراه الطور الثالث.

يقوم على تأطيرهم 30 أستاذا دائما بالإضافة إلى عدد لا بأس به من الأساتذة المؤقتين والمشاركين في بعض المقاييس مثل الاعلام الآلي والقانون واللغة الإنجليزية.

3-1- الخريطة التنظيمية لقسم علوم التسيير:

الشكل رقم (2/2): الخريطة التنظيمية لقسم علوم التسيير



Source: lagh-Univ.dz/faculte des sciences economiques et des scienes de gestion.

3- قسم العلوم الاقتصادية:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط تحول معهد العلوم الاقتصادية إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية بمقتضى القرار الوزاري رقم 774 المؤرخ في 27 نوفمبر 2001

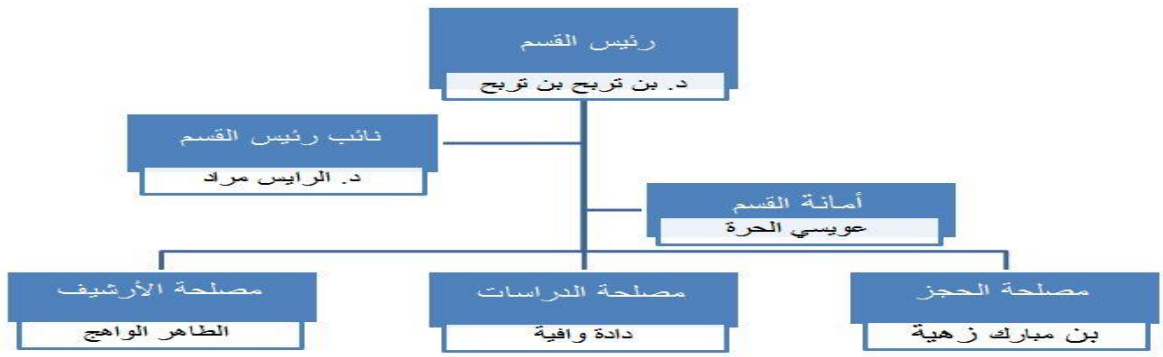
يسعى القسم الى تكوين وتأهيل الطلبة أكاديميا لاستمرار عملية التحصيل والبحث العلمي، من خلال تطوير واستحداث برامج تعليمية وإتاحة الفرص للطلبة من خلال التربصات الميدانية للحصول على المهارات اللازمة في مجال التخصص، وتمكينهم من تطوير مسارهم العلمي، كما يسعى القسم الى توفير التسهيلات والدعم لهيئة التدريس من أجل متابعة البحث ومسايرة التطورات المتلاحقة، وذلك ضمن خطة واضحة من اجل تحقيق أهداف القسم، مع ضمان الجودة والتميز في مجال البحث العلمي والتفوق الأكاديمي للخرجين من الطلبة المؤهلين لمختلف القطاعات.

تهدف إدارة القسم إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان تكوين نوعي للطلبة وتعميق وتوسيع معارفهم في مجال العلوم الاقتصادية؛
2. تلبية احتياجات السوق من الإطارات المتخصصة في مجال العلوم الاقتصادية ؛
3. تسيير بيداغوجي فعال وناجع للتخصصات المدرجة في فرع العلوم الاقتصادية ؛
4. تنشيط وتشجيع مختلف أنشطة البحث العلمي في إطار المساهمة في التنمية المحلية والوطنية في مختلف القطاعات؛
5. تنشيط وتنظيم عمل اللجان البيداغوجية ولجان التكوين للفرع؛
6. التنسيق والتوفيق بين التنظيم الإداري والبيداغوجي للقسم بمشاركة جميع الطاقات البشرية (أساتذة – عمال – طلبة).

4-1- الخريطة التنظيمية للقسم:

الشكل رقم(3/2) :الخريطة التنظيمية لقسم العلوم الاقتصادية



Source: lagh-Univ.dz/faculte des sciences economiques et des scienes de gestion

4-قسم العلوم التجارية:

يكتسي فرع العلوم التجارية مكانة عالية بين مختلف العلوم الاقتصادية لما لهذا الأخير من أهمية بالغة في ترقية مسارات تكوين وتخصصات لفنون كثيرة ذات صلة وثيقة بالتطورات الحاصلة والمتلاحقة في عالم الأعمال (التجارة الدولية، مالية وتجارة دولية، تسويق، تسويق الخدمات، تسويق فندقي وسياحي، ...)، بالإضافة إلى إسهاماته المعتبرة في إيجاد فرص العمل العديدة والمتزايدة حيث أضحت الأنشطة التجارية أكثر مجالات الأعمال خلقا للشغل، إلى جانب دوره في تطوير رأس المال البشري. وقد تم إدراجه في تخصصات التعليم العالي كفرع مستقل بذاته عن فروع العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 2006-2007بجامعة عمار ثليجي الأغواط.

تم فتح ميدان" D06 علـــوم اقتصادية وتجارية و علوم التسيير " خـلال السنة الجامعيـة 2007/2006 بتخصص واحد و هو تخصص "تسويق" فرع "علوم تجارية" و قد تم تسجيل 124 طالباً، أما السنة الجامعية 2008/2007 فقد تم تسجيل 173 طالباً في السنة الأولى و 87 طالباً في السنة الثانية (أي ما مجموعه 260 طالباً).

ليستمر عدد المسجلين بالارتفاع خلال السنة الجامعية 2012/2011 ليتم تسجيل 411 طالبا موزعين على النحو التالي: 115 طالباً في السنة الثانية ، 23 طالباً في السنة الثالثـة ، 111 طالبا في السنة الأولى ماستر و 150 طالب في السنة الثانية ماستر بالإضافة إلى تسجيل 12 طالبا بالطور الثالث ًدكتوراهً منهم 06 طلبة في تخصص محاسبة و 06 في تخصص التسويق.

أما بالنسبة للسنة الجامعية 2013/2012 فقد تم تدعيم القسم بتخصص جديد بالطور الأول الليسانس هو التجارة الدولية ليتم تسجيل حوالي 30طالب.

الإمكانيات المادية والبشرية للقسم:

تم تسخير مجموعة من الإمكانيات المـادية والبشرية لتأطير الطلبة ومساعدتهم على التحصيل العلمي يمكن تلخيص هذه الإمكانيات خلال السنة الجامعية 2015/2014 في الآتي:

الأســـاتذة: ويقدر عددهم بـ 21 أستاذ دائم تابع لهيئة التدريس للقسم و أستاذ واحد مؤقت ؛

قاعات التدريـس: وعددها 5 قاعات خاصة بالقسم ؛

مكتبة الكليـــة: والتي تحتوي على مجمـوعة هامة من الكتب في جميع التخصصات.

قاعـة للأعمال التطبيقية تحتوي على مجموعة هامة من أجهزة الإعلام الآلي.

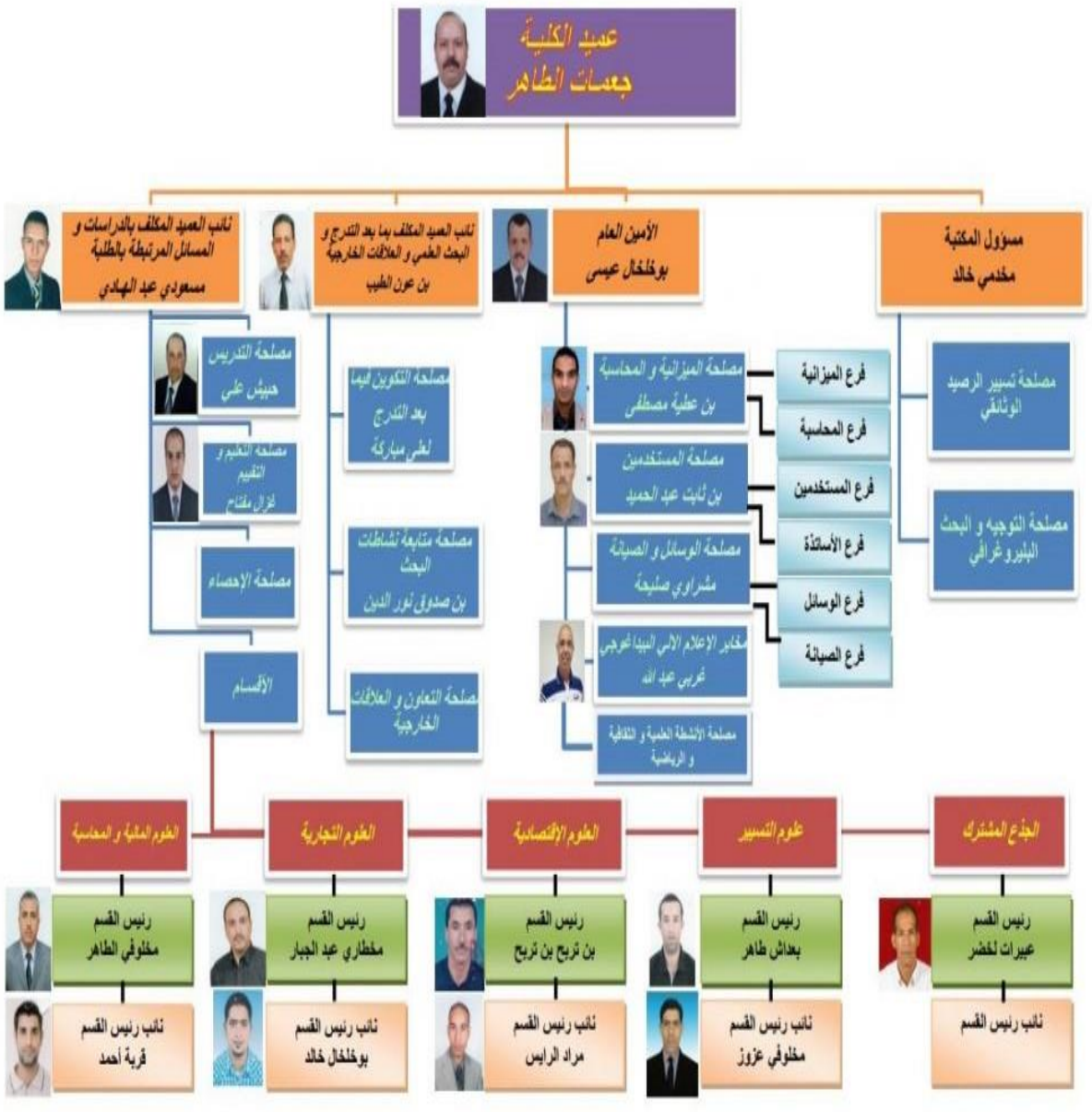
قاعة الأنترنت.

يوجد تخصصين هما:

- تسويق.
- تجارة دولية.

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية للكلية

الشكل رقم(4/2) : الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Source: lagh-Univ.dz/faculte des sciences economiques et des scienes de gestion

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنتطرق لكفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم **smart pls 2016spss24.0** استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، **اختبارشابيرو ويلك** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتتبع التوزيع الطبيعي من عدمه جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و كذا اختبار**T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي**ANOVA**لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة.

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ،أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ،تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات[1] وقد استخدمتنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط ، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

[1] بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، ، رسالة ماجستير ،إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2009/2008، ص:96.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة.

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **" الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس "**وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.

2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.

3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.

4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية .

5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.

6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01)الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

المطلب الثالث: عرض خصائص مجتمع الدراسة

خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على: **"الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس –من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-"**.

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراس للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط " بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 107موظفا يقسمون كالتالي

الجدول رقم (1/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام

الفرع		الجذع المشترك	قسم المحاسبة	قسم علوم التسيير	قسم العلوم الاقتصادية	قسم العلوم التجارية
عدد العمال	107	21	21	24	20	21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مصلحة الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع **46** استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

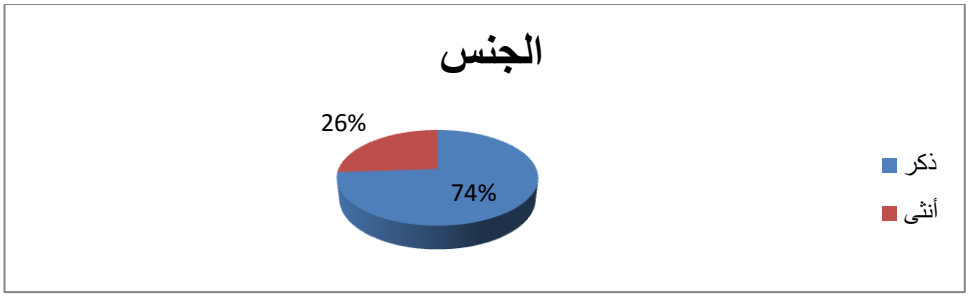
الجدول رقم (2/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	34	73.9%
أنثى	12	26.1%
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss24.0**

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5/2):تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات **EXCEL 2010**على ضوء نتائج الاستبيان.

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (74%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (26%)من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ومنه نقول أن عينة الدراسة المختارة ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة.

2-السن: من مجموع 46استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

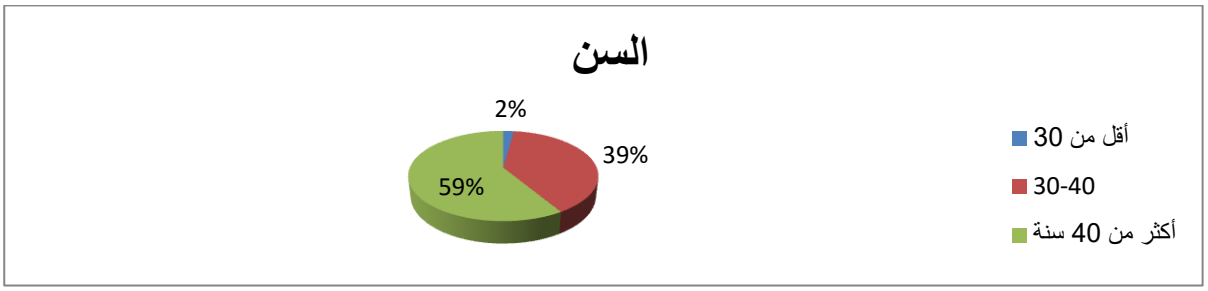
الجدول رقم (3/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	2.2%
من 30-40 سنة	18	39.1%
أكثر من 40 سنة	27	58.7%
المجموع	46	%100

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss24.0**

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (6/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات EXCEL**2010** على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن الفئة العمرية الغالبة في المناصب العليا في الكلية تفوق أعمارهم ال 40 سنة حيث تشكل ما نسبته 59% من أفراد العينة, في حين أننا نجد من تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة في المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب 39% , أما المرتبة الأخيرة نجد الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة بلغت 2% , ويعزى ذلك لطبيعة المنصب التي تستوجب الخبرة التي يمتلكها الفرد كلما كان عمره اكبر وتجاربه أكثر.

3- سنوات الخدمة في المؤسسة: من مجموع 46 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

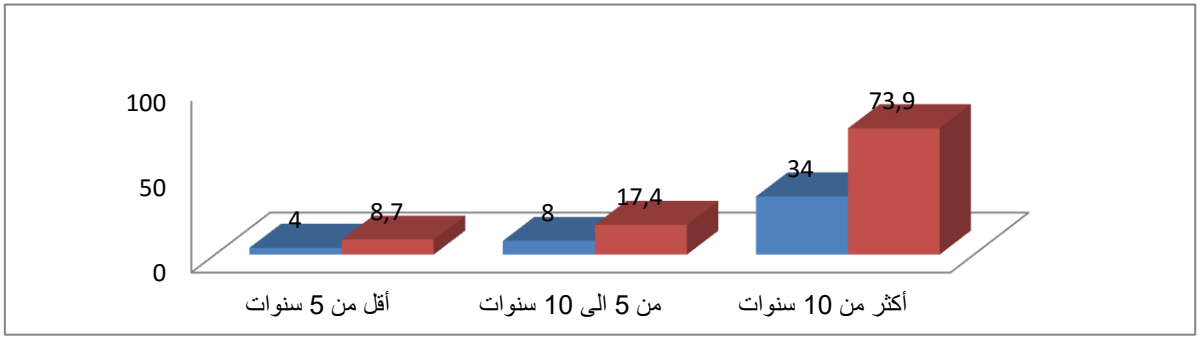
الجدول رقم(4/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5سنة	**4**	**8.7%**
من5 إلى 10 سنوات	**8**	**17.4%**
أكبر من10 سنوات	**34**	**73.9%**
المجموع	**46**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss24.0**

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7/2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات**EXCEL 2010** على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول والشكلين السابقين أن: الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم ال5 سنوات حيث تشكل ما نسبته74 % من أفراد العينة، في حين نجد أن من سنوات خدمتهم 5 الى 10سنوات في المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب 17 , %وفي الأخير الذين تقل خدمتهم عن السنة بنسبة 9 %،ويعزى ذلك للسياسات التي تتبعها الكلية للمحافظة على أساتذتها خاصة الذين يمتلكون الخبرة و المعارف الضمنية التي يصعب نقلها.

4ـالدرجة العلمية: من مجموع 46استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

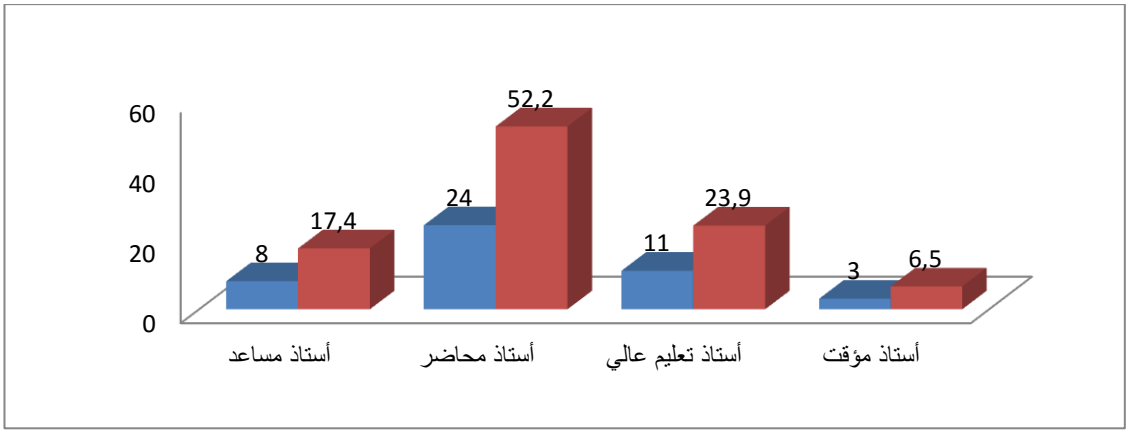
الجدول رقم (5/2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية

الفئة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	8	17.4%
أستاذ محاضر	24	52.2%
أستاذ تعليم عالي	11	23.9%
أستاذ مؤقت	3	6.5%
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss24.0**

ويمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكلين التاليين:

الشكل رقم(8/2) : تركيبة مجتمع الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من مخرجات**EXCEL2010**على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول والشكل أن العينة المختارة ممثلة جيدة لمجتمع الدراسة ،و أن نسبة 76% من أفراد العينة هم من مصاف الأستاذية، الذين لديهم سنوات خدمة طويلة داخل المؤسسة، يمكن أن تفيدنا في الاجابة على تساؤلات الاستبيان.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الاختبارات الاحصائية

المطلب الأول: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الرباعي من خلال المدى بين درجات المقياس (4-1=3) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/3=.750) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6/2): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.75	لا أوافق بشدة
أكبر من1.75 إلى 2.50	لا أوافق
أكبر من2.50 إلى 3.25	موافق
أكبر من 3.25 إلى 4	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الرباعي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

1- دراسة اتجاهات العبارات:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- 1- تحليل اتجاهات عبارات المحورM (الثقة التنظيمية):

جدول رقم (7/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقة التنظيمية

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1	1	2.2	4	8.7	27	58.7	14	30.4	3.17	0.67	موافق
2	2	4.3	6	13	29	63	9	19.6	2.98	0.71	موافق
3	7	15.2	30	65.2	9	19.6	0	0	3.04	0.59	موافق
4	0	0	4	8.7	31	67.4	11	23.9	3.15	0.55	موافق
5	0	0	7	15.2	30	65.2	9	19.6	3.04	0.59	موافق
6	0	0	7	15.2	25	54.3	14	30.4	3.15	0.66	موافق

7	2	4.3	7	15.2	26	56.5	11	23.9	3	0.76	موافق
8	1	2.2	18	39.1	21	45.7	6	13	2.70	0.72	موافق
9	2	4.3	10	21.7	26	56.5	8	17.4	2.87	0.74	موافق
10	1	2.2	15	32.6	21	45.7	9	19.6	2.83	0.76	موافق
متوسط عبارات المحور الأول									3	0.49	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الثقة التنظيمية) هو **3** والذي يتجه إلى درجة أوافق، أي أن أغلب أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لديهم ثقة في بعضهم البعض كزملاء، يتبعها أيضا مستوى عال من الثقة في كل من المشرف والإدارة.

تحليل اتجاهات عبارات محور ادارة المعرفة:

2-1- تحليل اتجاهات عبارات البعد الأول مفهوم ادارة المعرفة في التدريس:

جدول رقم (8/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول مفهوم ادارة المعرفة في التدريس

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
11	0	0	3	6.5	20	43.5	23	50	3.43	0.62	موافق بشدة
12	0	0	5	10.9	20	43.5	21	45.7	3.35	0.67	موافق بشدة
13	1	2.2	5	10.9	22	47.8	18	39.1	3.24	0.73	موافق
متوسط عبارات البعد الأول									3.34	0.58	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (مفهوم ادارة المعرفة في التدريس) هو**3.34**والذي يتجه إلى درجة **موافق بشدة** ، مما يدل على قدرة أفراد العينة على الحصول على المعارف الكامنة لدى الطلبة مما يسهل عملية المناقشة و تفعيل أساليب الحوار من أجل حل مشاكل بحثية جماعيا.

3-1- تحليل اتجاهات عبارات البعد الثاني تشخيص واكتساب المعارف:

الجدول رقم (9/2):اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني تشخيص واكتساب المعارف

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
14	3	6.5	19	41.3	18	39.1	6	13	2.59	0.80	موافق

15	0	0	7	15.2	19	41.3	20	43.5	3.28	0.72	موافق بشدة
16	0	0	2	4.3	25	54.3	19	41.3	3.37	0.57	موافق بشدة
17	1	2.2	2	4.3	15	32.6	28	60.9	3.52	0.69	موافق بشدة
متوسط عبارات البعد الثاني									3.19	0.51	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (تشخيص واكتساب المعارف) **3.19** والذي يتجه إلى درجة **موافق** ، تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة، من خلال المشاركة في الندوات والدورات التكوينية والمؤتمرات العلمية مما يزيد في اكتساب معارف جديدة، فتوجه أفراد العينة نحو درجة موافق يعود سببه الى المشاركة مثل هذه الندوات والدورات التدريبية.

1-4- تحليل اتجاهات عبارات البعد الثالث توليد المعارف:

جدول رقم (10/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث توليد المعارف

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
18	2	4.3	14	30.4	24	52.2	6	13	2.74	0.74	موافق
19	3	6.5	22	47.8	14	30.4	7	15.2	2.54	0.83	موافق
20	4	8.7	24	52.2	13	28.3	5	10.9	2.41	0.80	لا أوافق
متوسط عبارات البعد الثالث									2.56	0.69	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (توليد المعرفة) هو **2.56**والذي يتجه إلى درجة **موافق** ، تعتمد الجامعة في كل من توليد المعارف وتطوير مهارات الأساتذة على مؤشرات علمية بالإضافة الى خبرة الزملاء القدامى، كما تقوم الجامعة أيضا بالتنسيق مع مؤسسات محلية من أجل تدريب الطلاب على تقنيات وأساليب عمل المؤسسات ، وهنا توجه أفراد العينة نحو درجة موافق راجع الى اعتماد الجامعة مثل هذه الورشات.

1-5- تحليل اتجاهات عبارات البعد الرابع تبادل وتشارك المعارف:

جدول رقم (11/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع تبادل وتشارك المعارف

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			

21	5	10.9	18	39.1	17	37	6	13	2.52	0.86	موافق
22	2	4.3	18	39.1	19	41.3	7	15.2	2.67	0.79	موافق
23	1	2.2	8	17.4	19	41.3	18	39.1	3.17	0.79	موافق
24	4	8.7	8	17.4	19	41.3	15	32.6	2.98	0.93	موافق
متوسط عبارات البعد الرابع									2.83	0.67	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الرابع (تبادل وتشارك المعارف) هو **2.83**والذي يتجه إلى **درجة موافق** ، استخدام الجامعة للتقنيات الحديثة والوسائط الالكترونية (الايميل، الموقع ...)يشجع على تقاسم وتشارك المعارف بشكل سليم، ألا أننا نجد هنا أن توجه أفراد العينة نحو درجة موافق يرجع سببه الى استخدام الجامعة مثل هذه التقنيات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة ويرجع أيضا الى المعرفة الكاملة لهذه التطورات التي ترافقها دورات تعليمية.

1-6- تحليل اتجاهات عبارات البعد الخامس تخزين المعارف:

جدول رقم (12/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس تخزين المعارف

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
25	5	10.9	21	45.7	11	23.9	9	19.6	2.52	0.93	موافق
26	5	10.9	18	39.1	16	34.8	7	15.2	2.54	0.88	موافق
27	6	13	23	50	13	28.3	4	8.7	2.33	0.81	لا أوافق
28	3	13	23	50	13	28.3	4	8.7	2.33	0.81	لا أوافق
متوسط عبارات البعد الخامس									2.42	0.72	لا أوافق

المصدر: من إعداد الطابة على ضوء مخرجات**spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الخامس (تخزين المعارف) هو **2.42**والذي يتجه إلى درجة **لا أوافق** ، تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعارف من خلال المكاتبات المتطورة التي تغطي جميع التخصصات المعرفية، وأيضا من خلال تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الأساتذة كقواعد وبيانات أو حتى من خلال المحافظة على الأساتذة المتميزين الذين هم بدورهم يمتلكون المعارف والخبرات ، ويرجع توجه أفراد العينة نحو درجة لا أوافق الى أنه الجامعة لا تستخدم فعلا مثل هذه الأساليب.

1-7- تحليل اتجاهات عبارات البعد السادس تطبيق المعارف:

جدول رقم (13/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد السادس تطبيق المعارف

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
29	5	10.9	23	50	13	28.3	5	10.9	2.39	0.82	لا أوافق
30	2	4.3	3	6.5	29	63	12	26.1	3.11	0.70	موافق
31	1	2.2	5	10.9	29	63	11	23.9	3.09	0.66	موافق
32	2	4.3	1	2.2	21	45.7	22	47.8	3.37	0.74	موافق بشدة
عبارات البعد السادس									2.98	0.56	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد السادس (تطبيق المعارف) هو **2.98**و الذي يتجه إلى درجة **موافق**، توفر الجامعة جميع الظروف الملائمة لتطبيق مختلف المعارف مما يعود بالإيجاب على كل من الطالب من خلال الاستفادة من هذه المعارف أو حتى الأستاذ الذي يتطور أداؤه بمدى تطبيقه للمعارف المكتسبة، ويرجع توجه أفراد العينة نحو درجة موافق توفر مثل هذه الظروف داخل الجامعة.

2- **تحليل اتجاهات عبارات محور تحسين أداء هيئة التدريس:**

جدول رقم (14/2): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات تحسين أداء هيئة التدريس

العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الاتجاه
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
33	0	0	6	13	24	52.2	16	34.8	3.22	0.66	موافق
34	1	2.2	5	10.9	22	47.8	18	39.1	3.24	0.73	موافق
35	1	2.2	7	15.2	22	47.8	16	34.8	3.15	0.75	موافق
36	2	4.3	6	13	21	47.5	17	37	3.15	0.81	موافق
37	3	6.5	6	13	17	37	20	43.5	3.17	0.90	موافق
38	3	6.5	7	15.2	17	37	19	41.3	3.13	0.90	موافق
متوسط عبارات المحور الثالث									3.17	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (تحسين أداء هيئة التدريس) هو **3.17** والذي يتجه إلى درجة **موافق** ، يزداد مستوى كل من التعليم والبحث العلمي بزيادة مستوى الثقة بكل من الزملاء

والمشرف في الفريق وحتى الثقة مع الادارة مما ينعكس على زيادة قدرات الأساتذة، ويرجع سبب توجه أفراد العينة نحو درجة موافق الى توفر الثقة الكاملة في كل من الزملاء المشرف والادارة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

1-التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا: اختبار ثبات نموذج الدراسة:

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب(Composite Reliability) CR ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted)AVE وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (15/2): قيمة الموثوقية وصحة التقارب

المؤشر	العبارات	Factor Loading	Composite Reliability	AVE
معدل القبول	-	أكبر من 70%	أكبر من 70%	أكبر من 50%
الثقة التنظيمية	Q1	0.800	0.87	0.63
	Q2	0.835		
	Q3	0.707		
	Q4	0.597		
	Q5	0.791		
	Q6	0.743		
	Q7	0.662		

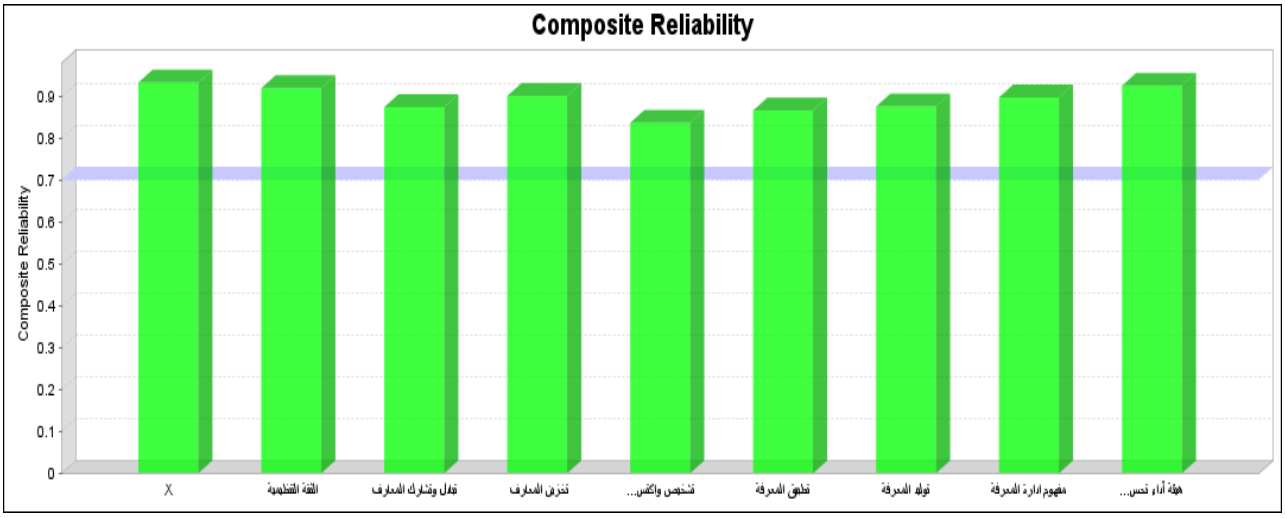
		Q8	0.695	
		Q9	0.782	
		Q10	0.651	
مفهوم ادارة المعرفة في التدريس	Q11	0.808	0.89	0.74
	Q12	0.860		
	Q13	0.915		
تشخيص واكتساب المعارف	Q14	0.525	0.90	0.75
	Q15	0.886		
	Q16	0.769		
	Q17	0.788		
توليد المعارف	Q18	0.863	0.90	0.76
	Q19	0.913		
	Q20	0.845		
تبادل وتشارك المعارف	Q21	0.819	0.87	0.64
	Q22	0.827		
	Q23	0.769		
	Q24	0.795		
تخزين المعارف	Q25	0.819	0.89	0.69
	Q26	0.884		
	Q27	0.739		
	Q28	0.880		
تطبيق المعارف	Q29	0.600	0.92	0.80
	Q30	0.853		
	Q31	0.846		
	Q32	0.824		
	Q33	0.674		

التعليم والتدريس والبحث العلمي	Q34	0.723	0.92	0.67
	Q35	0.814		
	Q36	0.907		
	Q37	0.896		
	Q38	0.881		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسرAVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (4،5،6،7،8،10،14،29).

الشكل رقم (9/2): القيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة**0.7** ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بانها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة **AVE**أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- **ارتباط المتغير** (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(16/2): مؤشر ارتباط المتغير VC

	التعليم والتدريس والبحث العلمي	الثقة التنظيمية	تبادل وتشارك المعارف	تخزين المعارف	تشخيص واكتساب المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد المعرفة	مفهوم ادارة المعرفة
التعليم والتدريس والبحث العلمي	0,820							
الثقة التنظيمية	0,749	0,798						
المعرفة ادارة	0,675	0,707						
تبادل وتشارك المعارف	0,491	0,543	0,802					
تخزين المعارف	0,411	0,499	0,782	0,832				
تشخيص واكتساب المعرفة	0,448	0,361	0,376	0,288	0,871			
تطبيق المعرفة	0,503	0,432	0,300	0,325	0,632	0,898		
توليد المعرفة	0,584	0,620	0,829	0,772	0,417	0,331	0,874	
مفهوم ادارة المعرفة	0,416	0,407	0,191	0,112	0,551	0,566	0,247	0,863

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر**VC** مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ **AVE** حيث اذا كان قيمة**VC** للمتغير مع نفسه أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض وأن المتغيرات مستقلة بذاتها .

- **التحويلات المتقاطعة Cross Loading** ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض في الجدول التالي:

الجدول رقم(17/2) نتائج مؤشر التوافق (Cross Loading)

	التعليم والتدريس والبحث العلمي	الثقة التنظيمية	المعرفة ادارة	تبادل وتشارك المعارف	تخزين المعارف	تشخيص واكتساب المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد المعرفة	مفهوم ادارة المعرفة
Q1	0,615	0,842	0,612	0,351	0,374	0,427	0,462	0,481	0,429
Q11	0,245	0,334	0,403	0,055	0,090	0,404	0,429	0,143	0,813
Q12	0,371	0,290	0,437	0,089	-0,025	0,461	0,486	0,193	0,865
Q13	0,433	0,413	0,594	0,297	0,192	0,542	0,539	0,278	0,908
Q15	0,373	0,351	0,628	0,354	0,261	0,901	0,551	0,397	0,509
Q16	0,308	0,131	0,534	0,315	0,226	0,857	0,543	0,344	0,412
Q17	0,477	0,433	0,635	0,312	0,263	0,854	0,557	0,347	0,511
Q18	0,624	0,581	0,742	0,737	0,643	0,400	0,345	0,865	0,256
Q19	0,503	0,521	0,732	0,735	0,751	0,379	0,307	0,910	0,183
Q2	0,714	0,939	0,652	0,582	0,502	0,254	0,339	0,609	0,325
Q20	0,397	0,523	0,690	0,701	0,628	0,312	0,211	0,847	0,207
Q21	0,458	0,583	0,756	0,825	0,737	0,370	0,307	0,797	0,101
Q22	0,451	0,517	0,687	0,833	0,627	0,254	0,215	0,732	0,167
Q23	0,300	0,292	0,580	0,760	0,581	0,283	0,258	0,584	0,146
Q24	0,340	0,296	0,565	0,790	0,537	0,291	0,170	0,499	0,215
Q25	0,419	0,537	0,750	0,777	0,829	0,381	0,293	0,788	0,127
Q26	0,304	0,440	0,643	0,674	0,883	0,254	0,237	0,654	0,159
Q27	0,274	0,303	0,414	0,434	0,730	-0,056	0,122	0,424	0,025
Q28	0,344	0,330	0,629	0,638	0,875	0,259	0,381	0,620	0,032
Q3	0,512	0,727	0,548	0,313	0,339	0,401	0,374	0,440	0,385
Q30	0,450	0,388	0,636	0,310	0,317	0,602	0,903	0,343	0,431
Q31	0,321	0,299	0,546	0,256	0,282	0,434	0,896	0,249	0,515
Q32	0,562	0,461	0,661	0,242	0,275	0,644	0,895	0,293	0,579
Q33	0,685	0,599	0,756	0,444	0,363	0,681	0,664	0,518	0,626
Q34	0,728	0,506	0,608	0,407	0,418	0,387	0,542	0,415	0,418
Q35	0,812	0,617	0,472	0,348	0,310	0,333	0,312	0,520	0,170
Q36	0,904	0,683	0,527	0,369	0,323	0,297	0,406	0,467	0,328
Q37	0,891	0,626	0,467	0,405	0,312	0,223	0,295	0,473	0,225
Q38	0,876	0,619	0,441	0,423	0,283	0,227	0,204	0,454	0,226
Q9	0,487	0,653	0,464	0,501	0,509	0,068	0,132	0,472	0,208

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

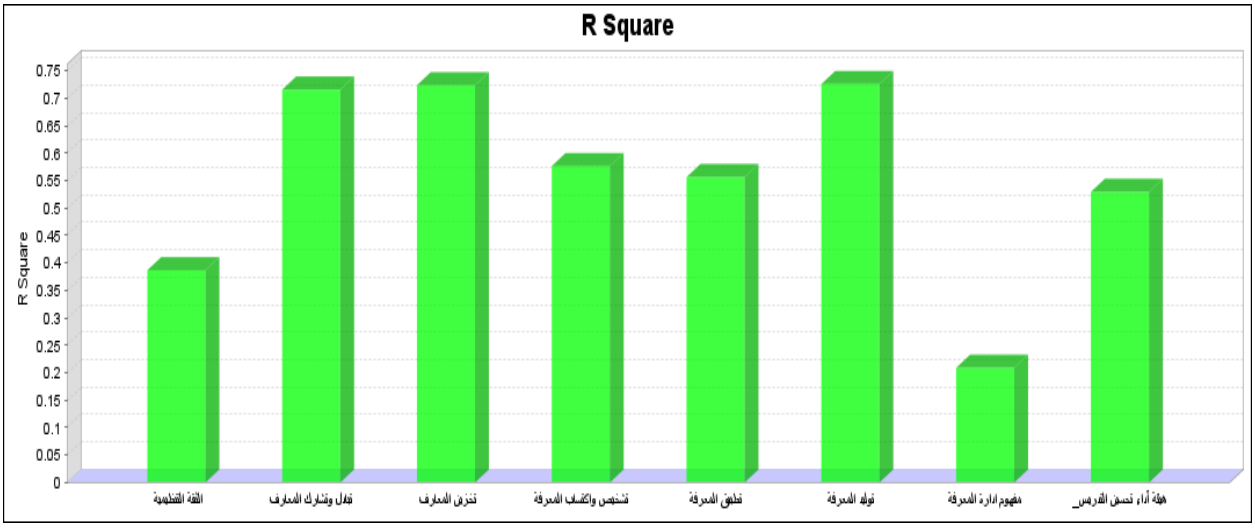
- **معامل التحديد(R Square)** وهو مقياسًا لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استنادًا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

الجدول رقم (18/2):نتائج مؤشر معامل التحديد(R Square)

	R Square	R Square Adjusted
التعليم والتدريس والبحث العلمي	0,603	0,585
الثقة التنظيمية	0,500	0,488
تبادل وتشارك المعارف	0,665	0,658
تخزين المعارف	0,571	0,561
تشخيص واكتساب المعرفة	0,477	0,466
تطبيق المعرفة	0,474	0,462
توليد المعرفة	0,682	0,675
مفهوم ادارة المعرفة	0,321	0,306

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الشكل رقم (12/2):نتائج مؤشر معامل التحديد(R Square)



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

حسب (chin 1998) [1] فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33 %و 67% ومنخفضة فيما عادا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، انشاء المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (جودة التعليم العالي) وقدرة على شرحه.

-**مؤشر حجم التأثير** F2وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على جودة التعليم العالي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل للمتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:

[1] بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لأغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007، ص 56

-أكبر من 0.35 عالي

-من 0.15-0.35 متوسط

-من 0.02-0.35 ضعيف

-أقل من 0.02 لا يوجد

الجدول رقم (19/2):نتائج مؤشر حجم التأثير F^2

	التعليم والتدريس والبحث العلمي	الثقة التنظيمية	المعرفة ادارة	تبادل وتشارك المعارف	تخزين المعارف	تشخيص واكتساب المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد المعرفة	مفهوم ادارة المعرفة
التعليم والتدريس والبحث العلمي									
الثقة التنظيمية	0,373								
المعرفة ادارة	0,106	0,998		1,986	1,330	0,914	0,901	2,147	0,473

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل ادارة المعرفة لها أثر ضعيف **0.106** على المتغير التابع أي تحسين أداء هيئة التدريس، أما بالنسبة للمتغير الوسيط الثقة التنظيمية لها أثر عالي **0.998** على المتغير التابع تحسين أداء هيئة التدريس وهذا لأن حجم التأثير يفوق 0.3.

-مؤشر القدرة التنبئية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبئية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤيه ، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبئية

الجدول رقم (20/2):نتائج مؤشر القدرة التنبئية Q^2

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
التعليم والتدريس والبحث العلمي	276,000	174,566	0,368
الثقة التنظيمية	184,000	132,788	0,278
المعرفة ادارة	736,000	736,000	
تبادل وتشارك المعارف	184,000	112,487	0,389
تخزين المعارف	184,000	120,594	0,345
تشخيص واكتساب المعرفة	138,000	93,185	0,325
تطبيق المعرفة	138,000	90,570	0,344
توليد المعرفة	138,000	69,763	0,494
مفهوم ادارة المعرفة	138,000	110,542	0,199

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة Q^2 أكبر من **0** لكلا المتغيرين، وهذا يعني أن قدرة هذا النموذج على التنبؤ بالمتغير التابع جيدة جدا مما يدل على أن هناك أثر واضح للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

- **مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF**: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر(Goodness of fit of the Model)

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{Gof} = \sqrt{\overline{AVE}} \times \overline{R^2}$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها ، ثم حساب متوسط AVEكذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج **GOF= 0.59** وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

الجدول رقم(21/2): نتائج مؤشر مطابقة الجودة(GOF)

المحور	R^2	AVE
الثقة التنظيمية	0.50	0.636
تحسين أداء هيئة التدريس	0.60	0.673

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

بعد اجراء الحسابات اللازمة تحصلنا على نتيجة **GOF** وهي **0.59** ومنه نستنتج أن جودة نموذج الدراسة عالية.

اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى المعنوية (α= 0.05)، بالاعتماد على مخرجات smart pls ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (22/2): نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
الثقة التنظيمية ---------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.512	0,172	3.171	0.002	قبول الفرضية
ادارة المعرفة ---------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.325	0,179	1.624	0.105	رفض الفرضية
ادارة المعرفة ---------- الثقة التنظيمية	0.748	0,077	9.170	0.000	قبول الفرضية
ادارة المعرفة ---------- تبادل وتشارك المعارف	0.826	0,050	16.291	0.000	قبول الفرضية

ادارة المعرفة ---------- تخزين المعارف	0.767	0,054	14.033	0.000	قبول الفرضية
ادارة المعرفة ---------- تشخيص واكتساب المعرفة	0.666	0,148	4.681	0.000	قبول الفرضية
ادرة المعرفة ---------- تطبيق المعرفة	0.661	0,164	4.203	0.000	قبول الفرضية
ادارة المعرفة ---------- توليد المعرفة	0.846	0,043	19.368	0.000	قبول الفرضية
ادارة المعرفة ---------- مفهوم ادارة المعرفة	0.547	0,140	4.061	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن، القيمة الاحتمالية لإدارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس أقل من المستوى المعنوي **0.05** ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية ، أما متغيرات التبادل وتشارك المعارف-تخزين المعارف-تشخيص واكتساب المعارف-توليد المعارف) قيمهم أكبر من المستوى المعنوي **0.05** ،وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على الثقة التنظيمية وعلى (تبادل – تشارك –تشخيص-تطبيق-توليد المعرفة ومفهومها)عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الـأولى:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (23/2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
الثقة التنظيمية ---------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.746	0.072	10.355	0.000	مقبولة
مفهوم ----------ادارة المعرفة الثقة التنظيمية	0.439	0.173	2.410	0.016	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لمفهوم ادارة المعرفة على الثقة التنظيمية **0.016** وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية أي أنه يوجد أثر دال احصائيا للمفهوم إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

3-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (24/2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
التشخيص ----------المعرفة الثقة التنظيمية	0.748	0.071	10.474	0.000	مقبولة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
الثقة التنظيمية ----------تحسين أداء هيئة التدريس	0.456	0.199	2.344	0.023	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لتشخيص ادارة المعرفة على الثقة التنظيمية وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لتشخيص إدارة المعرفة على الثقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء هيئة التدريس عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

4-اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (25/2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
توليد المعارف ----------الثقة التنظيمية	0.628	0.666	0.073	8.642	مقبولة
الثقة التنظيمية --------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.745	0.759	0.759	10.166	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لتوليد المعارف على الثقة التنظيمية وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لتوليد المعرفة على الثقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء هيئة التدريس عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

5- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (26/2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
تبادل المعرفة ---------- الثقة التنظيمية	0.628	0.077	7.718	0.000	مقبولة
الثقة التنظيمية --------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.750	0.072	10.245	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لتبادل المعارف على الثقة التنظيمية وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لتبادل المعرفة على الثقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء هيئة التدريس عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

6- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (27/2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
تخزين المعرفة ---------- الثقة التنظيمية	0.571	0.082	6.521	0.000	مقبولة
الثقة التنظيمية ----------تحسين أداء هيئة التدريس	0.746	0.083	8.923	0.000	مقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لتخزين المعارف على الثقة التنظيمية وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لتخزين المعرفة على الثقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء هيئة التدريس عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

7- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

وفيما يخص الفرضية نستعين بالجدول التالي:

الجدول رقم (28/2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	القرار
تطبيق المعرفة ----------الثقة التنظيمية	0.748	0.071	10.474	0.000	
الثقة التنظيمية ---------- تحسين أداء هيئة التدريس	0.456	0.199	2.344	0.000	

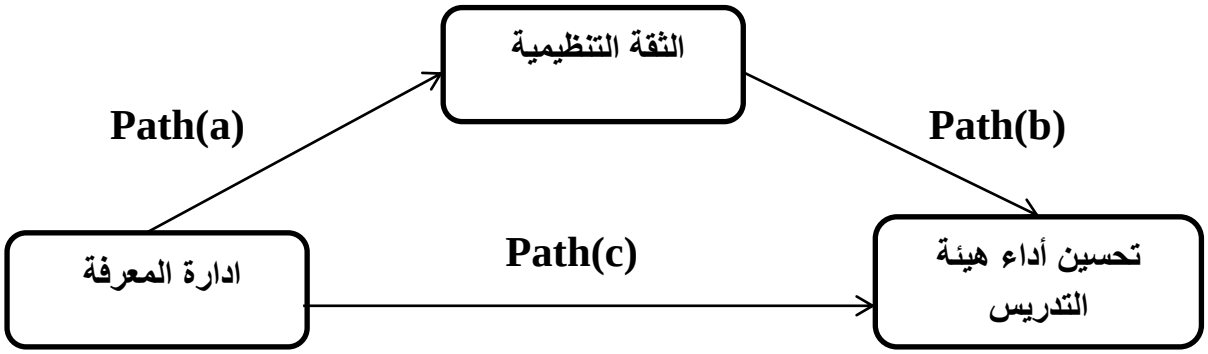
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: القيمة الاحتمالية لتطبيق المعارف على الثقة التنظيمية وهي أكثر من مستوى المعنوية **0.05**، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لتطبيق المعرفة على الثقة التنظيمية مما يساهم في تحسين أداء هيئة التدريس عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

-دراسة المتغيرات الوسيطة: تعني العلاقة بين السبب والنتيجة في نماذج مسار النظام **PLS** ،وتحدث الوساطة عندما يتدخل متغير ثالث، ويشار اليه كمتغير وسيط، بين بنائين أخرين مرتبطين بشكل أدق، يؤدي التغير في البناء الخارجي الى تغيير الوسيط المتغير، والذي بدوره يغير البناء الداخلي، وعلى نحو أدق إلى تغيير في المتغير الوسيط (Exogène) إلى تغيير في المتغير الوسيط (Médiateu)، وهو ما يؤدي بدوره الى تغيير في المتغير الداخلي Endogène في نموذج مسار PLS وبالتالي، فان المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين.

من اجل معرفة الأثر بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير التابع (تحسين أداء هيئة التدريس) بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، وجب أولا التطرق لمسارات التي تربط المتغيرات من اجل الوقوف عل النتائج وتحليلها، وسوف نتطرق في الشكل الموالي الى مسارات تحليل:

الشكل رقم (13/2): تحليل المسار



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الخطوة الأولى: الأثار المباشرة والغير مباشرة

الجدول رقم(29/2):الآثار المباشرة (direct effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P
ادارة المعرفة ----------تحسين أداء هيئة التدريس	0.377	0.138	2.789	0.005

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الجدول رقم(30/2):الأثر الإجمالي غير المباشر ة (indirect effects)

البيان	معدل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P
ادارة المعرفة ------الثقة التنظيمية -----تحسين أداء هيئة التدريس	0.377	0.138	2.789	0.005

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يتبين من خلال الجدولين السابقين وجود أثر غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط ،لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-

الخطوة الثانية: فترة الثقة (interval Confidence)

دراسة الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة (level upper and Lower)

الجدول رقم(31/2): فترة الثقة (Confidence interval)

العلاقات	Path a	Path b	Indirect Effect	SE	T value	%95 LL	%95 UL
ادارة المعرفة الثقة التنظيمية تحسين أداء هيئة التدريس	0.707	0.746	0.290	0.38	1.603	0.11	0.63

المصدر: من اعداد الطالبة مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من نتائج الجدول أعلاه، لدينا معامل المسار غير المباشر بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس بوجود المتغير الوسيط الثقة التنظيمية ، ينتمي الى مجال الثقة لا ينتمي الى الصفر أي أننا واثقون من الناحية الاحصائية من وجود تأثير الوسيط (الثقة التنظيمية).

-مؤشر VAF: يحدد قياس عملية الوساطة, وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود الوسيط، من أجل وساطة بسيطة فان VAFيعرف ب:[1]

$$VAF = \frac{\text{a}\times\text{b}}{\text{a}\times\text{b}+\text{c}}*100 = \frac{indirect\ effect}{total\ effect} * 100$$

يمكننا حساب قيمة **VAF**بالنسبة للمسار الذي تم اثبات للوسيط تم اثبات أن للوسيط تأثير معنوي:

$$VAF = \frac{0.527}{0.527 + 0.290} * 100$$

VAF=64.50%

ومنه يمكننا القول أنه يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند المستوى المعنوي (α= 0.05) وبعد حساب مؤشر VAFللمسار تبين تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود الوسيط (الثقة التنظيمية) بنسبة 64.50%

دراسة أثر المتغيرات المعدلة:

1-المتغيرات المعدلة:

يعرف المتغير المعدل بأنه: متغير يعدل الأثار لمتغير مستقل على متغير تابع، وبالتالي فهو متغير يؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة ، اما اذا لم يغير فليس لو دور معدل وتبقى العلاقة بين المتغيرين كما هي (أي بين المتغير التابع والمستقل).[2]

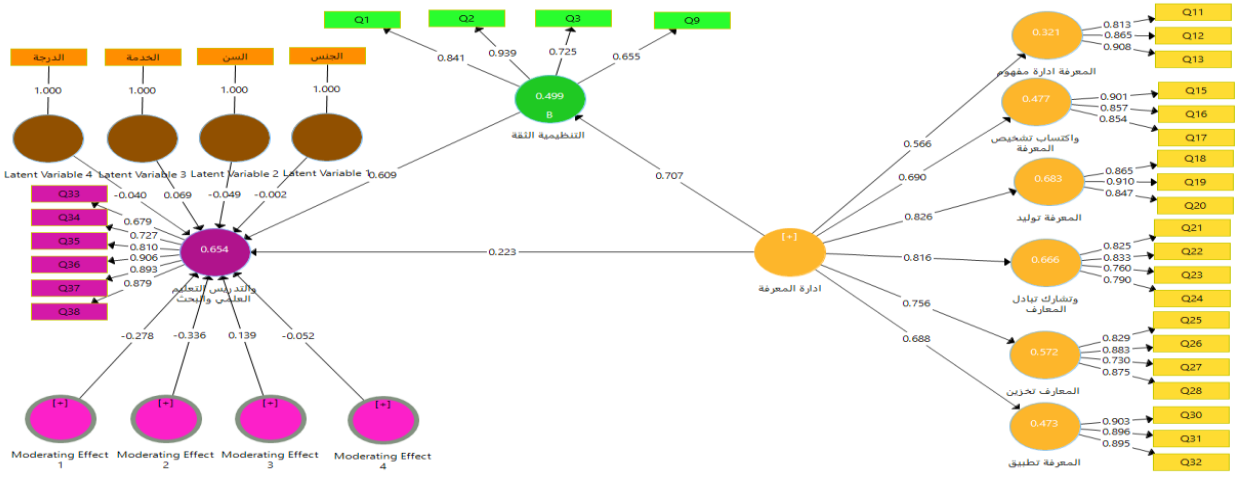
1محمد بداوي، عبد الحميد نعيجات، أبو القاسم حمدي، تحليل الوساطة في أبحاث التسويق: تأثير الجودة المدركة على ولاء الزبائن شركة موبيليس لاتصالات الهاتف النقال فرعا الأغواط بالجزائر، المجلة العربية للادارة، العدد39، المجلد 3، ص248.

[2] R. Awang,Affidah.M,multicultural awareness amng malaysian undergraduates , A scale validation eprceeding for2011,p117.

2-نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج المعتمد في اختبار أثر المتغيرات المعدلة والمتمثلة في(الجنس، السن، سنوات الخدمة في المؤسسة، الدرجة العلمية).

الشكل رقم (14/2): نموذج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:

الجدول رقم(32/2): نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة

Latent Variable 1 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,002	0,014	0,199	0,011	**0,991**
Latent Variable 2 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,049	-0,007	0,188	0,261	**0,794**
Latent Variable 3 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	0,069	0,063	0,172	0,403	**0,687**
Latent Variable 4 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,040	-0,060	0,119	0,332	**0,740**
Moderating Effect 1 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,278	-0,245	0,265	1,051	**0,294**
Moderating Effect 2 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,336	-0,268	0,233	1,444	**0,149**
Moderating Effect 3 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	0,139	0,093	0,231	0,603	**0,547**
Moderating Effect 4 -> التعليم والتدريس والبحث العلمي	-0,052	-0,068	0,165	0,317	**0,751**

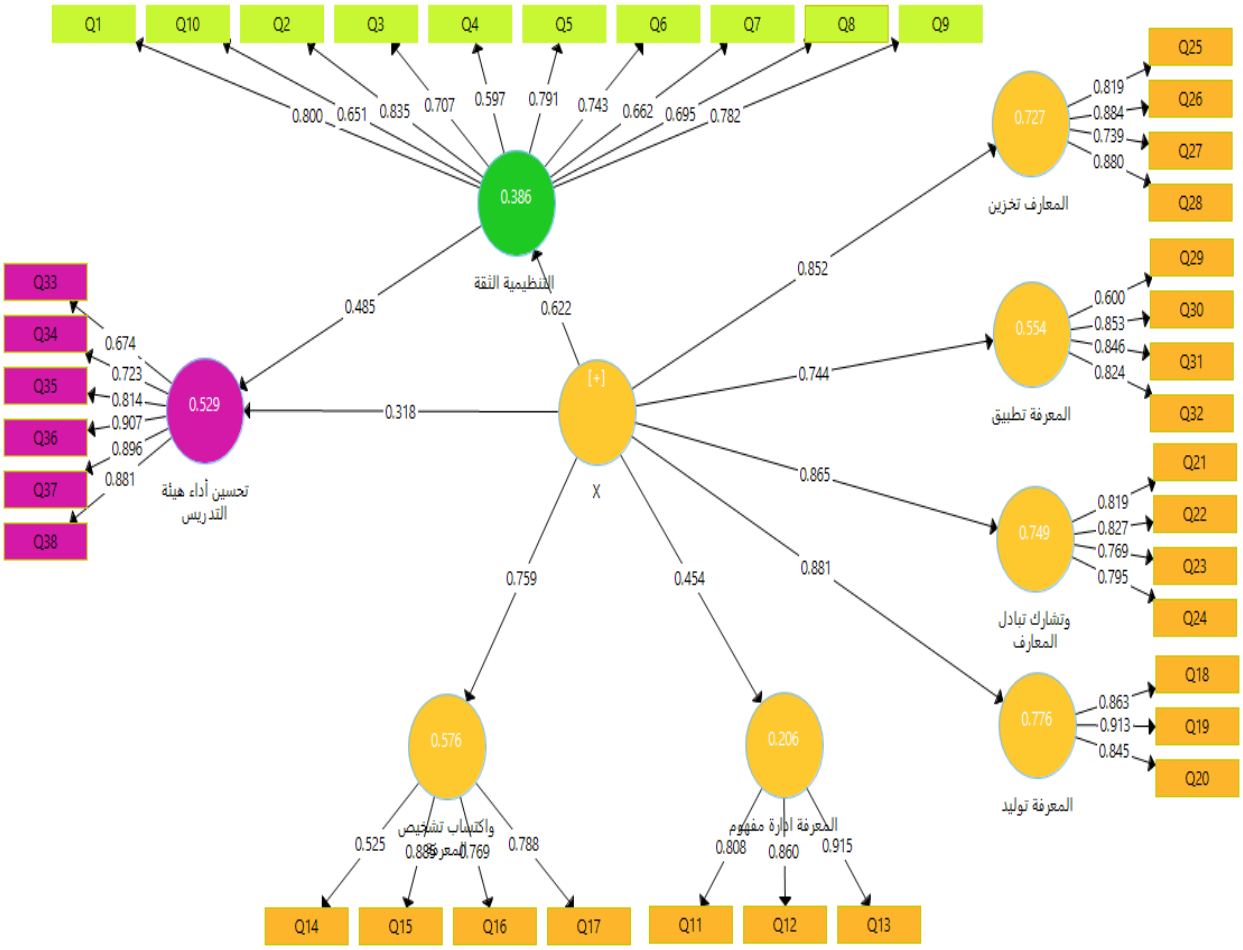
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لمتغير الجنس هي 0.991 وبالتالي هي أكبر من المستوى المعنوي $\alpha = 0.05$ ومنه نقبل فرضية عدم وجود فروقات احصائية في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا في العلاقة بينهما، كذلك نفس الشيء مع باقي المتغيرات .

المطلب الثالث: تقييم صلاحية النموذج البنائي

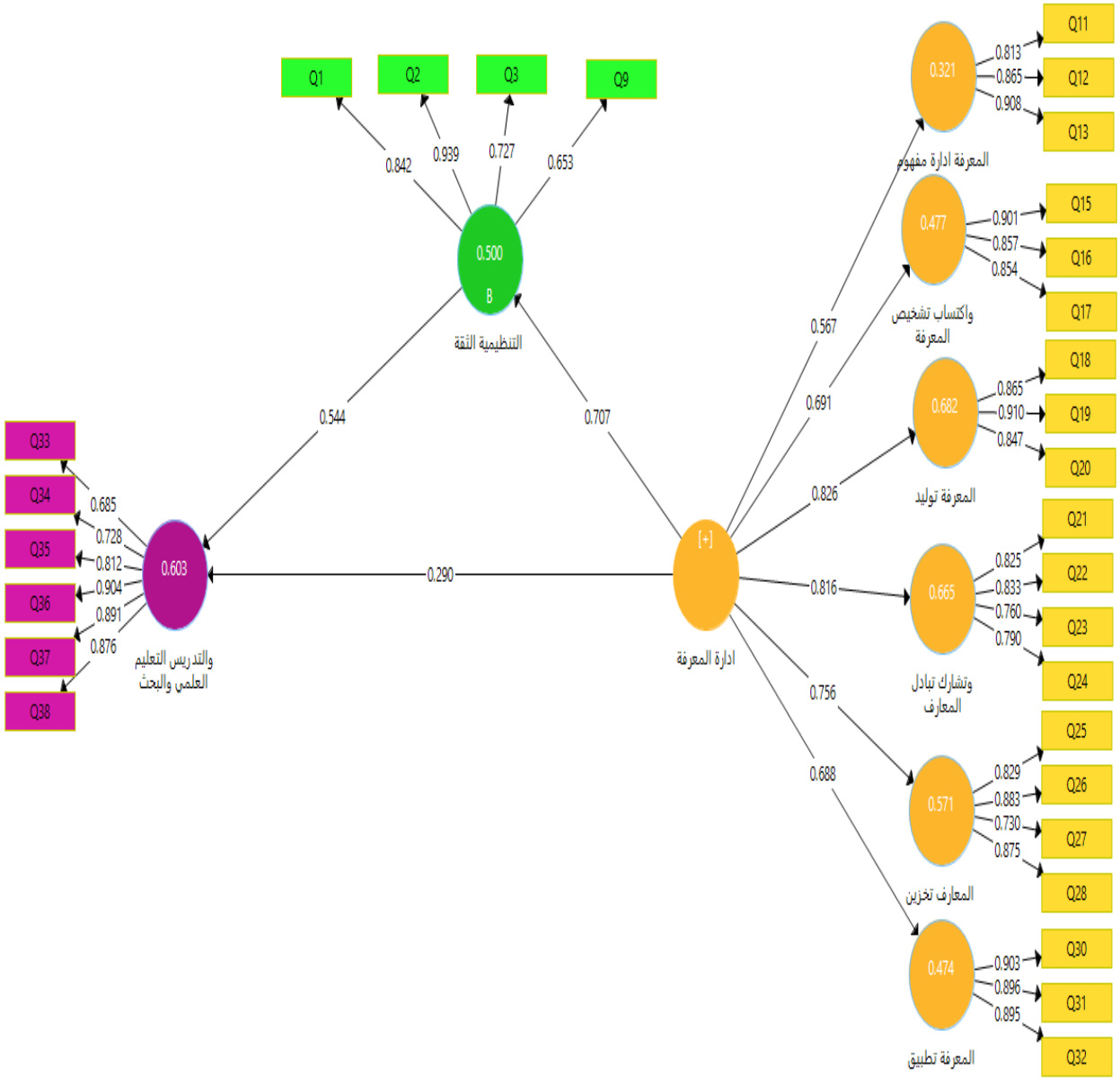
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل رقم (10/2) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الشكل رقم(11/2) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس ، حيث تطرقنا إلي تقديم لمحة عامة حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط- انطلاقا من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلي الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (50) مفردة تم إلغاء (04) منها، حيث قامت الطالبة بتفريغ البيانات عن طريق برنامج (spss نسخة 24) ومن ثم تحويلها الى برنامج (smartpls3) عن طريق برنامج (Excel2010) ، وذلك من أجل حساب كل من: أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز والتباين ، ومؤشرات جودة النموذج وكذا الوقوف على اختبار صحة الفرضيات ، ومعرفة أثر الوسيط في العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

حيث قمنا بعد الدراسة برفض الفرضية الرئيسية الثانية ، أما متغيرات التبادل وتشارك المعارف-تخزين المعارف-تشخيص واكتساب المعارف-توليد المعارف) قيمهم أكبر من المستوى المعنوي **0.05** ،وبالتالي نقبل الفرضيات الرئيسية الباقية أي أنه يوجد أثر دال احصائيا لإدارة المعرفة على الثقة التنظيمية وعلى (تبادل –تشارك –تشخيص-تطبيق-توليد المعرفة ومفهومها)عند مستوى المعنوية **0.05** من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط-.

واثبات أن هناك علاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس من خلال الوسيط وهي وساطة كلية باستخدام طريقة(Bootstrapping) وبعد حساب مؤشر VAF للمسار تبين أن 64.50% من تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس من خلال الثقة التنظيمية .

كما بينت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط- في وجود البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، الدرجة العلمي)عند مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$.

الخاتمة

من خلال نتائج هذه الدراسة نكون قد تمكنا من دراسة وتحليل تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس من خلال التطرق الى أهم الدراسات السابقة التي تناولت المجالين، الجوانب النظرية لهما، والتي من خلالهما تم استخدام أبعاد أو محددات من أجل القيام بعملية التحليل ومعرفة العلاقة الأثر بين المتغيرين من خلال دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط من وجهة نظر الأساتذة العاملين داخل الكلية.

وبعد التطرق للجوانب النظرية لمتغيري الدراسة المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة والمتغير التابع وهو تحسين أداء هيئة التدريس وكيف تسهم هاته الأخيرة في الرفع من أداء هيئة التدريس، ومن المعلوم أن الجامعة هي مركز اشعاع حضاري وعلمي يسعى الى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا، ويعتبر عضو التدريس من أهم عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعتمد عليه الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال قيامه بدوره التربوي واجراء البحوث العلمية وغيرها.... الخ، و تعتبر ادارة المعرفة أو تشارك المعرفة من أهم المداخل التي من خلالها يتم تحسين أداء هيئة التدريس، وذلك بوجود بوادر الثقة بين الزملاء ورؤسائهم وادارة الجامعة، وهذا ما يؤدي الى زيادة تحسين أداء الهيئة التدريسية.

وبعد التطرق لكل من الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى النتائج التالية:

1-النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- ادارة المعرفة من المداخل الجديدة الذي يسهم في تطوير المؤسسات.

-ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتتابعة تبدأ من التشخيص وصولا الى تطبيق ما تم اكتسابه من معارف.

-المشاركة بالمعرفة تهدف الى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين أعضاء المؤسسة بعضهم البعض.

-تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين أعضاء المؤسسة.

-الاستفادة من معارف الأخرين لتحسين أداء هيئة التدريس.

-تسهيل وصول جميع أعضاء المؤسسة الى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

-تساهم الثقة التنظيمية في غرس روح التعاون والمشاركة بينن أعضاء المنظمة والذي ينعكس على تحسين أداء المنظمة.

2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال تحليلنا لنموذج الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة كانت ممثلة لمجتمع الدراسة.
- النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة اتجاه العبارات كانت ممثلة لمجتمع الدراسة.
- النتائج الخاصة بأدلة صدق التقارب وصدق التمايز ومؤشرات جودة النموذج كانت جيدة.

- قبول الفرضية الأولى القائلة بأنه لا يوجد أثر دال احصائيا للثقة التنظيمية على تحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى المعنوية 0.05 =α، وهذا يعني وجود أثر دال احصائيا لثقة التنظيمية على تحسين أداء هيئة التدريس.

- هناك علاقة بين ادارة المعرفة تحسين أداء هيئة التدريس من خلال الوسيط وهي وساطة كلية حيث بعد استخدام طريقة (Bootstrapping) وبعد حساب مؤشر**VAF** للمسار تبين أن 64.50 % من تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس من خلال الثقة التنظيمية ؛

- كما بينت الدراسة أيضا أنه لا توجد فروقات دالة احصائيا في تأثير ادارة المعرفة على تحسين أداء هيئة التدريس بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة الأغواط- في وجود البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، الدرجة العلمي)عند مستوى المعنوية 0.05 =α.

3-المقترحات: بناء على ما تقدم من نتائج يمكن أن نقترح مايلي:

-ضرورة تبني ادارة المعرفة كمدخل رئيسي من أجل تطوير وتحسين أداء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط، اذ أن ذلك يستحق العديد من الفوائد أهمها، زيادة التطوير العلمي والمعرفي للجامعة من خلال ما اكتسبوه من معارف.

-تحديد خطط استراتيجية من قبل الجامعة، تحدد فيها الجامعة أهم النقاط التي ترغب في الوصول اليها، وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تعيق نجاح ادارة المعرفة.

-العمل على ايجاد جو تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس وتوفير الامكانيات اللازمة لتطوير مهاراتهم التدريسية، وتوفير الامكانيات اللازمة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم المعرفية.

-العمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس مما يزيد من الثقة التنظيمية بينهم.

-ضرورة اهتمام الكلية بتحسين وتطوير عنصر الثقة بينها وبين أعضاء هيئة التدريس من خلال تنظيم اجتماعات لمناقشة قضايا مشتركة بينهم.

4-أفاق الدراسة: على ضوء ما توصلت ايه الدراسة الحالية من نتائج، ونظرا لشمولية الموضوع وارتباطه بالعديد من الجوانب، تقترح الطالبة بعض العناوين أو المواضيع تكون عبارة عن مقترحات لإشكاليات بحث مستقبلية:

-دراسة تأثير الصراع التنظيمي على الثقة التنظيمية.

-دور ادارة المعرفة في تفعيل الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

-العلاقة بين فرق العمل وتحسين أداء هيئة التدريس باستخدام الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

-الثقة التنظيمية ودورها في استخراج المعارف الضمنية ومشاركتها لدى أعضاء هيئة التدريس.

قائمة المراجع

أولا: المعاجم

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر.

ثانيا: الكتب باللغة العربية

1-أحمد الشايب، عنان أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، بدون طبعة، بدون مجلد، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.

2-أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

3-أندراوس رامي جمال، معايعة عادل سالم، الادارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، عالم الكتاب الحديث للتوزيع، 2008.

4-العطية ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، عمان ، بدون طبعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

5-ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 41.

6-صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

7-علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديرية المدارس كما يراها العاملون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2014.

8-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

9-محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2003.

10-محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، عمان .

ثالثا: المقالات

1-ابراهيم حسن الحكمي، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقاتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 90، العدد24، 2001.

2-جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الاداري: دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المينا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، جامعة علوان، بدون سنة نشر.

3-رميلة لعمور ،بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي منهجية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، المجلد2.

4-صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جياد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12،العدد1، 2010.

5-عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، الجزائر،2018، العدد 15، المجلد 2.

6-فليح، حكمت، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دار التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد73.

7-محمد عتريس، تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 93، الجزء الثاني، 2016.

8-محمد جودت، محمد فارس.، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد2، غزة، 2014.

9-نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد7، العدد2 ، العراق،2018.

رابعا: أطروحات ورسائل

1-أحمد اسماعيل مدني الدرديري، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية،2017.

2-أحمد عبيد الرشيدي، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقاتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم ، جامعة اليرموك، الأردن

3-الشكرجي أسماء، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين –دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال،2008، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .

4-الهامشي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين-دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، غرداية، الجزائر،2022.

5-حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016.

6-صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دارسة في التحميل السلوكي للبيروقراطية المصرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.

7-عبد القادر بن برطال، التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2016-2017.

8- مريم شعباني، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري: دراسة حالة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

9-ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير، سوريا، 2019.

10-هلا السالم العسافين، واقع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية أثناء الحصة الدراسية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتهم: دراسة ميدانية على طلبة السنة الرابعة في كلية التربية بجامعة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2015-2016.

11-وفاء أحمد الغامدي، تقويم عضو هيئة التدريس في جامعة أم القرى وجامعة ولاية فلوريدا الأمريكية، السعودية جامعة أم القرى، 2007.

12-ياسر العتيبي، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية لجامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، السعودية.

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

Les Dictionaires :
Oxford dictionaries, trust definition.
Les articles:
1-Linda A, susanna johnsen the role and perception of organizational trust, Bachelor thesis within Business Administration , gothenberguniversity school of businss economic and law ,2012 .
2-Lewicki,R et al , Trust and distrust ,new relationship and realities , Academy of Management Review, vol23 ,N3 ,1998 .
3-Nasr Mohamed ikram et al ,justic organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté ,test d'un modèle Multi-source Multi-cibles de l'echange social au travail , Revue de gestion des ressources humaines , N74,2009 -4 .
4-R.Lewicki &all, Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review,vol3, N 23, 1998.
5-D. Shapiro & all, Business on a Handshake, Negotiation Journal,Vol 8, N4, 1992.
K. Blanchard ,Building Trust Participant Workbook, Global Headquarters USA,2006.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الجامعة
01	عبد الحميد نعيجات	جامعة عمار الثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	الهاشمي بعاج	جامعة عمار الثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	البشير عبد العالي	جامعة عمار الثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	عائشة صفراني	جامعة عمار الثليجي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (02): الاستبيان الموزع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير "ادارة أعمال" والتي تحمل عنوان:

"الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين ادارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس"

-من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة الأغواط-

وتهدف هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية وادارة المعرفة (التشارك المعرفي) وعلاقتها بتحسين أداء هيئة التدريس.

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لاستكمال الجانب التطبيقي ارجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائض الشكر والتقدير

من اعداد الطالبة: **تحت اشراف:**

-فادية ملاك جميعة. **د-عبد القادر بن برطال.**

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

01	الجنس	ذكر	
		انثى	

02	السن	أقل من 30 سنة	
		من 30-40 سنة	
		أكثر من 40 سنة	

03	سنوات الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	
		من 5 -10 سنوات	
		أكثر من10سنوات	

04	الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	
		أستاذ محاضر	
		أستاذ تعليم عالي	
		أستاذ مؤقت	

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	-أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل الجامعة.				
2	- ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بأي عمل قد يسبب أضرار لي .				
3	- أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة اليهم.				
4	- أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل (المشرف) لا يستغلني.				
5	- أثق في قيم ومبادئ (العدل, التعاون, الانتماء) لرئيسي في العمل.				
6	- رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله.				
7	- لم أشعر يوم بأن الادارة تستغلني لتحقيق أهدافها.				
8	- تتوافق أفعال الادارة مع أقوالها.				
9	- أعضاء الادارة يمتلكون القدرات والمهارات التي يحتاجونها.				
10	- ازداد ثقة بالإدارة من خلال الدعم الذي توفره لي.				
11	- اناقش الأفكار التي يطرحها الطلبة أثناء المحاضرات.				
12	-أحصل على المعارف الكامنة لدى الطلبة باستخدام وتفعيل أساليب الحوار والمناقشة.				
13	-أشارك الطلبة في تحديد مشكلة بحثية والقيام بحلها جماعيا.				
14	- تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.				

15	-أشارك في الندوات والدورات التكوينية من أجل اكتساب معارف جديدة.				
16	-أشارك في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.				
17	-الندوات والدورات التدريبية تزيد من مهارات الأساتذة.				
18	-تعتمد الجامعة في توليد المعرفة على ورشات ومؤشرات علمية.				
19	-تستعين الجامعة في تطوير مهارات الاساتذة على خبرة الزملاء القدامى.				
20	-تنسق الجامعة مع المؤسسات المحلية لتدريب طلابها على التقنيات المتوفرة وأساليب عمل المؤسسات.				
21	-المناخ التنظيمي للجامعة يشجعني على تقاسم وتشارك المعارف مع زملائي.				
22	-تعتمد الجامعة طريقة الوثائق والاعلانات الداخلية لتوزيع المعرفة.				
23	-تساعد الوسائط الالكترونية (الايميل-الموقع...)على تبادل المعرفة بشكل سليم.				
24	-استخدم التقنيات الحديثة التي توظفها الجامعة في مرافقها للمساهمة في نشر المعرفة.				
25	-تسعى الجامعة الى المحافظة على الاساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.				
26	-تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعارف.				
27	-تمتلك الجامعة مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية.				
28	-يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الأساتذة وحفظها في قواعد بيانات.				
29	-توفر لنا الادارة الظروف الملائمة لتطبيق المعرفة.				
30	-أحاول تطبيق المعارف المكتسبة داخل المنظمة.				
31	-يستفيد الطلبة بشكل ايجابي من المعارف التي أقدمها لهم.				
32	-أدائي في التدريس يتطور بمدى تطبيقي لما تعلمته من معارف.				
33	-ثقتي بزملائي تجعلني أشارك معارفي مما يزيد من قدرتي على تطوير نفسي.				
34	-أطور من أساليبي في التدريس من خلال تجارب زملائي السابقة .				
35	-يزيد مستوى البحث عندي كلما زاد مستوى الثقة مع زملائي بالفريق.				
36	-يزيد مستوى البحث عندي كلما زاد مستوى الثقة مع مشرفي بالفريق.				
37	-يزداد مستوى التعليم بزيادة الثقة مع الادارة.				
38	-يزداد مستوى البحث بزيادة الثقة مع الادارة.				

الملحق رقم (03): النموذج البنائي العام للدراسة