الجمهـورية الجـزائرية الـديموقراطية الـشعبية

وزارة التعـليم العــالي والبــحث العــلمي

جامعــة عمــار ثليجي بالأغواط

كليــة العلــوم الاقتصاديــة والتجاريــة وعلوم التسييــر

قســم علــوم التــسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث *LMD* في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعـمال

تحــت عنوان:

الصــراع التنظيمــي وأثره على عمليــات إدارة المعــرفة

–دراسة حالة جامعة عمار ثليجي بالاغواط–

من إعداد الطالبة:

ماضي إلهام

تحــت إشــــراف:

أ.د. بن برطال عبد القادر

لجنـــــــة المناقشـــة

أ. د. بوداد فاطمة الزهراء	جامعة الاغواط	رئيسا
أ. د. عبد القادر بن برطال	جامعة الاغواط	مشرفا ومقررا
أ. د. صفراني عائشة	جامعة الاغواط	مناقشا
د. حميدة فرحات	جامعة الاغواط	مناقشا
أ. د. طارق هزرشي	جامعة الجلفة	مناقشا
أ. د. رميلة لعمور	جامعة غرداية	مناقشا
د. أمال مطابس	جامعة الاغواط	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية: 2023/2022

"كلما عرفت أكثر ، كلما كانت مسؤوليتك أكبر"

- ماضي إلهام-

شـكر وتقـدير

نتفضل بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان لله عزوجل ثم لأستاذ الفاضل
"بروفسيور بن برطال عبد القادر "
على تفضيله بالإشراف على الاطروحة ودعمه وجهده الدؤوب
منذ بدء العمل حتى نهايته وقد كان في توجيهاته وآرائه بالغ الأثر
في إثراء العمل والتغلب على كثير من المصاعب التي واجهناها وجزاه الله خير
الى استاذتي، دكتورة مطابس امال، على مساعدتها في الاشراف وتقديمها يد العون متى ما طلبت؛

الى كل العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالاغواط

إلى أعضاء لجنة الموقرة الذين تكرموا بتقييم العمل

ومناقشته واثرائه برايهم وملاحظاتهم؛

الى أساتذتي بكلية العلوم لااقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

" د. نعيجات، أ. حمدي، د. فرحات، د. الهاشمي، أ. صفراني، أ. شتاتحة، د. بدوي، د. خنيش، د. تواتي، د. فرحي، د. حلموس، الى أولئك الذين نسيت أسمائهم سهوا مني دون قصد،

الى كل الذين ساهموا في هذا العمل من قريب او بعيد.

/ماضي إلهام

اهـــــــداء

إلى أمي وأبي، سيدا هذا العمل وأهله، لا حرمني الله دعائهما

إلى إخوتي (تقي الدين، بوجمعة، خوجية، عيدة)، حبا منهم ولهم، الى عائلة بن زردة،

الى عائلة كماح أصدقاء العائلة، إلى أصدقائي ياسمين، نسيبة، نسرين، رحاب، توفيق،

الذين وقفوا الى جانبي دائما، الى الدكتورة صبرينة قروشي، إلى أصدقائي في جمعية صدقة جارية،

الى أعضاء مركز مناظرات قطر، إلى رفقائي أعضاء أكاديمية النخبة لمؤسسة قطر الدفعة الرابعة

الى أصدقائي الذين التقيتهم بالبطولة الدولية لمناظرات الجامعات بتركيا 2022، إلى أحبابي في تركيا

من هولياء، زينب، بشرى، سامي، عزيز، الى عائلة نون مناظرة كل باسمه، كل بمقامه،

الى أستاذة نور من العراق، الى أهلنا في فلسطين الحرة؛

الى زميلتي بمقاعد الدراسة خيرة عليوات،

الى أستاذي ومعلمي بروفسيور بن برطال عبد القادر،

إلى كل أساتذتي الذين دعموني طوال مشواري بالجامعة لن أنسى فضلكم ما حييت

الى محمد امين بن سايح رحمه الله

الى جدي وجدتي رحمهما الله ووسع قبريهما،

الى الراحل عبد المالك تومي رحمة الله عليه

الى الشغوفين بالعلم والحياة

/إلهام ماضي

المـــــلخص

هدفت الدراسة الى معرفة الصراع التنظيمي واثره على عمليات إدارة المعرفة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن اجل ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات من خلال استقصاء اراء عينة العمال الإداريين للمؤسسة محل الدراسة باختيارهم بطريقة قصدية عشوائية، بلغ حجم العينة (243 عامل) من مجتمع أصلي قدر ب(920 عامل).

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي بالإضافة الى طريقة دراسة الحالة، ليتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي Spss V.26، وبرنامج النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Smart Pls v4، حيث تم التحقق من صلاحية وجودة النموذج بالاعتماد على البرنامجين السابقين،

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ان الصراع التنظيمي جاء بمستويات متوسطة مقارنة بالثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة التي جاءت بمستويات عالية، وانه لا يوجد اثر مباشر للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة داخل مؤسسة محل الدراسة، ان تأثيرها على هذا الأخير يعد تأثيرا غير مباشر في وجود الثقة التنظيمية كوسيط بوساطة جزئية تنافسية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة)، في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الثقة التنظيمية (الجنس)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وفي الأخير قدمت الدراسة جملة من الاقتراحات كان أبرزها: ضرورة ان يتم تشخيص الصراع التنظيمي داخل جامعة عمار ثليجي بدل تجاهل وجوده والعمل على فهم متطلباته داخل المؤسسة دون اخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة عنه، ولابد من تعزيز الثقة التي تجمع بين الافراد ومشرفيهم مع فتح افاق معرفية أكبر تتناسب وتنظيم قنوات اتصال أكثر فيما بين المستويات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: صراع التنظيمي، ثقة تنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، جامعة عمار ثليجي، نمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Smart Pls v4.

ABSTRACT

This study aims at exploring the Organizational Conflict and its impact on the processes of Knowledge Management at Amar thlidji laghouat with the existence of organizational trust as a mediator variable. Hence, the researcher used a questionnaire as the main tool for gathering data through conducting a survey of the opinions of administrators in foundation. The sample consists of 243 administrators and it was chosen randomly from a population is estimated at 920 administrators.

The researcher adopted the descriptive approach, analytical approach, as well as case study. The data processing will be done using statistical software Spss V.26 and SmartPLS v4 which is a modeling software application for the design of structural equation models on a graphical user interface. These models can be measured with the method of partial least squares and the validity of the models was checked using the aforementioned software applications.

The study concluded that the organizational conflict had average indicators comparing to the processes of Knowledge Management which had high indicators. The results also show that there is no direct effect of the organizational conflict on the processes of Knowledge Management in intended foundation. The impact of the latter is indirect in the presence of organizational trust being as a mediator that mediate in partial competitive manner. Furthermore, the findings indicates that there are statistically significant differences between the averages of the organizational conflict among the sample members due to the variables (age and years of service) and the variables in averages of the organizational trust (sex). The statistically significant differences also were found between the averages of the processes of Knowledge Management (age and years of service, level job).

Finally, the study presents a number of suggestions, the most notable of them include the necessity of diagnose the organizational conflict within Amar thlidji laghouat instead of just ignoring and working to understand its requirements without regardless of costs incurred by it. Moreover, the suggestions emphasize the importance of enhancing the confidence that brings together individuals with their supervisors and expanding the horizons of knowledge in addition to opening various channels of communication.

The keywords:
organizational conflict, organizational trust, processes of Knowledge Management, Amar thlidji laghouat, models measured with the method of partial least squares.

RESUME

Cette étude vise à explorer le Conflit Organisationnel et son impact sur les processus de Gestion des Connaissances à Amar Thlidji Laghouat avec l'existence de la confiance organisationnelle comme variable médiatrice. Par conséquent, le chercheur a utilisé un questionnaire comme principal outil de collecte de données en menant une enquête sur les opinions des administrateurs de la fondation. L'échantillon est composé de 243 administrateurs et il a été tiré au sort parmi une population estimée à 920 administrateurs.

Le chercheur a adopté l'approche descriptive, l'approche analytique, ainsi que l'étude de cas. Le traitement des données sera effectué à l'aide des logiciels statistiques Spss V.26 et SmartPLS v4 qui est une application logicielle de modélisation pour la conception de modèles d'équations structurelles sur une interface utilisateur graphique. Ces modèles peuvent être mesurés avec la méthode des moindres carrés partiels et la validité des modèles a été vérifiée à l'aide des applications logicielles susmentionnées.

L'étude a conclu que le conflit organisationnel avait des indicateurs moyens par rapport aux processus de gestion des connaissances qui avaient des indicateurs élevés. Les résultats montrent également qu'il n'y a pas d'effet direct du conflit organisationnel sur les processus de gestion des connaissances dans la fondation prévue. L'impact de ce dernier est indirect en présence de la confiance organisationnelle en tant que médiateur qui négocie de manière partiellement compétitive. En outre, les résultats indiquent qu'il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes du conflit organisationnel parmi les membres de l'échantillon en raison des variables (âge et années de service) et les variables des moyennes de la confiance organisationnelle (sexe). Les différences statistiquement significatives ont également été trouvées entre les moyennes des processus de gestion des connaissances (sexe).

Enfin, l'étude présente un certain nombre de suggestions, dont les plus notables incluent la nécessité de diagnostiquer le conflit organisationnel au sein d'Amar thlidji laghouat au lieu de simplement ignorer et de travailler pour comprendre ses exigences sans se soucier des coûts encourus. De plus, les suggestions soulignent l'importance de rehausser la confiance qui unit les individus à leurs superviseurs et d'élargir les horizons des connaissances en plus d'ouvrir divers canaux de communication.

Les mots clés :
conflit organisationnel, confiance organisationnelle, processus de gestion des connaissances, Amar thlidji laghouat, modèles mesurés par la méthode des moindres carrés partiels.

قائمة المحتويات

المحتويات	
شكر وتقدير	I
الاهداء	II
ملخص بالعربية	III
ملخص بالإنجليزية	IV
ملخص بالفرنسية	V
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	XI
قائمة الاشكال	XIV
قائمة الملاحق	XV
مقدمة	أ-ش
القسم النظري	
الفصل الأول: الأطر العامة للصراع التنظيمي والثقة التنظيمية	1-46
تمهيد	1
المبحـــــث الأول: عموميات حول الصراع والصراع التنظيمي	2
المطلب الأول: تعريف الصراع والصراع التنظيمي	2
الفرع الأول: تعريف الصراع	2
الفرع الثاني: تعريف الصراع التنظيمي	3
المطلب الثاني: تطور الصراع التنظيمي وتصوراته	5
الفرع الأول: تطور الصراع التنظيمي	5
الفرع الثاني: الصراع التنظيمي لدى ابن خلدون والفكر الإداري	8
المطلب الثالث: مراحل الصراع ونماذجه	10
الفرع الأول: المراحل الأساسية لتطور الصراع	10
الفرع الثاني: نماذج بوندي وروبنز لتطور الصراع التنظيمي	12
المبحث الثاني: مضامين الصراع التنظيمي	17
المطلب الأول: تشخيص الصراع التنظيمي	17
المطلب الثاني: ابعاد الصراع التنظيمي	19
الفرع الأول: الصراع على مستوى الفرد وبين الافراد	19
الفرع الثاني: صراع بين الجماعات وبين الفرد والجماعة	20
المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي	22
المطلب الرابع: الآليات والاستثارات التنظيمية للتعامل مع الصراع	25

الفرع الأول: الاليات التنظيمية للتعامل مع الصراع	25
الفرع الثاني: استثارة الصراع التنظيمي	26
المبحث الثالث: اساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي	28
المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي	28
المطلب الثاني: عمليات إدارة الصراع التنظيمي	30
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	32
الفرع الأول: استراتيجيات واثار إدارة الصراع التنظيمي	32
الفرع الثاني: اثار الصراع التنظيمي	35
المبحث الرابع: الثقة التنظيمية مقاربة وسطية للصراع التنظيمي	37
المطلب الأول: تطور وتعريف الثقة التنظيمية	37
الفرع الأول: تطور الثقة التنظيمية	37
الفرع الثاني: تعريف الثقة التنظيمية	38
المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية	39
المطلب الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية	41
الفرع الأول: المدخل الافقي	41
الفرع الثاني: المدخل العمودي	43
خلاصة الفصل الأول	46
الفصل الثاني: معلمات تنظيرية حول المعرفة وإدارة المعرفة	47-93
تمهيد	48
المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة	49
المطلب الأول: مفهوم المعرفة واهميتها	49
الفرع الأول: تعريف المعرفة	49
الفرع الثاني: اهمية المعرفة	52
المطلب الثاني: مصادر وانواع المعرفة	54
الفرع الأول: مصادر المعرفة	54
الفرع الثاني: أنواع المعرفة	55
المطلب الثالث: خريطة المعرفة	58
المبحث الثاني: مدخل لادارة المعرفة	61
المطلب الأول: نشاة ومفهوم إدارة المعرفة	61
الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة	61
الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة	65

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات إدارة المعرفة	67
الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة	67
الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة	68
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة	71
المطلب الأول تشخيص واكتساب المعرفة	71
الفرع الأول: تشخيص المعرفة	71
الفرع الثاني: اكتساب وتوليد المعرفة	72
المطلب الأول: تخزين وتشارك المعرفة	75
الفرع الأول: خزن المعرفة	75
الفرع الثاني: تشارك المعرفة	76
المطلب الثالث: تطبيق المعرفة	78
المبحث الرابع: العناصر الأساسية لتنفيذ إدارة المعرفة	81
المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة	81
الفرع الأول: النماذج العامة	81
الفرع الثاني: نموذجSECI	85
المطلب الثاني: نظم وقياس إدارة المعرفة	86
الفرع الأول: نظم إدارة المعرفة	86
الفرع الثاني: قياس إدارة المعرفة	88
المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة	90
الفرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة	90
الفرع الثاني: تحديات إدارة المعرفة	91
خلاصة الفصل الثاني	93
القسم التطبيقي	
الفصل الثالث: إجراءات دراسة حالة مع تصميم النموذج البنائي جامعة عمار ثليجي بالاغواط	94-132
تمهيد	96
المبحث الأول: التقديم العام لجامعة عمار ثليجي بالاغواط	97
المطلب الأول: تاريخ جامعة عمار ثليجي بالاغواط	97
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي	99
المطلب الثالث: اسهامات جامعة عمار ثليجي بالاغواط	100
المبحث الثاني: منهجية وبناء وتصميم الدراسة	104
المطلب الأول: منهجية الدراسة	104

الفرع الأول	104
الفرع الثاني	105
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	107
الفرع الأول: أدوات الدراسة	107
الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة	108
الفرع الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة	108
المطلب الثالث: مستوى ثبات أداة الدراسة وصدقها	111
الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة	112
الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي	113
المبحث الثالث: تحليل نموذج البنائي الدراسة	119
المطلب الأول: دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لافراد العينة	119
المطلب الثاني: مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي	121
المطلب الثالث: مؤشرات التمايز وفقا للعبارات	126
خلاصة الفصل الثالث	133
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	188-133
تمهيد	135
المبحث الأول: اختبار الفرضيات	136
المطلب الأول: عرض وتحليل مجالات وابعاد الدراسة	137
الفرع الأول: دراسة مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية محل الدراسة.	137
الفرع الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	141
الفرع الثالث: دراسة مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة	143
المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي للدراسة	147
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية	150
الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية	150
الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية (المباشرة وغير المباشرة)	155
المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة	163
المطلب الأول: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي	163
المطلب الثاني: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية	173
المطلب الثالث: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير عمليات إدارة المعرفة	180
المطلب الرابع: مناقشات نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	190
خلاصة الفصل الرابع	194

خاتمة	197
قائمة المراجع	204
ملاحق	215

قائمة جداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استراتيجيات الصراع التنظيمي	35
2	مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.	56
3	الهياكل البيداغوجية المتوفرة	101
4	الهياكل البيداغوجية حسب الموقع	101
5	هياكل الدعم البيداغوجية	102
6	أداة الدراسة	108
7	مخطط توزيع الاستبيان وفقا الهياكل التنظيمية بالجامعة	109
8	معامل ثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	111
9	معاملات الارتباط بين فقرات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها	112
10	معاملات الارتباط بين فقرات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها	114
11	معاملات الارتباط بين فقرات عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها.	115
12	معاملات الارتباط بين أبعاد مع الدرجة الكلية لمحور الذي تنتمي لها	117
13	توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة عينة الدراسة	118
14	عامل التشبع(Factor Loading)	121
15	جدول (معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة)	122
16	مؤشر (VIF)	123
17	مؤشر (CL=Cross loadings)	125
18	معيار (Fornell & Larcker)	127
19	معيار سمة اللاتجانس- سمة الأحادية للارتباطات(HTMT).	128
20	معيار (HTMT)	129
21	مجالات تقييم المتوسط الحسابي	135
22	جدول بعد الصراع على مستوى الفرد لدى أفراد عينة الدراسة.	136
23	جدول بعد الصراع بين الافراد لدى أفراد عينة الدراسة.	137
24	جدول بعد الصراع على مستوى الفرد والجماعة لدى أفراد عينة الدراسة.	138
25	جدول بعد الصراع بين الجماعات لدى أفراد عينة الدراسة.	139
26	جدول بعد الثقة في المشرفين لدى افراد عينة الدراسة	140
27	جدول بعد الثقة في زملاء العمل لدى افراد عينة الدراسة	141
28	جدول بعد الثقة في المنظمة لدى افراد عينة الدراسة	141

29	جدول بعد توليد واكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة	142
30	جدول بعد تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة	143
31	جدول بعد تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة	144
32	جدول بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة	145
33	قيم مؤشر R^2	147
34	قيم مؤشر F2	147
35	قيم مؤشر Q^2	148
36	نتائج اختبار الفرضية الأولى	149
37	نتائج اختبار الفرضية الثانية	151
38	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	153
39	الأثر المباشر	155
40	الأثر الإجمالي غير مباشر	155
41	مجال الثقة	156
42	مصفوفة الأداء والاهمية للمتغيرات الرئيسية	158
43	مصفوفة الأداء والاهمية لأبعاد الصراع التنظيمي	159
44	مصفوفة الأداء والأهمية لعبارات الدراسة	160
45	نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	163
46	اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر	164
47	اختبار Lsd للصراع التنظيمي فيما يتعلق بمتغير العمر	167
48	اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	168
49	اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	169
50	اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة	170
51	اختبار Lsd للصراع التنظيمي فيما يتعلق بمتغير السنوات الخدمة	172
52	نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس	173
53	اختبار Lsd للثقة التنظيمية فيما يتعلق بمتغير الجنس	174
54	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر	175
55	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	176

56	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	177
57	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة	178
58	نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	180
59	اختبار Anova لتباين الفروق في إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر	181
60	اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير العمر	183
61	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي	180
62	اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي	184
63	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي	185
64	اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي	187
65	اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	188
66	اختبار Lsd لادارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي	190

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل نشأة الصراع	7
2	ديناميكيات حلقة الصراع	13
3	نموذج روبينز في إدارة الصراع التنظيمي	15
4	عمليات إدارة الصراع التنظيمي	31
5	نموذج توماس وكليمان	33
6	المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة	51
7	مراحل رسم خرائط المعرفة	59
8	مراحل تشكل المعرفة	60
9	دورة المعرفة	61
10	بناء شبكة المعرفة في شركة WELCOME CALXO	62
11	الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها	73
12	نموذج إدارة المعرفة ل WIIG	82
13	نموذج MARQUARDT	84
14	نموذج SECI	86
15	هيكل الإدارة العامة لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	98
16	هيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	99
17	هيكل الأقسام والمراكز الإدارية	99
18	التنظيم البيداغوجي حسب هياكل الجامعة	99
19	النموذج النظري للدراسة	104
20	نموذج الدراسة وفقا لبرنامج PLS 4 SMART	110
21	اختبار Cooks Distance	125
22	نموج الفرضية الفرعية الأولى	151
23	نموذج الفرضية الفرعية الثانية	153
24	نموذج الفرضية الفرعية الثالثة	154
25	نموذج الفرضية الرئيسية	156
26	خريطة الأداء– الاهمية للمتغيرات الأساسية	161
27	خريطة الأهمية والأداء للصراع التنظيمي	162
28	مصفوفة لأهمية والأداء لعبارات الدراسة	163

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق
1	قائمة المحكمين
2	الاستبيان المحكم
3	الاستبيان المعدل
4	الاستبيان النهائي
5	وثائق المؤسسة
6	نموذج الدراسة
7	الفا كرونباخ
8	ارتباط المتغيرات مع عباراتها
9	دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة
10	مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي
11	مؤشرات التمايز وفقا للعبارات
12	عرض وتحليل مجالات وأبعاد الدراسة
13	تقييم النموذج البنائي للدراسة
14	اختبار الفرضيات
15	الأهمية والأداء
16	اختبار Anova لتباين الفروق في المتغيرات الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة) تحليل اختبار SLD

مقدمـــــــة

إن ما يحدث في عالم اليوم، يؤكد بالضرورة الاهتمام بالمنظمات بمختلف قطاعاتها وجعل الركيزة الاساسية فيها المورد البشري، خصوصا مع وصول المنظمات الى أكثر البيئات عداوة وشراسة في المنافسة، مع تطور الابتكارات والتكنولوجية المتعددة وكذا الابداع الذي يتولد في كل لحظة، الامر الذي أدى بالمنظمات الى الرفع من مستوياتها وتطوير امكانيتها وتحسين مدخلاتها وتمكين معالجتها بأحدث التقنيات التي اكتسبها العالم اليوم، وتحرير موردها البشري من التحكم المركزي وتحصيل فاعلية وفعالية أُفضل مع التوجه الى السياقات المعرفية والاستفادة منها الى اقصى حد؛

ومن التحكم في الأنظمة الى معالجتها وجعلها أكثر قابلية للتغير ومن ثمة المرونة، التي مست بكل جوانب المؤسسات من بينها العلاقات بين افراد المنظمة الواحدة، والتي لطالما عرفت بالعلاقات الرسمية التي تنشأ تحت طائلة القانون والتشريعات التنظيمية، أما العلاقات غير الرسمية التي تتكون في ظل حركية الافراد وممارستهم لأعمالهم المنوطة إليهم، هذه الأخيرة التي تعد نقطة إضافية تستفيد منها منظمات اليوم لتحقيق أهدافها؛

لكن للأسف حتى العلاقات غير الرسمية والتي تتسم عادة بالودية بين الافراد، أصبحت سبيلا لنشأت الصراعات الداخلية بين الافراد ومصدرا للتقاعس في الاعمال، وضياع الوقت وفشل في تحقيق الأهداف خصوصا المخطط لها على المدى القريب، مما هدد استقرار المنظمات داخليا والمورد البشري خصوصا الكفاءات منها، وخلف اثارا تعد البعض منها سلبية والأخرى إيجابية فيما يخدم المنظمة، الامر الذي جعل المنظمات تتحرك بغية إيجاد الطرق الأفضل لتحصيل أكبر فائدة من الصراعات وتحويلها الى سبيل للمنافسة والتعاون بين الافراد ذاتهم.

ومن ثمة فان الثقة التنظيمية تلعب دورا محوريا في تحديد مستويات الابداع في العمل ومدى التقدم في الاعمال والمهام، فهي تلك الرابط التي تجمع بين الافراد أي زملاء العمل وبين المشرفين والمشرف عليهم وحتى بين إدارة المنظمة وعمالها، على حد التعبير ما يسمى بالنسيج الضام الجامع بين كل تلك العلاقات والتي تعتمد عليها أساسا لمعالجة مختلف المعضلات التي تتعرض لها منظمات، خصوصا ونحن نتحدث عن المورد البشري الذي يمثل النسبة الأكبر للمنظمة والمحور الذي ترتكز عليه وهذا امر لا يختلف عليه احد، اذا فاحتمالية بناء ثقة تتلائم ورؤية المنظمة اصبح من مستجداتها الأكثر طلبا وحتى اكثر من اختيار ومنه قد تصل التي حد معالجة الصراعات وبناء معرفة اجتماعية بالمنظمة،

هذه الأخيرة التي شكلت اختلافا جوهريا في العصر الذي يتسابق والزمن في الوصول الى المعلومات والبيانات التي تمكنه من بناء قواعد معرفية قوية لأفرادها مما يجعلها منظمة باحثة عن سبل توليد

المعارف بمختلف اشكالها لدى موردها البشري ومن ثمة محاولة لتخزينها بتقنيات تكنولوجية ومن ثمة مشاركتها بين الافراد المنظمة الواحدة مع العلم ان عملية التخزين تكون مستمرة وغير منفصلة عن باقي المراحل والعمليات، وفي النهاية يحدث تطبيق الفعلي للمعرفة، والتوصل اليها من خلال بناء خرائط تفصيلية عن متطلباتها ومدى احتياج المنظمة لها، ثم انه لا يمكن تعويض الفجوة التي يمكن ان تحدثها بسبب نقص المعرفة في افراد المنظمة، ولعل من اهم الصعوبات التي تواجهها هي كيفية استخراج المعرفة (نمط المعرفة الضمنية) من الافراد الأكثر خبرة والاقدم في سنوات الخدمة بالمنظمة.

1.إشكالية الدراسة:

إن ما يدفع إليه الوضع الراهن من تطورات هائلة في مختلف مجالات والتي مست بالأخص المنظمات المعاصرة، استدعى اتجاهها إلى اقتصاد قائم على المعرفة لتتبلور مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها ضمن الممارسات الإدارية في المنظمات، فهي وسيلة تهدف إلى ضمان إدارة جيدة للمعرفة والتحكم في تدفق الموارد المعرفية بهذه المنظمات والاستفادة منها واستيعابها، ولعل اكثر ما ترتكز عليه إدارة المعرفة هو وجود ثقة فيما بين الافراد العاملين مما يمكنها من المرور فيما بينهم، فالثقة عنصر يجمع بين قدرة الفرد على تشارك المعرفة وايصالها بالشكل الصحيح، فلا يكفي ان تتشارك بل ان تصل أيضا بالشكل الصحيح غير مغلوطة او ذات نقصان، فهي المتحكم والركيزة المعول عليها لأجل تسيير تلك المعرفة. كما أن منظمات اليوم تلعب دورا بارزا في اهتمامها بالصراعات التنظيمية التي لم تعد مجرد عقبة بل تحولت لتكون سريان كامل للمنظمة مع افرادها، وهو ما تتمحور حوله مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي والمتمثل في:

- ***ما تأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في ظل وجود الثقة التنظيمية كوسيط؟ وما واقع ذلك في جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط ؟.***

2.التساؤلات الفرعية:

- ما أثر **ابعاد الصراع التنظيمي** (الصراع لدى الافراد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعة) على عمليات إدارة المعرفة بجامعة عمار ثليجي بالاغواط؟
- وما أثر **ابعاد الثقة التنظيمية** (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة) على عمليات إدارة المعرفة جامعة عمار ثليجي الاغواط؟
- ما أثر **ابعاد الصراع التنظيمي** (الصراع لدى الافراد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعة) على الثقة التنظيمية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؟.

3.فرضيات الدراسة:

- **الفرضيات الرئيسية:**

- يوجد اثر للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد اثر للصراع التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد اثر للثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية:**

- هنالك أثر **لأبعاد الصراع التنظيمي** (الصراع لدى الفرد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع لدى الجماعة) على عمليات إدارة المعرفة جامعة عمار ثليجي الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هنالك أثر **لأبعاد الصراع التنظيمي** (الصراع لدى الفرد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع لدى الجماعة) على الثقة التنظيمية جامعة عمار ثليجي الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- هنالك اثر **لأبعاد الثقة التنظيمية** (للثقة المشرفين، لثقة في زملاء العمل، لثقة في المنظمة) على عمليات إدارة المعرفة جامعة عمار ثليجي الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.الدراسات السابقة :

- **الدراسات العربية:**

- **دراسة صفية شقراني، أطروحة دكتوراه، تحت عنوان: "أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الاغواط والجلفة"، الاغواط الجزائر، 2021/2020**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على مستويات الصراع في مؤسسة اتصالات الجزائر بولايتي الاغواط والجلفة في ظل وجود الثقة التنظيمية كتغير وسيط، حيث بلغ حجم العينة (262 فردا) من مجتمع أصلي قدر ب (570 عامل) توصلت من خلال هذه الدراسة الى نتائج أهمها: ان كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة، وانه لا يوجد تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على مستويات الصراع داخل المؤسسة محل الدراسة، وان تأثير هذا الأخير تأثير غير مباشر بتوسط الثقة التنظيمية وساطة كلية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العدالة التنظيمية لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات الثقة التنظيمية لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة، الخبرة المهنية، الاجر)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مستويات الصراع التنظيمي لدى افراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الرتبة).

- **دراسة مصطفى ادم بكر، ادم يعقوب أبكر حماد، انعام مالك المنصور، تحت عنوان: 'أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان'، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد مجلد2، عدد1 (2020).**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين بديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، وتم استخدام منهج الوصفي فيها للتوصل في النهاية الى وجود علاقة إيجابية جزئية بين مكونات الصراع التنظيمي والابداع، كما اشارت النتائج الى وجود صلة جزئية بين ابعاد الصراع التنظيمي والانجاز، واوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الدراسة لتحقيق أداء عالي للعاملين، نلاحظ في هذه الدراسة انها اختلفت عن دراستنا في الجزئية الثانية منها في قضية دراسة الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

- **دراسة جميلة صالح ابكر فطر، بعنوان "الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية في مستشفى الخرطوم التعليمي)"، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 1، العدد 16، (2015).**

في هذه الدراسة تم تحديد اهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تاثيره على رضا العاملين مستشفى الخرطوم التعليمي، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، توصلت هذه الدراسة الى ان

مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وان المديرون والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهدئة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3.06)، اوصت هذه الدراسة في النهاية بالعمل على خلق روح المودة والانسجام فيما بين الإدارة والعاملين تجنبا لوقوع صراعات التنظيمية بالمؤسسة.

- **دراسة نجيمي عيسى، بوطالب جهيد، "اثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –جامعة جيجل– " مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 3 العدد1، جوان 2020.**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى كل من الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي لدى موظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وكذلك اختبار طبيعة اثر الثقة التنظيمية بأبعادها في سلوك التشارك المعرفي، واعتمدت على التوزيع بطريقة عينة عشوائية على 32 موظفا من مجموع 96 موظفا بالكلية، توصلت الدراسة الى وجود متوسط الثقة التنظيمية ومستوى متوسط للتشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية توصلت الدراسة الى وجود متوسط للثقة التنظيمية، ومستوى متوسط للتشارك المعرفي لدى الموظفين بالكلية، وانه لا يوجد أثر إيجابي للثقة التنظيمية واعادها في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- **دراسة عبد القادر بن برطال، تحت عنوان: "التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر،2017**

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتبادل وتطبيق المعارف بين العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من (4) مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة مع إدارة المعرفة والمتمثلة في كوندور وكريستو وسونلغاز وسوناطراك وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ان درجة فهم العاملين لعمليات إدارة المعرفة يعتبر اعلى من المتوسط، ان هنالك علاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتأثير بعض العوامل الشخصية على ابعاد الثقة التنظيمية وعلى عمليات إدارة المعرفة.

- **دراسة شتاتحة عائشة وجوبر احمد، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في زيادة تنافسية المؤسسات المصرفية"، دراسة حالة القطاع المصرفي العمومي الجزائري، 2017.**

هدفت الى معرفة وتوضيح دور عمليات إدارة المعرفة في زيادة تنافسية المؤسسات وركزت على المؤسسات المصرفية حيث تم التركيز على 55 موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة، رئيس فرع (حيث تم توزيع الاستبانة التي تحتوي على جزئيين، الجزء

الأول يتعلق بإدارة المعرفة وما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة، وخصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمسة متغيرات. وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها: وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي " نقل المعرفة واستخدامها "؛ ونتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة أعلى؛ وأخيرا نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة وبين كفاءة عمليات البنوك العمومية.

- **دراسة خليل شرقي، فتيحة يحياوي، رياض عيشوش، عنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية–دراسة لاراءا عينة من الأساتذة بالجامعات الجزائرية، مجلة العلوم إنسانية لجامعة ام لبواقي المجلد 9 العدد1–مارس 2022.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة واستخدامها) في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية بأبعادها، وتم الاستعانة ب398 استبيان موزع الكترونيا على عينة أساتذة بالجامعات الجزائرية باستخدام نماذج تحليل المسار الخاصة بالنمذجة بالمعادلة البنائية، اسفرت الدراسة عن درجة التزام الجامعات الجزائرية بعمليات إدارة المعرفة متوسطة، وجود دور معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الصحة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.

- **الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة James A. Wall, Jr بعنوان:" الصراع وهو مدار" مجلة الإدارة مجلد21، رقم 3، 1995.**

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن أسباب الصراع واثاره ومراحله الأساسية، ومن ثمة معرفة مستوياته وسياقاته، فتوصلت الدراسة الى قدرة المنظمة على تسيير الصراع بين الافراد ذاتهم، ومن قبل المدراء والمسيرين أيضا، واقترحت الدراسة في النهاية اتجاهات مستقبلية مع توصيات للمدراء الممارسين لعمليات تسيير الصراع ذاته.

- **دراسة Bernard Oladosu Omisore وAshimi Rashidat Abiodun بعنوان:" الصراعات التنظيمية: الأسباب والتأثيرات وسبل الانتصاف" المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في علوم الاقتصاد والإدارة، مجلد 3، العدد6، 2013.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أسباب وآثار وعلاجات الصراع التنظيمي، ما هي الأشياء التي تؤدي إلى صراعات في المنظمات؟ وجدت الدراسة ان الصراع يولد تناقضًا كبيرًا، وان الصراعات أمر لا مفر منه في حياة الإنسان، والصراع هو جانب لا ينفصل عن حياة الناس وكذلك المنظمات، اكتشفت الدراسة أيضا ذلك تحدث النزاعات في المنظمات نتيجة التنافس على السيادة وأسلوب القيادة، ندرة الموارد

المشتركة، إلخ... كما أن الصراع يمكن في بعض الأحيان الحصول على نتيجة إيجابية، إذا تمت إدارتها بشكل جيد.

- **دراسة Gülsüm Baştug وAdem Pala واخرون تحت عنوان: التحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الأبحاث العلمية، المجلد 4، العدد6، 2016.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والتنظيم ثم البحث عن التزام فكانت النتيجة أن الالتزام العاطفي للذكور كان عدد الموظفين أكثر من الموظفات، ثقة المشاركين، كما انها أثرت إيجابيا على الجانب العاطفي والالتزام المعياري، كما تقرر أن الثقة المشاركين في زملائهم ومنظماتهم بشكل إيجابي (الالتزام بقيمة وأهداف المنظمة) الالتزام، وخلص إلى أن الثقة التنظيمية أثرت إيجابيا على الالتزام التنظيمي في العاملين الرياضيين.

- **دراسة Naresh K. Agarwal وLaila N. Marouf، تحت عنوان: "بدء إدارة المعرفة في الكليات والجامعات: نموذج" المجلة الدولية لتطوير وتقنية محتوى المعرفة، المجلد4، العدد2، 2014.**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد إدارة المعرفة (KM) على انها نهج تعاوني ومتكامل المعتمدة على مستويات مختلفة لضمان معرفة المنظمة، وسعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي، وتوصلت الى ان هناك نقص في نموذج واحد واضح لتنفيذ إدارة المعارف يمكن لقادة الجامعات والإداريين ان تتبناه كنموذج سليم.

- **دراسة Mohsen Gerami، تحت عنوان: "إدارة المعرفة" المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن المعلومات، مجلد7، رقم 2، 2010.**

تناقش هذه الورقة العملية المهمة للمعرفة وإدارتها، والاختلافات بين الضمني والصريح المعرفة وفهم الثقافة كمسألة أساسية ل بالإضافة إلى التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، تتناول هذه الورقة نموذج المراحل الأربع لـ تطور تكنولوجيا المعلومات ودعم المعرفة الإدارة في مكاتب المحاماة، توصلت الى ان انتشار المعرفة يتطلب وجود عمليات تعليم مستمرة حتى يصل الى تطوير معرفي جديد، توصي بتعزيز التدريبات على استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف.

- **دراسات جمعت بين المتغيرات:**

- **دراسة هند خليفة الصويعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة: المجلد 03 العدد1، 2020.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى توافر ابعاد الثقة التنظيمية والتعرف على مستوى تطبيق مشاركة المعرفة بين العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة في مدينة بنغازي، والتعرف كذلك على أثر الثقة التنظيمية في مشاركة المعرفة بين العاملين في المصرف محل الدراسة، توصلت الدراسة الى وجود تأثير للثقة المبنية على ثقافة الانفتاح على مشاركة المعرفة مع استثناء باقي الابعاد الأخرى فلم تظهر أي أثر على مشاركة المعرفة.

- **دراسة إسماعيل شويخي، خالد رواسكي، أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك "دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة" مجلة الباحث 3613، المجلد1، العدد 18، 2018.**

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير ابعاد الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في في المشاريع المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من وجهة نظر عمال المشروع المشترك، توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر للثقة المعرفية والثقة العاطفية على مشاركة المعرفة بمؤسسة لافارج بسكرة وكذلك بين الثقة في الشركاء ومشاركة المعرفة، وكذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

5.أهمية الدراسة:

ان المؤسسات الجزائرية بحاجة ملحة الى ضرورة الى التبني الفعلي للنماذج والنظريات العالمية والتي تعمل بها على إيجاد التجسيد الحقيقي لمعنى المؤسسات المنافسة والرائدة في مجالاتها، ومن ثمة فان الصراع التنظيمي بمفاهيمه، غير قابل للتجاهل كونه يتماشى والافراد ومدى احتكاكهم ببعضهم أي انه حتمي في النهاية واعطاءه الاهتمام اللازم يمنح للمؤسسات الجزائرية السبيل في التعديل والبناء الهيكلي المناسب لمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم المهنية، اضف الى ذلك فان الثقة التنظيمية تعد فعليا لاصقة اجتماعية تعمل مع الصراع التنظيمية بشكل متضاد فكلما كان هنالك صراع اختفت خلاله الثقة، وبالتالي لا يمكن تحرير تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتشاركها مع افرادها، اذا فان هذا الثلاثي يسهم بشكل أساسي في الرفع من أداء العاملين والافراد في المؤسسات الجزائرية حين قدرتها على تحقيق التوزان من خلال تغيراته الرئيسية من صراع تنظيمي وثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

6.أهداف الدراسة:

يهدف بالدرجة الأولى للإجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها كما يهدف إلى:

- البحث في تأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- البحث عن مدى تأثير الصراع التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط
- إظهار مدى تأثير الثقة التنظيمية كوسيط بين الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط
- الخروج بتوصيات تفيد بتأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

7.المنهج الدراسة وادواتها:

لأجل معالجة موضوع الدراسة، وبناء على طبيعة البحث والأهداف التي نسعى الى تحقيقها وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية بالإضافة الى اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها قمنا باستخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية محاولة منا الإحاطة بأهم الأبعاد للإجابة على إشكالية المطروحة، ومن ثمة جمع المعلومات مع تنظيمها ومن ثمة تمحيصها ودراستها وتحليلها لأجل الاستيعاب الكافي حول ظاهرة موضوع البحث؛

أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهج دراسة حاله فعملنا على إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الجامعية عمار ثليجي بولاية الأغواط وتحليل النتائج المتوصل إليها بشكل يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر والوصول الى استنتاجات وتعميمات تساهم في تطوير الواقع المدروس الأمر الذي أوصلنا إلى استخدام الاستبيان تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري، أما المنهج الثاني فقد استخدم جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا لاختبار النموذج بمعادلات النمذجة **Social Sciences (SPSS v.26)**، وبرنامج **Smart Pls**

بالإضافة لاستخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض المشرفين وعمال الجامعة محل الدراسة للتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم واقتراحاتهم حول موضوع الدراسة، مع أسلوب الملاحظة والذي يعد أسلوب يتزامن وفترة الدراسة التطبيقية ككل، ومن ثمة الوثائق والكتيبات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، أكثر اختصارا في ركن أدوات جمع البيانات.

8.مصطلحات الدراسة:

يمكن تعريف اهم المصطلحات والمفاهيم الواردة في دراستنا على النحو التالي:

الصراع التنظيمي: هو حالة الاختلاف والتعارض الحاصل للفرد او بين فردين او أكثر، ويعتبر ردة فعل على ما يناقض مبادئ الفرد او منطقه العام او مصالحه الشخصية او المهنية وما يتفق على التضاد فيه من المجموعات.

الصراع لدى الافراد: وهو حالة من تناقض الحاصل للفرد بينه وبين نفسه او ما يسمى بصراع الدور.

الصراع بين الافراد: وهو ذلك النوع من الصراع الذي يقع فيه الاختلاف بين فردين او أكثر.

الصراع بين الفرد والجماعة: هي حالة من الصراع التي تحدث بين فرد واحد مقابل جماعة ينتمي اليها، اذ يجد صعوبة في التأقلم معهم مما يولد صراعا فيما بينهم.

الصراع بين الجماعة: وهو ذلك الصراع الذي ينشأ بين الفرق او الوحدات او مختلف المستويات فيما يتعلق بالمسؤوليات والمهام او التنظيم.

الثقة التنظيمية: هو ذلك الشعور الذي يبعث على الاطمئنان فيما بين الافراد ليصنع بذلك رابطة تقضي بالإيجابية في التعامل والاريحية التامة اتجاه الاخرين.

الثقة في المشرفين: هو ذلك التوقع الذي يحمله الافراد اتجاه مشرفيهم الذي يحمل تصورا إيجابيا حول تعاملهم معهم، معتمدين فيها على اخلاقهم وكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف.

الثقة في زملاء العمل: هو ذلك التوقع الحاصل بين الفرد الواحد وزملائه سواء في الفريق او الوحدة او المستوى او باقي المستويات الأخرى.

الثقة في إدارة المنظمة: ذلك التوقع الإيجابي من إدارة المنظمة حول تصرف أو سلوكياتها، معتمدا فيها على القواعد وسياسية التسيير والقيادة العامة التي تعمل بها المنظمة المعنية.

عمليات إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة او المراحل التي تعمل فيها المنظمة على تسيير المعرفة بما يتوافق مع مكتسبات الافراد، ومتطلبات المنظمة واحتياجاتها على المستوى المعرفي.

توليد واكتساب المعرفة: يقصد بها عملية استخراج للمعارف الضمنية او انشاء معارف جديدة من خلال مثلا التعلم الذاتي للأفراد او التعليم او التدريبات التي تقدمها المنظمات لموظفيها...الخ.

تشارك المعرفة: هي عملية تبادل للمعارف المكتسبة بين فردين او اكثر

تخزين المعرفة: هي عملية حفظ للمعارف المعلن عنها او الظاهرة سواء المكتسبة منها او المتشاركة، وتستخدم المنظمة تكنولوجيا لتخزين المعرفة.

تطبيق المعرفة: يقصد بها التطبيق الفعلي لعمليات تسيير المعرفة، وفقا لما تملكه المؤسسة من تقنيات وأدوات تساعد على توليد المعرفة ومن ثمة اكتسابها ومن ثمة تشارك المعرفة ومن ثمة تخزينها لإعادة توزيعها لاحقا.

9.حدود الدراسة:

لغرض الربط بين الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة تم اختيار جامعة عمار ثليجي–الاغواط، وقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تم تحديد الفترة الدراسية بصفة عامة منذ (جانفي 2020 الى جانفي 2023)، أما دراسة الحالة فقد أجريت خلال فترة الممتدة من شهر جويلية 2022 الى ديسمبر 2023)
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة جامعية تمثلت في جامعة عمار ثليجي–الاغواط .
- **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بمعرفة طبيعة الأثر للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى عمال الإدارة بجامعة عمار ثليجي الأغواط، بناءا على آراء المشرف وبعد البحث في دراسات سابقة اتضح ان هنالك علاقة بين الصراع التنظيمية والثقة التنظيمية، والثقة والمعرفة، بالإضافة للربط المنطقي الذي يجمع المتغيرات الثلاث؛

كما حددنا المتغير المستقل وهو الصراع التنظيمي بأبعاده الأربعة متمثلة في مستويات الصراع التنظيمي كالاتي (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات)، والمتغير الوسيط متمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المنظمة)، والمتغير التابع متمثل في عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

10.صعوبات الدراسة:

. تمثلت أكثر صعوبات الدراسة في شح المعلومات والدراسات والأبحاث الحديثة خصوصا فيما يتعلق بالجزء الخاص بالصراع التنظيمي؛

. صعوبة الحصول على معلومات من ضمنها:

. العدد الكبير للعمال الإداريين؛

. الجهل بمكاتب الإدارية لبعض الكليات بالجامعة نظير تغيرها وتداخلها مع كليات أخرى؛

. رفض بعض العمال الإجابة على استبيان الدراسة؛

. صعوبة استرداد الاستبيان بسبب عدم انتباه العمال الإداريين بالمؤسسة ؛

. إهمال بعض من العمال لورقة الاستبيان؛

. صعوبة صحية خاصة بالباحث.

11. هيكل الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أربع فصول متمثلة في اثنين فصلين نظري واثنين فصلين تطبيقي، حيث اعتمدنا في فصلنا النظري في فصل النظري الأول على الصراع التنظيمي المبحث عموميات حول الصراع والصراع التنظيمي، تطرقنا خلاله الى تعريف للصراع والصراع التنظيمي وتطور الصراع التنظيمي مع التصور لدى ابن خلدون والفكر الإداري حول الصراع التنظيمي، ثم مراحل الأساسية لتطور الصراع مع طرح لنماذج بوندي وروبنز، اما في المبحث الثاني اساسيات حول الصراع التنظيمي تناولنا فيه تشخيص الصراع التنظيمي ثم مستويات الصراع من الصراع لدى الفرد وبين الافراد والصراع بين الفرد والجماعة وبين الجماعات نفسها ثم أسباب الصراع والاليات للتعامل معه وطرق استثارته، والمبحث الثالث معالم رئيسية حول إدارة الصراع التنظيمي عرفنا فيها إدارة الصراع التنظيمي وعمليات واستراتيجيات العمل بها، ومن ثمة اثار المترتبة عنه الإيجابية والسلبية منها، ثم تطرقنا الى المبحث الرابع حول الثقة التنظيمية الذي عملنا فيه على تعريف الثقة التنظيمية وتطورها ومن ثمة أهميتها وكذا ابعاد الثقة التنظيمية.

بالنسبة للفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري لإدارة المعرفة بداية بمبحث لمدخل عام عن المعرفة من مفهوم للمعرفة واهميتها وكذا المصادر والانواع الخاصة بها ثم خريطة المعرفة، وثم مبحث حول مدخل عام حول إدارة لمعرفة من نشأة ومفهوم لإدارة المعرفة ومن ثمة مجالات ومتطلبات إدارة المعرفة، ومبحث ثالث حول عمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا فيها الى عمليات التشخيص وتوليد واكتساب المعرفة، وكذا تخزين وتشارك وتطبيق المعرفة، ومبحث رابع حول العناصر الأساسية لإدارة المعرفة التي عملنا فيها على طرح نماذج إدارة المعرفة والنماذج العامة ونظم إدارة المعرفة وقياسها ومن ثمة الاستراتيجيات الخاصة بها.

في الجانب التطبيقي، في الفصل الثالث تناولنا التقديم العام لجامعة عمار ثليجي بالأغواط عرضنا فيها تاريخ الجامعة وهياكلها التنظيمية بأنواعها، واسهامات جامعة عمار ثليجي، ومن ثمة مبحث حول منهجية بناء وتصميم الدراسة تطرقنا فيها الى منهجية الدراسة وبناء الأداة والأدوات المعتمدة في الدراسة، والصدق الظاهري لأداة الدراسة ومستوى الثبات وصدق الاتساق الداخلي، ثم في المبحث الثالث عملنا على طرح تحليل لنموذج البنائي الدراسة من دراسة لخصائص الشخصية والوظيفية الى تحديد مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي ومن ثمة مؤشرات التمايز وفقا للعبارات، اما في الفصل الرابع تناولنا فيه اختبار الفرضيات من عرض لتحليل ومجالات ابعاد الدراسة، ثم طرح تقييم النموذج البنائي ومن ثمة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية منها، ثم المبحث الثاني اختبار الفروق في عينة الدراسة طرحنا فيها اختبار الفروقات الخاصة بالمتغيرات الرئيسية من الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة ثم ملخص للفصل؛ الخاتمة .

الفصل الأول

الأطر العامة للصراع التنظيمي والثقة التنظيمية

تمهيد:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي حاليا واحدة من اهم المفاهيم التي يتم تناولها ومناقشتها بغية إيجاد الطرق الأنسب لاستخدامها بما يوجهه تبعا لأهداف المنظمة سواء على المدى البعيد او القصير او المتوسط، الامر الذي يحول المنظمة من تنظيم غير مستقر داخليا الى منظمة أكثر مرونة في تعاملاتها، وحتى صمودها في مواجهة متغيرات البيئة الداخلية لها او حتى الخارجية، ويمكننا حتى القول أكثر ذكاء في تحريك نقاط قوتها نحو المثالية في تحقيق النجاح؛

فالصراع التنظيمي يعكس مكنونات الافراد بالمنظمات، من خلال تصرفاتهم والسلوكيات المتبعة من طرفهم إزاء غيرهم سواء من نفس الوحدات التنظيمية او مستويات أخرى عليا او وسطى او تنفيذية، فالصراع التنظيمي يرتبط بطريقة او بأخرى بخلفيات الفرد وطبعه، فمدى تقبله للأخرين وسعة صدره وتحمله للضغط وشخصيته وتشكيلها، كل هذا له دور مباشر في تحديد وجود الصراع من عدمه لدى هؤلاء، وحتى نجزم بعدم وجوده بشكل مطلق هو امر غير صحيح نسبيا، فكل فرد في المجتمع يتعرض لمختلف الظروف المحيطة حوله مما يجعله شخصا دفاعيا عن قواعده ومبادئه ومكنوناته الخاصة؛

كما انه لا يمكن ان نبني جسرا ثابتا يوجه الصراع سوى بوجود ركيزة تمثلت في الثقة التنظيمية، فهي تعد للمنظمة بمثابة بطاقة الأمان فيما بينها وبين المورد البشري الخاص بها.

وسنحاول في هذا الفصل ابراز اهم الركائز ذات العلاقة بالموضوع، متمثلة في أربع مباحث مرتبة كالاتي:

المبحث الأول: عموميات حول الصراع والصراع التنظيمي

المبحث الثاني: مضامين الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: مرتكزات حول إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الرابع: مدخل عام حول الثقة التنظيمية

المبحث الأول: عموميات حول الصراع والصراع التنظيمي

إن منظمات اليوم لا تخلو من الصراع ولو لم تعترف بوجوده الا انها لا يمكن ان تصل الى الأهداف المعلقة دون ان يحدث ذلك الاحتدام خصوصا حين يكثر الاحتكاك وتزداد حركية العمل يزداد خلالها حدة الصراع، وعلى منظمات اليوم تعلم كيفية إدارة وتسييره وحتى معالجته والاستفادة منه بما يخدم مصالحها بطريقة او بأخرى بدل تجاهله ومحاولة القضاء عليه دون التعايش معه.

المطلب الأول: تعريف الصراع والصراع التنظيمي

في هذا المطلب سنحاول فهم جزئية الصراع بشقيها من الصراع والصراع التنظيمي الذي اخذ مكانة هامة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي، ولم يصل الباحثين الى اتفاق حول إعطاء مفهوم شامل وموحد للصراع والصراع التنظيمي نظير اختلاف الأفكار والخلفيات والمدارس الفكرية.

الفرع الأول: تعريف الصراع

يحظى الصراع بالأهمية اللازمة التي تطرحه مجال الدراسة وبالتالي تفاوت الكثير من الباحثين حول مفهوم الصراع وقد تم تحديد بعض منها كما يأتي:

1.تعريف الصراع لغة: في اللغة العربية هو "النزاع والخصام الجدال او المشادة او الخلاف والشقاق والنزاع"[1]، أما كلمة صراع بالإنجليزية فهي "من أصل لاتيني وتعني العراك او الخصم أي ان الصراع اشتقاق لمعنى التعارض بين المصالح والآراء"[2] .

2. تعريف اصطلاحا: تعني هو العمل الذي ينتج عن التنافس أو التعارض بين شخصين غير متفقين: حالة أو فعل معادٍ (كأفكار أو مصالح خاصة)[3].

أما **Louis R. Pondy** فقد اكد على انه علاقة اختلاف بين اثنين او اكثر، ينظر اليه على انها سلسلة من حلقات الصراع تنطلق صراع بشروط تتميز بإمكانيات صراع معينة وكل ذلك باعتباره عملية ديناميكية، ففي نهاية هو توجه عام لتطوير نظرية التكاملية [4].

---

[1] القريوتي محمد، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص241

[2] معن محمد عياصرة، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، ط01، دار حامد، الأردن، 2008، ص17

[3] Merriam-Webster, Https://Www.Merriam-Webster.Com/Dictionary/Conflict, 2022/03/25, 18:02.

[4] Louis R. Pondy, **Organizational Conflict: Concepts And Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1967, P299.

أما **Kenneth** فقد عرّف الصراع على أنه العملية التي تبدأ عندما يدرك الفرد أن طرفًا آخر قد أحبط، أو على وشك الإحباط لبعض مخاوفه، أو على وشك أن يحبط لبعض اهتماماته[1].

اما **Afzalur Rahim** فقد عرفه على انه نوع من السلوك الذي يحدث عندما يتعارض اثنين او اكثر من الأطراف في معركة نتيجة لتعارض الظروف والممارسات والأهداف لمختلف المشاركين، ليعبر عن الحرمان النسبي من أنشطة او التفاعل مع شخص اخر او مجموعة[2].

ان حقيقة مفهوم الصراع تمثلت في مفهوم محوري أساسي في مجال الصراعات سواء منها الفردية او الجماعية بين التنظيمات، لا بد ان نشير الى ان التنظيم يدرس من خلال علاقة التفاعل الاجتماعي التي يحويها بتحليل العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، بالإضافة الى انه ينظر الى الصراع على انه جميع التعارض او التفاعل العدائي، ويستند الى الاختلاف في النظم القيمية، فبملاحظة للتعريفات السابقة نرى انها ارتكزت على نقاط متفاوتة تم الاتفاق عليها بالنسبة لمفهوم الصراع من بينها على انه سلوك وتعارض يلزم بوجود اثنين يحدث بوجود فجوة او تعارض او نقطة اصطدام بينهما فيولد صراعا، ومن خلال ذلك يمكن ان نجزم على ان الصراع هو حوادث نفسية تصل بالفرد الى ان يقاوم الطرف الاخر بطريقة او بأخرى، او يمكن القول على ان الصراع هو سلوك ناتج عن تعارض بين فردين اثنين نتيجة الاختلاف.

الفرع الثاني: تعريف الصراع التنظيمي

ان مفهوم الصراع التنظيمي يختلف عن مفهوم الصراع كون الاول ينحصر داخل المنظمات وبين الافراد العاملين وحتى يصل الى ان يكون بين المنظمات، ومنه يمكننا تناول مفهوم الصراع التنظيمي على انه:

بالنسبة ل **Rahim** فقد عرفه على انه: في كثير من الأحيان نجد في الصراع كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع وفهم التناقضات الكامنة في الارتباطات الإنسانية وعلاقاتهم، فقد تكون نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية[3].

يلاحظ من هذا التعريف انه قد ارتكز على نقطتين رئيسيتين تمثلت في إدارة القوى المحركة للصراع ونتائج المترتبة عن الصراع فقد اعطي على مدى شقين للصراع، الإيجابي والسلبي والتي تنشق عن العلاقات الانسانية لهؤلاء الافراد، ويمكن حتى الإشارة الى نقطة هنا في كون العلاقات التي تتكون بين فردين او اكثر تعتمد في مفهومها على الخلفيات الشخصية والاختلافات فيما بينهم مما يكون تنافر في جزئيات منها نتيجة للتكوينات التي

[1] Kenneth W. Thomas, **Conflict And Conflict Management: Reflections And Update**, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, 1992, P265.
[2] Rahim Afzalur, **Managing Conflict In Organisation**, Printed In The United Ststes Of America, 2001, P17
[3] Robbins P Stephen , **Organization Behavior: concept-controversies-appliction**, New Jersey Prentice Hall Upper Saddle River, 1997, P920.

ترتبت بالتراكم في شخصياتهم على ان يكون فرد الأول قد نتج عن بيئة هادئة ومستقرة فيما نشأ الثاني في بيئة تملئها الفوضى.

اما بالنسبة ل **Thompson** فقد عرفه على انه: هو ظاهرة محتومة لابد من وجودها في الحياة الاجتماعية، هذه الأخيرة ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات بين بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها، أو بسبب الاحتكاك في العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات او المواقف او اختلاف الاهتمامات والمصالح[1].

السبب الذي يجعل هذا التعريف مختلف نوعا كون ان النقطة المحورية فيه، هي الحياة الاجتماعية التي تكون الصراع داخل التنظيميات بطريقة غير مباشرة والتي لابد من تواجد الصراع فيها.

أما كل من **Wargner** و**Hollenbeck** فيعرفه بانه عملية التناقض او الاختلاف والمواجهة التي يمكن ان تحدث داخل المؤسسة، بين مختلف الأفراد او الجماعات[2].

كما عرف على ان "الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المؤسسة بين عمالها نتيجة لتعارض أهدافهم ومصالحهم ورغبة كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر مما يتسبب تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقة بين عمالها بصفة خاصة وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة"[3]

مما سبق يمكننا ان نلاحظ ان جل الباحثين اتفقوا على ان الصراع التنظيمي عملية تفاعل، تدور بين فردين او مجموعتين او منظمتين، يخلق حالة من التوتر والاستقرار ليصل الى نتائج إيجابية وسلبية، ومن ذلك يمكننا ان نعرف الصراع التنظيمي على انه تفاعل بين افراد التنظيم الواحد يسبب حالة من التوتر والاحتدام وقد يولد سلبيات او إيجابيات بالنسبة للمنظمة.

فقط كملاحظة يمكننا أيضا ان نلاحظ ان التعريفات الى حد ما كانت سطحية ولم تمس بجوهر الصراع التنظيمي المتمثل في صراع الدور يعني ذاك الصراع الذي يحدث بين الفرد ونفسه، والذي ينتهي بصراع ظاهري مع الافراد حتى بدون أسباب في بعض من المواقف.

---

[1] Leigh L. Thompson**,** **The Mind And Heart Of The Negotiator**, Upper Saddle River Nj Prentice Hall, 2012, P63.
[2] John .A Wargner Jhon R Hollenbeck**,** **Organizational Behavior Securing Competitive Advantage,** 5th Ed,2005, P 227.

[3] سهام بادي، أسماء قريز، **الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد17، 2019، ص197. (بتصرف)

المطلب الثاني: تطور الصراع التنظيمي

لم يكن الصراع وليد اللحظة وإنما تعدى عليه الزمن منذ وجود البشرية ككل ومنذ خليقة ادم وصراعه مع الشيطان بسبب الغيرة، ونزوله إلى الأرض رفقة حواء وما حدث بين أبنائهما قابيل وهابيل اللذان تصارعا على حاجة بنفسيهما، لينتقل عبر الأجيال ومن ثمة يلقى عليه الضوء داخل الإدارة التي أعطت الأهمية للصراعات التنظيمية، نظير الأثار المترتبة عليه بالنسبة للأفراد داخل المنظمة وحتى المنظمة ذاتها.

الفرع الأول: تطور الصراع التنظيمي

تطور الصراع التنظيمي حصل مع الزمن ومع تغير الهيكلة التنظيمية، واهتمام المدارس والمفكرين والباحثين بالمورد البشري داخل الإدارة، لتتغير نظرة الإداري للصراع التنظيمي ومدى تأثيره بالمنظمة، ولأجل تقديم تصور للتطور لخصناه وفقا للمراحل الاتية:

1. مرحلة التقليدية: يرى رواد هذه المرحلة ان الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بنيات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم القدرة الأفراد على إشباع حاجياتهم وتحقيقيها، أي أن النظرة إلى الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب، حيث تعتمد افتراضات هذه المرحلة على التالي[1]:

- أن الصراع يمكن تجنبه؛
- ينتج الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف؛
- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين؛
- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

تميزت هذه المرحلة بالتجاهل التام للصراع والاعراض عنه، مما كان يسبب تفاقمه واحتدامه مما يصعب إيجاد حل له، ثم بعدها انتقلت الى فترة تميزت بتغيير الإنسانية التي اعتنت بشكل خاص بالمورد البشري ذاته فكانت كالاتي:

2. مرحلة الفكر السلوكي: في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على انه الضرورة حتمية وطبيعة تصاحب هذه التفاعلات الإنسانية داخل المنظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية[2]:

- إن الصراع حتمي؛
- ان أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من الموقف ككل؛

[1] المغربي كامل محمد، "**السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم**"، ط 1، دار الفكر للنشر والطباعة ، عمان، ص45.

[2] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد، ط1، 2015، ص13.

- ان الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة؛
- ان الصراع قد يكون في الصالح المنظمة؛
- في هذه يرى مفكرو مدرسة العلاقات الإنسانية ان الصراع شيئ طبيعي وحتمي في كل مجموعة او منشأة وعليه يجب ان لا ينظر اليه كسلوك غير مرغوب فيه بل سلوك يحمل إمكانية تحسين أداء المجموعة مستقبلا.

خلال فترة الاهتمام بالسلوكيات والمورد البشري اعطي للصراع اهتماما أكبر، سهل على منظمات تلك الفترة تقبل وجوده ومحاولة تقبله والتعايش معه، ولكن لم تبرز فيها النماذج والحلول والعلاج حتى لتوجيه الصراع التنظيمي خلالها.

3. النظرية التفاعلية الموقفية: في هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب القيود والعوامل التي تؤثر في موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هذه النظرية أن للصراع أثار إيجابية وسلبية، وقد تناولت الصراع على أساس ان التحليل الموقف وتشخيصه أساس لازم لتحديد رد الفعل المناسب، وانه لا توجد هنالك طريقة واحدة مثلى لإدارة الصراع يمكن استخدامها في كافة الظروف، وإنما توجد هنالك استراتيجيات معينة لإدارة الصراع تناسب مواقف معينة[1].

في هذه المرحلة نجد ان الصراع قد تم حصره وفقا للمواقف والعلاج يعتمد على الموقف ذاته، ولكن يظل عاجزا في حال تعددت المواقف الخفية التي لم تكن علنية، مما يجعل الصعوبة تزداد لأجل إيجاد الأسباب الرئيسية فيه ومن ثمة علاجه.

4. النظرية الحديثة: تعتبر هذه المرحلة ان الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى انه في بعض الحالات يجب تشجع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذات وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية[2]:

"الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لان الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم، أن مبدا الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ حديثا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية".

---

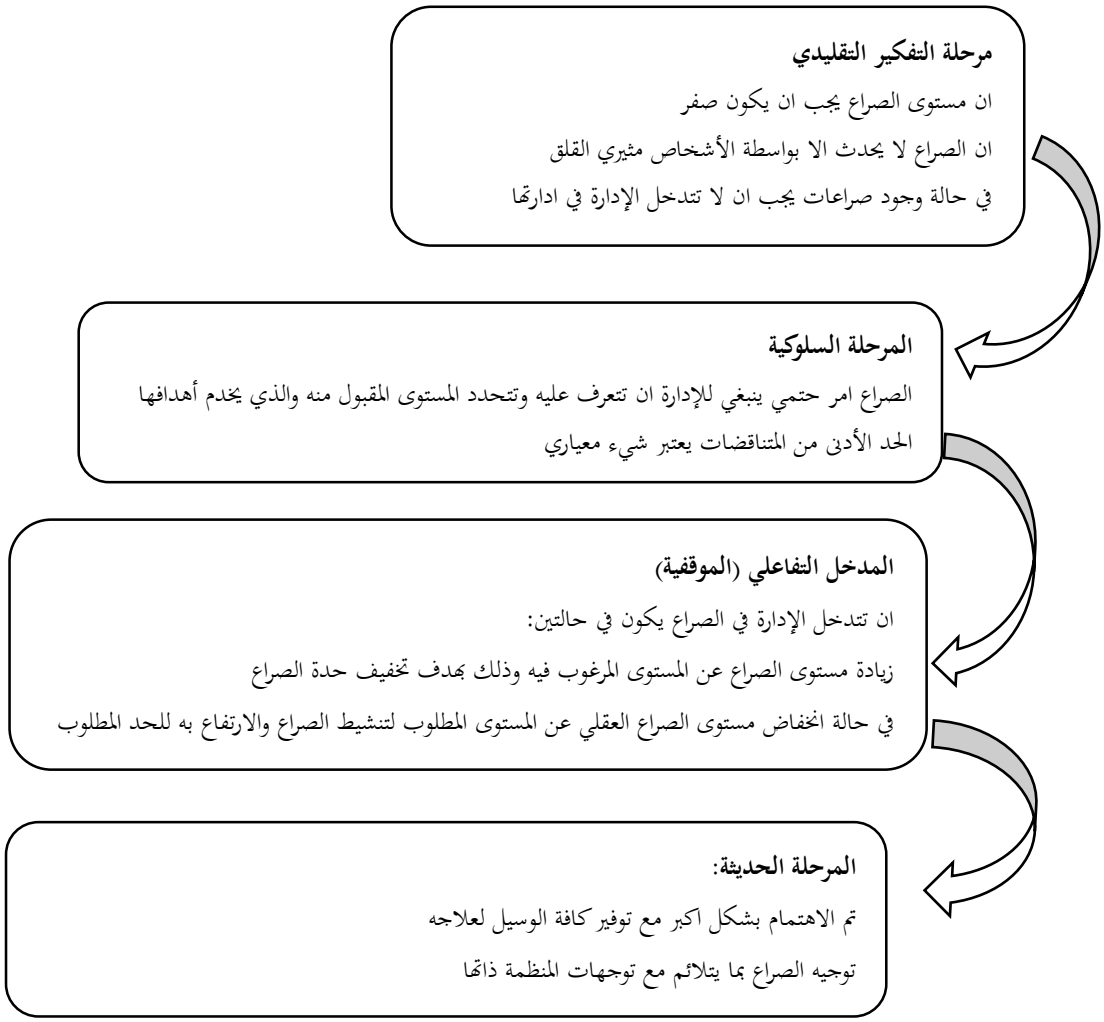
[1] Owens L Peter, **Conflict As Social Interaction Process In Environment And Behavior Research: The Example Of Leisure And Recreation Research**, Journal Of Environmental Psychology, Volume 5, Issue 3, September 1985 Pp243-244.

[2] المعشر زياد، **الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 1 العدد 2، 2000، ص25.

في العادة المراحل التقليدية هي تلك الفترة التي لا يؤخذ فيها الصراع التنظيمي بعين الاعتبار ولا ان يتم الاعتراف بمدى تأثيره على سيرورة المنظمة، لتكن فترة التي اثير فيها الحديث عن العلاقات الإنسانية مع النظريات والمدارس وكذا التجارب الشهيرة لاستيضاح مدى قوة العلاقات الإنسانية في التأثير، هي الحقبة التي قامت على افتراضات قيمية نوعا عن الصراع التنظيمي، ومن ثمة مرحلة الموقفية التي اعتمدت في جوهرها على المواقف التي تحدث نتيجة تصام بين عدة تحركات، ومن ثمة المرحلة الحديثة التي يمكننا ان نقول عنها سبيل لتصميم نماذج وأساليب لتسيير الصراع وتوجهيه وفقا لرؤية وتوجه المنظمة ذاتها، بمعنى اخر بما ينفعها.

يمكننا ان نلخص بعضا من هذه النقاط اعتمادا على بعض المصادر بالشكل التالي :

شكل(1): مراحل نشأة الصراع



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، سنة 2008، ص 16 (بتصرف)

وفقا للشكل السابق فان الصراع التنظيمي قد مر على اربع مراحل رئيسية تمثلت في مرحلة التقليدية والتي عرفت بالتجاهل والعدائية اتجاه الصراعات التي تحدث ومن ثمة مرحلة السلوكية والتي أعطت الأهمية لسلوكيات الافراد لتحويلها فيما يخدم مصالح المؤسسة ومحاولة معالجتها بطرق اكثر سلاسة ومن ثمة مرحلة الموقفية والتي

تعتمد على نوعية المواقف التي تحدث ومن ثمة محاولة الفهم والمعالجة (نشير في هذه المرحلة لا يمكن ان تكون حاسمة دئما وان بمعالجتها قد تتسبب في توليد حالات صراع اكثر تعقيدا مما سبق فبانتهاء الموقف ينتهي مرحلة المعالجة)، اما عن المرحلة الحديثة والتي تعتبر مرحلة اكثر أهمية اذ ان الصراع التنظيمي اصبح سببا رئيسيا في رفع من فاعلية* المنظمة وتحقيق الفعالية** المطلوبة.

الفرع الثاني: الصراع التنظيمي لدى ابن خلدون والفكر الاداري

طرح ابن خلدون والفكر الإداري تصورات حول الصراع التنظيمي كظاهرة مهمة لتطوير المنظمة يمكننا ان نقدم لمحة منها تمثلت كالاتي:

1.مقاربة ابن خلدون للصراع:

وفقا لتصور ابن خلدون فان حتمية الصراع عوامل اقتصادية وان الحركة في الكون (الحركة بمعنى التحول) تشمل جميع الموجودات المادية منها والمعنوية وهي تحدث بفعل الصراع الذي يحكم هذه الموجودات فالمادة هي في حالة صراع، وفكر الانسان هو نتيجة الصراع بين العلم والجهل، وحركة المجتمع هي نتيجة الصراع بين الإنسان والطبيعة من جهة بينه وبين بني جنسه جهة أخرى، وهذا الصراع الأخير هو نتيجة تزاحم بين البشر على حاجات الدنيا وأغراضها[1].

يجدر بنا الإشارة إلى أن تصور ابن خلدون ناجم عن المجتمع ككل وموقفه اتجاه الصراع وكيف انه يشكل حتمية وجودية لابد منها وهذا يعبر أيضا عن الصراع داخل منظمات الأعمال والمؤسسات بكون هؤلاء الافراد من داخل المؤسسات هم جزء رئيسي من المجتمع أيضا.

2. مقاربة الصراع في الفكر الإداري

وفقا للفكر الاداري فان الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وان انعدام الصراع او وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود او يؤدي مع الزمن الى انهيارها كما ان وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب، وانطلاقاً من النظرة الى الصراعات التنظيمية بانها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من أثار سلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة وبالتالي يجب القضاء عليها لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصرعات التنظيمية، لحسن او لسوء الحظ فان التناقضات او الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات نتيجة العديد من

*تعرف **الفاعلية** على انها تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة وتركز على المدخلات والمنتجات **اما **الفعالية** فهي تنفيذ الأعمال بدقة ويركز على الأساليب المتبعة والنتائج.

[1] معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، " **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**"، ط1، دار الحامد، 2008، ص27.

الأسباب، وترتب على هذا ضرورة الإلمام بسبل ادارة الصراعات التنظيمية حتى أدوات بناء، بدل ان تكون ادوات تدمير وهدم، وان الصراع التنظيمي اصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يستوجب على الادارة الفعالة العمل قدر الامكان على ادارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية، قبل انتشارها وتطورها وقبل ان تنعكس اثارها السلبية على الاداء الفعالية التنظيمية ككل[1].

اعتمد التصورين على التطرق أكثر إلى الصراع على انه ضروري على ان يتم موازنته بشكل صحيح يسمح بتقدم المنظمة.

[1] زياد كاظم، ضرغام محمد شاطي، **ابعاد استقامة القيادة وتاثيرها في الصراع التنظيمي**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13 العدد 3، 2018، ص235.

المطلب الثالث: مراحل الصراع

الصراع لا يحدث فجأة وانما يمر عبر مراحل عدة، هذه المراحل هي ما تجعل النتيجة قابلة للتحكم او حتى التوجيه، ويمكننا ان نوجز منها مراحل عدة بالإضافة الى نماذج كل من بوندي وروبنز التي تبرز مراحل الصراع اكثر تفصيلا.

الفرع الأول: المراحل الأساسية لتطور الصراع

يقصد بالمراحل الأساسية لتطور الصراع هي تلك المراحل التي تجسد العملية الديناميكية للصراع، وكيفية حدوثه انطلاقا من اول تولد له داخل الفرد الى غاية ظهوره على ارض الواقع، ويمكننا ان نشير إلى ان عملية الصراع على مختلف المستويات تمر بمراحل رئيسية أربع تكررت لدى الباحثين وهي[1]:

- **مرحلة المعارضة الكامنة** وهي الظاهرة التي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع؛
- **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وهي مرحلة الرد او التفاعل مع موضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما؛
- **مرحلة السلوك:** وهي مرحلة الرد او التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا وايجابا؛
- **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع والتدني الإنتاجية.

نلاحظ من هذه المراحل انها انطلقت من المعارضة الكامنة أي شعور داخلي انتقادي رافض للموقف، ومن ثمة لحظة الإدراك أي الظهور العلني للموقف الشخصي للفرد، ومن ثمة السلوك المتبع او طريقة الرد لنصل في النهاية الى مخرجات الصراع وهي نتيجة التفاعل الذي حدث إزاء الموقف من كلا الأطراف، أي ان الامر صار غير قابل للمعالجة فلحظة المعالجة تكون في المرحلة الثانية حيث في تلك اللحظة يمكن للمسيرين محاولة التحكم في الوضع وتوجهيه.

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال"**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص266.

أما المغربي والقريوتي وعارف فقد اتفقوا على مجموعة منها تمثلت في[1] :

. **المرحلة الأولى:** الصراع الكامن، "وهي مرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ...او في الحالات الرغبة في تحقيق اهداف متعارضة او في حالات وجود تعارض او تناقض الوظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع الى السطح نظر لانخفاض حدة الصراع او عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع"؛

. **المرحلة الثانية:** تمثلت في الصراع المدرك وهي تلك المرحلة التي تجمع بين الشعور ولحظة فهم الشعور باستخدام العقل مما يعطي إشارة لصاحبه بقرب حدوث صراع؛

. **المرحلة الثالثة:** وتمثلت في الصراع المحسوس، وهي لحظة التي يتأكد فيها الأطراف من وجود صراع فعلي؛

. **المرحلة الرابعة:** وتتمثل في الصراع الواقعي، وهنا يتم استخدام السلوك في اظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع؛

. **المرحلة الخامسة:** مرحلة ما بعد الصراع، وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع.

يمكننا ملاحظة ان المراحل المتعلقة بالصراع اتفق الكتاب على بضعة مراحل معينة واختلفوا في واحدة او اثنتين، منها ما اتفق عليها مرحلة (مرحلة الصراع الكامن، وادارك الصراع، مرحلة السلوك، مرحلة النتائج)، واختلفوا في (مرحلة الصراع الواقعي، ومرحلة الصراع المحسوس) لكن على العموم بإمكانية الفرد العادي ان يلاحظ حدوث هذه المراحل وان كان الواقع يختصر هذه المرحلة في فترات قد تكون متقاربة او متباعدة بمدى بطيء ففي مؤسسة محل الدراسة وان استبقنا الحديث قليلا ولكن كملاحظة سريعة، ومن خلال تواجدنا بالمكاتب

[1] صفاء جميل الجعافرة ، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكراك من وجهة نظرهم**، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1665. (بتصرف)

نستطيع الشعور بوجود صراع فيما بين المكاتب، وذلك من خلال رفض التعاون او مراسلة بعضهم او استخدام مصطلحات اقل رسمية فيما بينهم واعتماد القوانين التنظيمية كسبيل للتواصل.

الفرع الثاني: نماذج بوندي وروبنز لتطور الصراع التنظيمي

في مراحل تطور الصراع التنظيمي نجد ان ليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد المراحل او نوعيتها، الا ان هنالك نماذج استطاعت تجسيدها في تصور شامل لها، منها نموذجي بوندي وروبنز كونهما الأكثر شهرة بين النماذج وتفصيلا فيما يتعلق بالتنظيم داخل المؤسسات، خصوصا وان المراحل المذكورة في الفرع الأول تتعلق بالمراحل بشكل عام ومن خلال هاذين النموذجين سنحاول تخصيص أكثر فيما يخص المنظمات، على الشكل التالي:

اولا. نموذج Pondy

أما عن نموذج **بوندي** فقد حاول من خلال نموذجه تجسيد لمراحل الرئيسية الى غاية ظهور الصراع ومعالجته، على شكل سلسلة متواصلة، فكانت ميكانيزميات الصراع التنظيمي لديه كالاتي[1]:

1. **مرحلة الصراع الكامن:** في هذه المرحلة تم تضمين اهم المصادر الأساسية لنشوء الصراع، والتي تولدت نتيجة الى التنافس على الموارد وكذا تباين اهداف الوحدات الفرعية وغيرها مما يؤدي الى صراع ضمني وغير معلن؛

2. **مرحلة إدراك الصراع:** في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في المنظمة بادراك او ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، وتلعب المعلومات المناسبة دورا مهما في تغذية صور الصراع والمدركات حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات؛

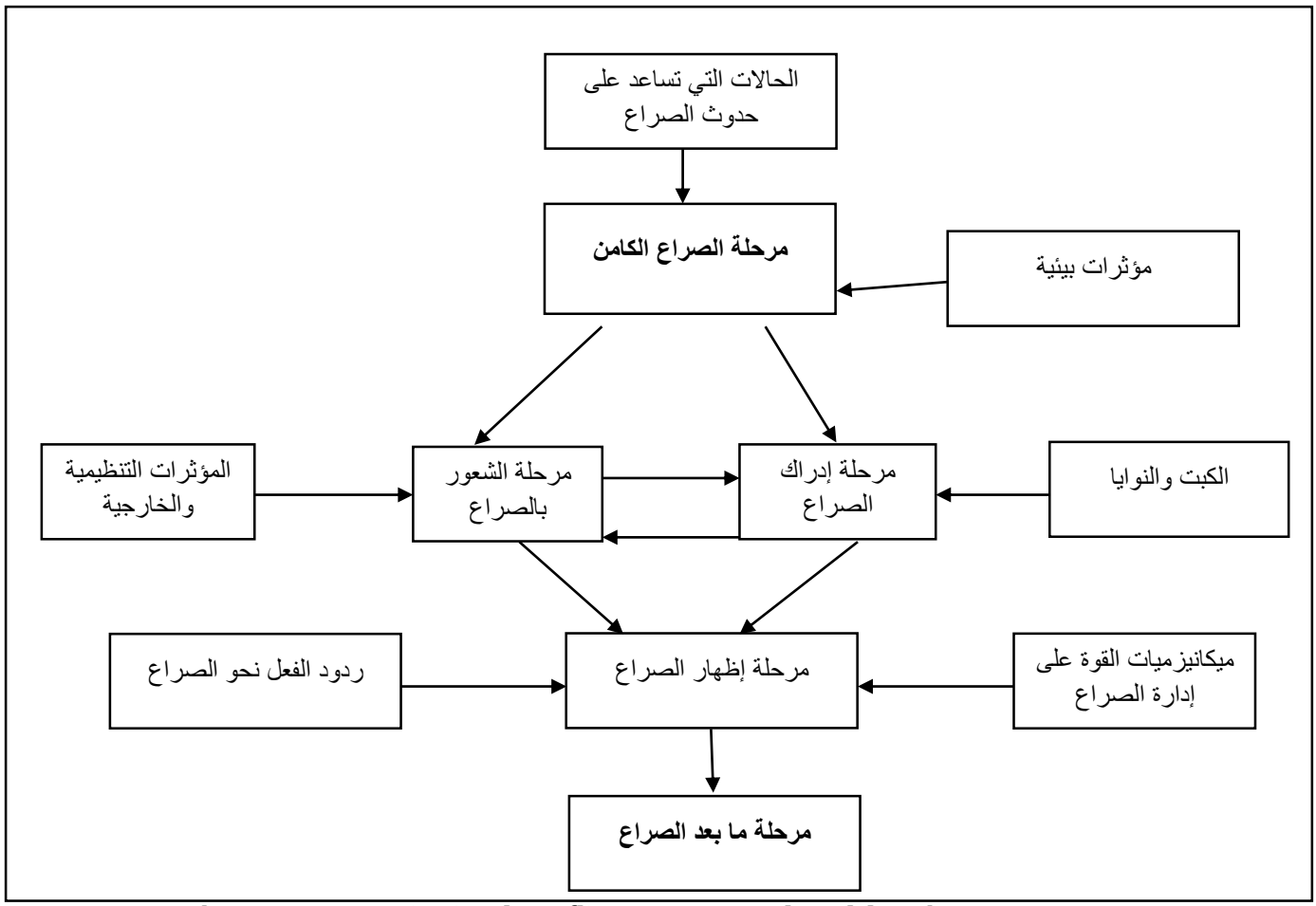
3.**مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة غالبا ما يصعب الفصل بينها وبين المرحلة السابقة كونهما متداخلتان، فيظهر شقين يتبلور فيها الصراع سواء الفردي او الجماعي، فيما تحاول الأطراف الأخرى المتصارعة التخفيف من الاثار الناجمة عنه؛

4. **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة تعتبر مرحلة قصيرة حيث يظهر الصراع بشكل أوضح للعيان في مطالب متباينة، على شكل مشاحنات علنية ولامبالاة وغيرها...؛

[1]Louis R. Pondy, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1967, pp300-305.

5. **مرحلة مخرجات الصراع:** وهذه المرحلة يأتي دور المسيرين والإدارة من معالجة الوضع بعد ظهوره وتوجهيه بما ينفعها او الافضل في ذلك ليتحول الى سبب رئيسي في هدم التنظيم الخاص بالمنظمات. يمكننا استيضاحها أكثر من خلال الشكل الاتي:

الشكل (2): ديناميكيات حلقة الصراع



Source: Pondy R Louis, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No.2, 1967, p306.

يلاحظ من الشكل أعلاه ان بوندي حدد ديناميكيات حلقة الصراع وفقا لخمس مراحل يراها أساسية بداية بمرحلة الصراع الكامن والذي يحدد بمؤثرات بيئية ثم الى مرحلة تجمع بين عنصرين رئيسين هما مرحلة ادارك الصراع ومرحلة الشعور بالصراع واللتان يحددان وفقا لركيزتان هما الكبت والنوايا، المؤثرات تنظيمية والخارجية، لنصل الى مرحلة اظهر الصراع وفقا لردود الفعل نحو الصراع وميكانيزميات القوة على إدارة الصراع وفي النهاية مرحلة ما بعد الصراع، ينتقص هذا النموذج الى توضيح اليات التعامل مع الصراع في حالة ظهوره وكيفية توجهيه وفقا لما تتطلبه استراتيجية المنظمة.

الامر الإضافي ان نموذج بوندي يكاد يتوافق مع مراحل التي سبق ذكرها ولكن يلاحظ ان هنالك تفصيل اكبر فيما يتعلق بالمؤثرات الأخرى مثلا (ردود الفعل نحو الصراع، ميكنيزميات القوة في إدارة الصراع، المؤشرات الخارجية التنظيمية).

ثانيا. نموذج روبينز لتطور الصراع التنظيمي:

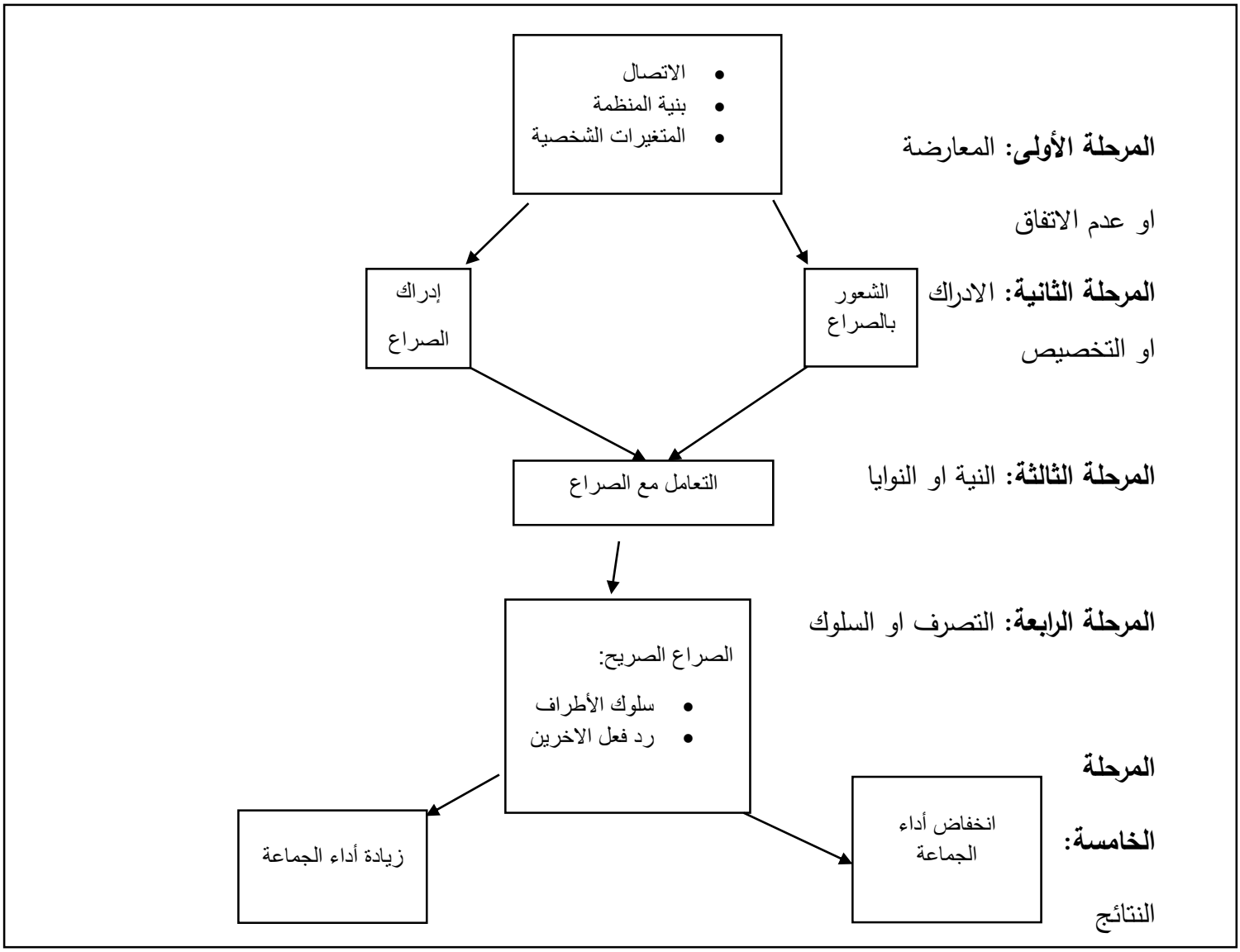
بينما قدم روبينز إلى خمس مراحل رئيسية حيث تمر على خمس مراحل تمثلت في الاتي[1]:

- **مرحلة الاولى:** قد تكون ناتجة هذه المرحلة عن ظروف ومواقف سابقة تخلق فرصا لظهوره، ويمكن تصنيف هذه الظروف الى ثلاثة أصناف تمثلت في الاتصال الذي يقصد به هنا هو قنوات الاتصال بالأخص التي تتسبب في عدم الفهم للمعلومة او وصول المعلومة مشوشة مما يجعل متلقيها يظهر ردة فعل غير منطقية اتجاه المرسل، اما بنية المؤسسة فهي تركز بالأخص في هيكل تنظيمي ومدى مرونته، اما ثالث نقطة تمثلت في العوامل الشخصية أي قيم الفرد ومبادئه وافكاره واعتقاداته كلها تكون شخصية هذا الفرد مما تجعله يدخل في صراع في حال وجود اختلاف بين قيمه وقيم الاخرين كمثال.
- **مرحلة الثانية:** تعد من اهم المراحل الصراع حيث يصبح التعارض والتناقض فعليا وواقعيا ومعروفا لدى الفرد، ويدرك وجوده ويشعر به شخصيا ووجدانيا فيتولد لديه التوتر والقلق والعدوانية، لنصل الى أدارك الصراع ومن ثمة الشعور به؛
- **مرحلة الثالثة:** ان النوايا ماهي الا امر خفي لا يظهر جليا للعيان ولكن تعتبر عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم، وسلوكهم الظاهر فالنوايا ماهي الا قرارات او أفعال للتصرف بطريقة معينة، وسبب فصل النوايا في مرحلة خاصة هو انه لكي تحدد أسلوب استجابتك لسلوك معين فانه يجب ان تتوفر لديك دلائل معينة حول نوايا ذلك السلوك.
- **مرحلة الرابعة:** تعتمد هذه المرحلة على التصرف او السلوك الذي يظهر نتيجة للصراع الداخلي للفرد فيتحول من مجرد شعور الى فعل حقيقي اتجاهه.
- **مرحلة الخامسة:** في نهاية المراحل نجد مرحلة النتائج التي تبرر وجود الصراع واتجاهاته داخل المنظمة، بالإضافة الى مدى تاثيره.

يمكننا إيضاح المراحل السابقة في الشكل التالي:

[1] Robbins P Stephen, j-Timothy, **Organizational Behavior**, **Op.Cit**, Pp500-506

الشكل (3): نموذج روبينز في إدارة الصراع التنظيمي



Source: Robbins P Stephen, Judge Timothy A, Organization Behavior, New Jersey Prentice Hall Upper Saddle River, 2005, P501.

وفقا لنموذج روبينز في الشكل أعلاه فانه يستند أيضا الى خمس مراحل رئيسية يمر بها الصراع بداية بمرحلة الاختلاف (الاتصال، بنية المنظمة، المتغيرات الشخصية) ثم الادراك والتشخيص وفقا مرحلتين (ادراك الصراع، الشعور بالصراع)، ثم النوايا من خلال التعامل مع الصراع وفقا ل(المنافسة، التكامل، التسوية، التجنب، الحلول الوسطية) ثم السلوك (سلوك الأطراف، ردود فعل الاخرين) ثم النتائج اما ان تكون عبارة عن انخفاض أداء الجماعة او زيادة أداء الجماعة.

الاختلاف بين هذا النموذج ونموذج بوندي السابق موجود في تقريبا جل المراحل فنلاحظ ان نموذج بندي حاول فيه الالمام بمختلف جوانب الصراع وخصوصا ركن ما بعد الصراع، فيما اختصارات نموذج روبينز تمثلت في اتجاهين تمثلا في انخفاض أداء الجماعة او في زيادة أداء الجماعة.

ما يلاحظ في النماذج السابقة باختلافها وجود مرحلة لم تظهر، تمثلت هذه المرحلة التغذية الراجعة حول الصراع والاستثمار فيها في حين تكرارها أكثر من مرة، مما يسهل على المنظمة ان تتحول الى منظمة متعلمة تصحح وتعالج بشكل اسرع الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: مضامين الصراع التنظيمي

حضي موضوع الصراع التنظيمي بالأهمية داخل المنظمات خصوصا في الفكر الحديث، إلا أننا لا نستطيع إدراكه في المنظمات الا بعد القيام بعمليات التشخيص لقياس الى أي مستوى للصراع التنظيمي وصلنا اليه، وتحديد الأسباب التي تؤدي اليه ومن ثمة هيكلة الآليات التنظيمية التي تسمح بالتعامل مع الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: تشخيص الصراع التنظيمي

يعد تشخيص الصراع داخل المنظمة أمرًا مهمًا قبل البدء في الإدارة لأن أسباب ومصادر الصراع قد تختلف عما تبدو عليه، وإذا تم التدخل بدون اجراء تشخيص كاف ودقيق فهنالك احتمال ان يحاول أحد القيام بحل مشكلة خاطئة قد تجعل الوضع يهدأ في لحظتها ولكن يتراكم أكثر ويتعقد، فإدارة الصراع التنظيمي تتضمن اجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من الخطأ من النوع الثالث ويشتمل التشخيص الشامل على القياس ما يلي"[1]:

. حجم الصراع على المستوى الفرد والجماعة وبين الجماعات؛

. أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء؛

. مصادر وأسباب للخطوتين السابقتين؛

. فاعلية التنظيم والافراد والجماعات؛

يجب أن يشمل تحليل البيانات الشخصية أيضًا على حجم ونوع التعارضات على مستوى القسم والوحدة؛ علاقات النزاع وأنواعه ومصادره؛ علاقات النزاع وأنواعه وفعاليته... كما يجب أن يشير التشخيص إلى الحاجة إلى التدخل ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع لتتم مناقشة نتائج التشخيص بشكل أفضل من قبل مجموعة من المديرين يمثلون قطاعات مختلفة وإدارة الصراع ذات الصلة، بمساعدة خبراء خارجيين متخصصين في التدريب والبحث في مناطق الصراع، ذلك لان مناقشة النتائج تسمح لهم مع المدراء بتحديد قضايا النزاع التي يجب معالجتها ثم التدخل في عملية إدارة الصراع، ويتضمن تشخيص التعارض بشكل أكثر فعالية. ويمكن أن يشمل ذلك[2]:

[1] محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره** ص60.

[2] Owens L Peter, **Conflict As Social Interaction Process In Environment And Behavior Research: The Example Of Leisure And Recreation Research**, **Op.Cit**, P277.

. معرفة الحقيقة حول أسباب النزاع في المنظمة وفهم مشاعر أطراف النزاع (آرائهم أو تصوراتهم للموقف) من أجل حله بشكل نهائي (بالكامل)؛ ثم تشخيص وتحديد درجة الصراع على المستوى الفردي بين الأفراد والجماعات؛ لنصل الى معرفة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الصراع.

علاوة على ذلك، يتطلب إجراء مثل هذه العمليات المهارات اللازمة للتشخيص الأكثر دقة من أجل إدارة الصراع بفعالية مما يؤدي إلى نتيجة إيجابية، وهذه المهارات هي[1]:

. القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء الى المشاجرة في اثناء التدخل في الصراع؛

. القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع اطراف النزاع؛

. القدرة على التعرف على مشاعر الاخرين، لانه ليس من السهل حل الصراع واحد الأطراف في حالة غضب وحزن، لذلك يجب على المسؤول ان يعمل على انهاء الحالة الانفعالية أولا ثم البدء بحل الصراع؛

. القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس الأشخاص؛

. القدرة على التحليل، والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوافرة، وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات.

في الأخير يمكن القول ان تشخيص الصراع التنظيمي داخل المنظمة يسهل إيجاد الطريقة الأنسب لمعالجته والاستراتيجية المراد اتباعها لمعالجته وتوجهيه بالأخص، ثم ان احترام المراحل المعمول بها اثناء التشخيص وبعده لتقديم التغذية الراجعة كمرجعية رئيسية في حالة تكرر الصراع بنفس السيناريو.

[1] ليلى عبد الحليم قطيشات، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، 2010، ص75.

المطلب الثاني: أبعاد الصراع التنظيمي

لابد من ان التشخيص سيلخص عن وجود الصراع ومن ثمة تحديد نوعه، وقد اتفق معظم الباحثين على أنواع معينة من الصراع التنظيمي الأكثر منطقية وفقا لما اسفرت عنه نتائج التشخيص لدراسات علمية كثيرة.

الفرع الأول: الصراع على مستوى الفرد وبين الافراد

ان الصراع لم يعد يكمن في ان يرتكز على اثنان أي بين الافراد وان يكون ظاهر كي يتم التعرف عليه، فعندها ندرك وفقا لأسبابه ان بداياته تكون في الفرد وبين الافراد ذاتهم ومن هنا نطرح إشكاليات حول مفاهيم مبسطة لهما:

1. الصراع على مستوى الفرد

وهو ما يقع داخل الفرد من إدراك شعور واحساس بالتناقض وعدم القبول لما هو مسلم به وما هو مرفوض بالنسبة لخلفياته من مبادئ وقواعد وأفكار والعقائدية، ويتم تحديده وفقا لثلاث اشكال: معرفي، سلوكي أو عاطفي[1].

بقدر ما يتعلق الأمر بالصراع داخل الفرد، يمكن تحديد له نوعان اساسيان يشخص من خلالهما: أحدهما هو صراع الهدف الذي يحدث عندما يختار الفرد بين الأهداف الإيجابية والسلبية، والآخر هو صراع الدور الذي يحدث عندما يكون الفرد تحت ضغط من اثنين مجموعات في نفس الوقت، في الوقت نفسه يمكننا أن نتطرق لهما كالاتي [2]:

. **الإحباط:** وهي عندما يصاب الشخص بالاكتئاب ويتعارض مع الأهداف الشخصية وتمنعه العقبات من الوصول وتحقيق هدف أو أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها بدافع إشباع احتياجات معينة؛

. **تعارض الأهداف:** فان لدى الفرد دافعين او اكثر يعيق احدهما الاخر مما يولد مواجهة الفرد لثلاثة أنواع من تعارض الأهداف تمثلت في:

- التعارض البسيط الذي لا يسبب قلقا او ضغطا يذكر للفرد حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين او اكثر لكل منها فوائد ومزايا؛
- الحالة الثانية من تعارض الأهداف حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدف معين وفي نفس الوقت مدفوعا لتجنب هذا الهدف ذلك لان نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد؛

[1] Zahira, Bedjaoui, Hafida Benammar , **Emergence Et Gestion Des Conflits Au Sein Des Organisations**, Les Cahiers Du Mecasm, Vol 11, N°1, 2015, P100.

[2] حسن حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال** دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، ، 2009، ص 176 (بالتصرف).

- وأخيرا يكون الفرد مدفوعا لتحقيق هدفين او اكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا؛

. **تعارض الأدوار وغموضها:** إن أي إنسان منا ينتسب الى جماعات عديدة وهذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة او متضاربة فمن المألوف ان نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوبة تحقيقها، وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح المهام وواجبات الافراد والتأكد من ان كل فرد يعمل معه وتحت اشرافه يتفهم ويستوعب جيدا وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالأخرين؛

. **مشكلات العمل:** يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود مشكلات في العمل.

2. الصراع بين الافراد:

وينشأ بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره او بمصلحته وبصفة عامة فان الصراع بين الافراد يمكن رده الى سببين هما: عدم الاتفاق على السياسات العامة، المسائل العاطفية مثل المشاعر السالبة من طرف لطرف اخر بسبب تضارب المصالح تنعكس في صورة وعدم الثقة والخوف والرفض.

الفرع الثاني: الصراع بين الجماعات والفرد مع الجماعة

فصراع الجماعات يرتبط ارتباطا وثيقا بصراع بين الفرد والجماعة فكل سلوكيات الصراع وتوليدها يتسبب فيه الفرد الواحد المحرك للجماعة ومن ثم نصل الى جماعات متضادة داخل المنظمة الواحدة نجد لهاذين الاثنين مفاهيم البسيطة الاتية:

1. الصراع بين الجماعات:

. يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين[1]:

- **الصراع الافقي:** يحدث هذا الصراع بين الوحدات الإدارية ذات المستوى التنظيمي الواحد او بين الجماعات من التنظيم؛
- **الصراع الرأسي:** يكون هذا الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية للوحدات الإدارية او الجماعات، كما يمكن ان نضيف أسباب مختلفة للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة فيما يلي:
  - **صراع الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والخام؛

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005 ، ص ص 372-373 (بالتصرف).

- **التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، اذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات؛
- **الاختلاف بين مستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل الى مستويات التنظيمية معينة الى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها؛
- **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة أدائها؛
- **الصراع بين التنفيذين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع.

2. **صراع بين الفرد والجماعة**

أصبح ينظر الى صراع داخل المنظمة على انه امر محتوم، وفي اغلب الأحيان يكون مشروعا، ذلك لان الافراد في الإطار الاجتماعي متواكلون وانهم منشغلون باستمرار في العمليات الدينامية لتعريف وإعادة تعريف طبيعة ومدى هذا الاعتماد المتبادل بينهم، والحقيقة المهمة في دينامية هذه العملية الاجتماعية ان المحيط الذي تحدث فيه هذه العملية يكون أيضا تغير مستمر، لذلك تشهد المنظمة صراعات مستمرة قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية،[1] والصراع داخل المنظمة اما ان يكون:

. **صراعا رأسيا (هرميا):** وهو الصراع الذي يحدث بين طرفين (افراد وجماعة) ينتميان الى مستويات تنظيمية مختلفة أي صراع الرئيس مع المرؤوس.

. **صراعا أفقيا (خطيا):** وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية واحدة، دون أن يكون لأي منها سلطة على الأخرى.

[1] Owens L Peter, **Conflict As Social Interaction Process In Environment And Behavior Research: The Example Of Leisure And Recreation Research**, **op.cit**, p281.

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

لا ينشأ الصراع لوحده او يولد فجأة ودون سابق انذار وانما يتعدى ذلك ليكون تراكميا انطلاقا من عدم التوافق الفكري ليصل الى الحسي ومن ثمة الى السلوك، الامر الذي يجعل مسبباته كثيرة وتختلف باختلاف الفرد والمجموعة، هذه الأخيرة معرضة للصراعات بداخلها خصوصا تلك المجموعات التي تتنوع بشدة، فهي الاكثر عرضة في بدايات تشكيلها الى تعارض افرادها ونشأة الصراعات فيما بينهم، فيمكن أن نقول ان الصراع التنظيمي يحدث نتيجة عامل هيكلي أو شخصي، نتطرق إليهم بالتفصيل كالاتي:

1. العوامل الهيكلية (تنظيمية)

يمكننا ان ننوه الى ان العوامل الهيكلية خصوصا تلك الهياكل غير مرنة، تحتوي في تفاصيلها التنظيمية على زرع الصراع بين المستويات او بين الوحدة نفسها، فعندما لا تكون الصلاحيات واضحة او المسؤوليات موزعة بشكل عادل او نظام توقيتها متعب، تعرض موردها البشري الى اظهار سلوكيات الصراع كنتيجة لذلك، فنجد منها[1]:

- **التخصص:** يميل الموظفون إلى أن يصبحوا متخصصين في وظيفة معينة، إذا كان معظم الموظفين في مؤسسة متخصصين، فقد يؤدي ذلك إلى صراع وتعارض لأن لديهم معرفة قليلة بمسؤوليات عمل بعضهم البعض؛
- **الموارد المشتركة:** في كثير من حالات العمل، الندرة في الموارد تؤدي إلى صراع لأن كل شخص يحتاج إلى نفس الموارد بالضرورة يقوض الآخرين الذين يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة قد تشمل الموارد المحدودة المال، لإمدادات أو الأشخاص أو المعلومات؛
- **اختلافات الهدف:** في حين حدوث اختلافات الهدف، فانه تزداد احتمالية الصراع بشكل كبير عندما يكون داخل الأقسام في المنظمة أهداف مختلفة أو غير متوافقة؛
- **الترابط:** عادة ما يميل احتمال الصراع إلى الزيادة مع المستوى من الترابط بين المهام، عندما يتعين على الشخص الاعتماد على شخص آخر لإكماله المهمة، يصبح من الأسهل إلقاء اللوم على زميل في العمل عندما يحدث خطأ ما؛
- **علاقات السلطة:** في العديد من المنظمات، هناك توتر أساسي بين المديرين والموظفين لأن معظم الناس لا يحبون أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم فعله، ويلاحظ أن المديرين الصارمين غالبًا ما يتعارضون مع الموظفين الامر الذي يؤدي الى صراع بين المدراء والموظفين؛

[1] Bernard Oladosu Omisore, **Organizational Conflicts: Causes, Effects And Remedies**, International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences, Vol3, N° 6, 2014, P125-127.

- **الأدوار والتوقعات:** الدور هو السلوك المتوقع من الموظف، يمكن أن ينتج الصراع بين المديرين وباقي أعضاء الادارة عندما لا يتم تحديد دور الأفراد بوضوح ولكل طرف فهم مختلف لهذا الدور؛
- **الغموض الإداري:** عندما تكون خطوط المسؤولية في المنظمة غير مؤكدة او غير واضحة بالنسبة للأفراد، ثم تظهر أوجه الغموض في الاختصاص الإداري، يميل الموظفون إلى تجاوز الأشياء غير المرغوب فيها، وتفويض المسؤوليات تجاه شخص آخر والتهرب منها.

ثم ان هيكلة المنظمة وحدها غير كافي للقول ان الصراع حتمي بحتمية مشكلات الهيكلة التنظيمية بالمنظمة، فلابد ان عوارض أخرى اكثر ومنطقية تجعل الفرد يميل الى الصراع التنظيمي ضمن المجموعة او الوحدات او الافراد ذاتهم.

2. العوامل الشخصية

عندما نتحدث عن العوامل الشخصية، فلابد ان لها الدور الأكبر ولابد اننا جميعا نتفق على هذه النقطة، فتكوين الفرد والبيئة التي نشأ فيه تجعل شخصيته تقوض وفقا لها، ندرك اننا امام مواجهة لتغيير شخصيات الافراد ضمن منهج المنظمة، وان يتم اعتماده بشكل استمراري مما يؤهل الفرد الى ان يصل للحد الذي يتساوى فيه في التعامل مع الاخرين كنسق واحد متفق عليه. من ضمن هذا كله نشير الى العوامل الشخصية بأكثر دقة كالاتي[1]:

- **القيادة الديكتاتورية:** يطلق عليها كذلك القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، ويبالغ القائد في ظل القيادة الديكتاتورية التي يمارس فيها، وصولا الى تقدير إمكاناته وقدراته ويعتقد انه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة، مما يجعل من سلطته محورا رئيسيا في اتخاذ القرارات وبصورة مطلقة دون العودة الى استشارة المرؤوسين؛
- **التغيرات السلوكية والشخصية:** لها دور هام في مجالات التفاعل والتعامل مع باقي الفرق او نفس الفريق، والرضا عن الدور والأهداف الخاصة؛
- **التباينات القائمة بين الجماعات المهنية:** نجد هذه التباينات لدى الفنيون المتخصصون، او الجماعات المتباينة من حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم؛
- **نمط اتخاذ القرار:** في الإدارة العليا خصوصا تهتم باتخاذ القرارات وحتى صناعتها وحتى نوعية العمل المطلوب، بينما الادايرين بالمستويات الدنيا مطالبين اكثر بتطبيق تلك القرارات طبقا لمستويات عملهم ونوعيتها، كما نادى تايلور بمركزية القرار بالتركيز على مهام المشرفين.

[1] حامد شيماء حلمي شحاتة، **الصراع التنظيمي**، مجلة كلية الآداب، المجلد 3، العدد 40، 2015، ص ص 1999-2000.

كما يمكننا ان نحدد أسباب الصراع داخل الجماعات الى سببين رئيسيين[1]:

1. ضعف تنسيق العمل بين الجماعات: يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من اهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار؛

2. أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:

- تداخل وتشابك الموارد وقلتها؛
- تنافس أنظمة الحوافز؛
- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز.

إذا فان الصراع التنظيمي يتولد بفعل الكثير من العوارض والظروف المحيطة به وكذا المكنونات الداخلية خاصته، ثم ان حصر الصراع التنظيمي في العوامل الهيكلية والشخصية لا يعني بالضرورة انها الوحيدة ولكن أيضا نجد من بين أسباب الصراع التنظيمي ثقافة المجتمع الذي نشأ فيه، والمجتمع وتعاملاه ذاتها، وكذا ثقافة المؤسسة المعتمدة، تقلباته النفسية... وهكذا.

[1] سمير الجمل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون**، مجلة الجامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 29، العدد 1، 2015، ص7.

المطلب الرابع: الآليات والاستثارة التنظيمية للتعامل مع الصراع

ان التعامل مع الصراع التنظيمي يقتضي مخططا سليما، يعطى فيه الأولوية لأهداف المرجوة منه بالنسبة للمؤسسة، ثم ان الاليات تحدد الخطة والاستراتيجية الأكثر ملائمة للوضعية، بالإضافة الى ذلك فان المنظمة كذلك بحاجة الى استثارة للصراع التنظيمي أي ان تعمل على تحريضه وإيجاد الصراع الذي ينفعها في الوقت تجد سيرورة منخفضة خلال أداء العمل من طرف المورد البشري خاصتها.

الفرع الأول: الاليات التنظيمية للتعامل مع الصراع

آليات التعامل مع الصراع ليست وسائل للقضاء عليه بل لإدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون إيجابيا وفعالا يستثير التفكير ويحول دون الجمود والخمول، ومن الآليات التي يمكن اعتمادها في إدارة الصراعات ما يلي[1]:

- **جذب التركيز على الأهداف العليا**، فالتركيز على الهدف العام يعد ضروريا لتحقيق التوجه الكامل من الافراد، سواء من ممارساتهم او حتى من أهدافهم الخاصة والتي لابد ان تصب ضمن مسار الهدف لعام للمؤسسة، لان الأهداف بتعددها تسهم في توليد الصراع وفي توحدها نصل الى التكامل فيما بين المورد البشري والمنظمة[2].
- **تقليل العلاقات فيما بين الوحدات** خصوصا الادارية منها التي تتولد بتقاطع المهام والمسؤوليات؛
- **العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع** فبندرتها يتولد الصراع بين المجموعات او الوحدات على اختلاف مستوياتها؛
- **دمج الوحدات الإدارية المتصارعة:**

اذ ان البحث عن القواسم المشتركة فيما بين الوحدات ستسهل العمل وتخفض من التعارض والتناقض بين الافراد داخل الوحدات[3].

- **زيادة التفاعل بين الافراد:**

بزيادة التفاعل بين الافراد سيسمح بتوسيع دائرة الفهم للطرف الأخرى كونهم على اطلاع على متطلبات مهام الاخرين وكيفية أدائهم للأعمال بتفاصيلها، بالإضافة الى دوران العمل داخل الوحدات او بين الوحدات للأفراد سيسهم أيضا بشكل كبير على التوافق فيما بينهم[4].

---

[1] محمد قاسم القريوتي، "**دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال**"، **مرجع سابق**، ص368.

[2] محمد القاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص364.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الأردن، 2005، ص156 .

[4] المؤمني واحل، **المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص153.

- **ممارسة الرئيس لسلطته:**

فبعض الافراد بحاجة الى الصرامة في اتخاذ القرارات اتجاههم، وحتى معالجة الموقف من خلال ممارسته لسلطته والتحكم في الافراد الأكثر انفعالا او الذين يملكون شخصية حركية تسعى لتوليد التعقيد والعراقيل في العمل او اتجاه زملاءهم؛

- **الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات:**

في هذه الحالة يستلزم عقد اجتماعات حول الصراعات وتحديد طرق معينة لمواجهته ومعالجته ومن ثم توجهيه نحو القيمة المرجو الوصول اليها.

يلاحظ ان اليات التنظيمية لمعالجة الصراع تعتمد طرقا تطبيقية تفصيلية فيما يخص الوحدات او الافراد ذاتهم، واعتمادها بشكل أقرب للواقع يجعل من الصراع محل معالجة ودراسة وحصر، مما يسهل على منظمات اليوم التحكم فيه بما يحرك عجلة الاستمرارية واستقرار المنظمة داخليا.

الفرع الثاني: استثارة الصراع التنظيمي

"لا تقتصر إدارة الصراع التنظيمي على تسوية الصراعات الحادة فحسب وانما تتمثل أيضا في إيجاد الصراعات المعتدلة والمعقولة لما لذلك من فوائد عديدة"[1]، من هنا يمكننا ان ننطلق في عرض استثارة الصراع التنظيمي، فهو أسلوب لتحريض على توليد الصراع التنظيمي داخل المنظمة ذاتها، وان كان يعتقد سابقا ان وجود الصراع التنظيمي وحتى الاعتراف به يعني تهديد مباشر لامان المنظمة وسلامة افرادها، فيما انه اليوم ووفقا للفكر الحديث اصبح طريقة لتغيير سلوكيات الافراد وعكسها، وحتى منهجا للتعايش بالمنظمة وسبيلا لبناء ثقافة سائدة، وهناك مداخل عدة يمكن للمنظمة استخدامها لتشجيع أفرادها على التحدي وتطوير آراء جديدة وهي[2]:

- تشجيع الافراد المعارضين والمتمسكين بآرائهم؛
- معاقبة الذين يتجنبون المعارضة والذين يتفقون دائما مع الإدارة، ومكافأة الافراد الذين ينقلون الاخبار السيئة للإدارة حول ما يجري داخل المنظمة؛

إضافة على ذلك يمكن تمكين ذلك من خلال:

- تغيير ثقافة المنظمة؛
- نقل معلومات وتوجهات إدارية مثيرة، مثل احتمال اغلاق أحد المصانع او فروع المنظمة او احتمال الاستغناء عن بعض مديرين والعمال؛

[1] حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**، دار الحامد، 2009، ص187.

[2] غربي صبرينة، معمري حمزة، **الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجية والسيسيولوجيا، 2013، ص ص 71-72.

- التعيين من خارج المنظمة على الا تكون لهم خلفيات او قيم تختلف او تتعارض مع الافراد الحاليين؛
- التغيير في التنظيم (الهيكل التنظيمي)، كإعادة صياغة مركزية القرار إعادة تشكيل فرق العمل؛
- نقد القرارات كقيام أحد الأعضاء بالمنظمة بنقد وتحدي بعض القرارات التي وضعها الأعضاء، وذلك من خلال تقديمه لأفكار مختلفة وخلاقة وغير اعتيادية تسهم في جودة صناعة القرار ورغم ما يراه البعض في ان هذا الأسلوب مضيعة للوقت الا ان مزاياه تفوق تكلفة الوقت المستغرق من المديرين في التفكير في الانتقادات للتحول للأفضل.

قد نرى تناقضا في حين نكافئ المسيء أخلاقيا داخل الإدارة ونعاقب المحسن فيها، لكن الحقيقة غير ذلك فلابد ان منظمات اليوم خصوصا المتعلمة منها والذكية التي تبحث عن الاستقرار في بيئتها الداخلية للابتعاد عن الروتين والملل، جعل من الصراع التنظيمي منهجا تتخذه المنظمات بكل انواعه.

المبحث الثالث: مرتكزات إدارة الصراع التنظيمي

ان الحديث عن الصراع التنظيمي بمسبباته وانواعه غير كافي، لأنه سيظل حديثا دون حل، اذ ان حل الصراع التنظيمي يكمن في طريقة علاجه ومحاولة التخفيض منه او حتى تقديم طرق لتوليده بما يتوافق ورؤية المنظمة له، لذا اخترنا في هذا المبحث ان نعطي لمحة مفاهمية حول إدارة الصراع التنظيمي، وكذا عمليات العامة في إدارة الصراع التنظيمي لنصل الى استراتيجيات الأكثر شهرة في إدارة الصراع ومن ثمة اثاره الإيجابية او السلبية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

ان إدارة الصراع تعتبر خطوة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي الركيزة التي توجه بها جل الصرعات الكائنة بالمنظمات اليوم الا انه لم يتم الاتفاق على تعريف وضح لإدارة الصراع التنظيمي، فقمنا بجمع بعضا من التعريفات تمثلت في:

"إجراء يستخدم لحل الصراع بين العاملين في المؤسسة ويتلخص هذا الإجراء في قيام المختص، بمساعدة أطراف الصراع على تحديد طبيعة العلاقات السائدة بينهم وإزالة معوقات الاتصال وتحديد المشكلات والموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل مع لحل مختلف المشكلات" [1].

وأيضا يعرف على انه تدابير وإجراءات وآليات يتم اتخاذها من قبل مسؤول للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل التنظيم بأساليب مختلفة وفقا للصراع ونوعيته[2].

وأيضا "يمثل إدارة الصراع التنظيمي الأساليب والإجراءات التي يتم اعتمادها من طرف إدارة المنظمة لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان بدلا من القضاء عليه نهائيا، فإدارة الصراع تمثل عملية التحكم في الصراع البناء وتحفيزه، ومنع حدوث الصراع الضار والعمل على حله عند ظهوره، وإدارة الصراع هي عملية التحكم في ضغط الصراع وفي مساره واتجاهاته وكذا افتعال الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك الإيجابي ورفع كفاءة الأداء"[3].

---

[1] بن عبد الله بثينة، قشي الهام، **مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر– بسكرة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد9، العدد 2 2021، ص58.

[2] سمير الجمل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل مسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية المجلد 29، العدد1، 2015، ص5.

[3] بلطرش حياة، جميل احمد، **واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري– البويرة–**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 1، 2020، ص 992.

وتعني إدارة الصراع وفقا لروبرت على انها التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد او التدخل لمنع وحل الصراع المدمر[1]، اما عن روبنز فقد عرف إدارة الصراع على انه العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه[2].

يمكننا أن ننظر للصراع بنظرة إيجابية حينما نأخذ بالتعريفات السابقة ولكن وجب إدارك الصراع كبداية قبل ان نتناقش عن فعالية إدارته، فالمؤسسات الحالية لاتزال تحمل نظرة رد الفعل اتجاه الصراعات بعقوبات تأديبية او غيرها وهو رد فعل سلبي قد يتفاقم في حالات عدة وبالتالي فإننا نخسر التسيير السليم للصراع من جذوره او حتى تحويله الى موقف يخدم المؤسسات الحالية؛

الصراع التنظيمي ولو كان غير ظاهر بشكل جلي إلا ان هذا لا ينفي وقوعه حين حدوث مشكلة بسيطة الحل بالإدارة، وفي تلك اللحظة تلعب الإدارة دورها الهام في تسيير ذلك الصراع بما يخدمها ويطور من قدرات افرادها ولو بطرق غير مباشرة؛

ولابد ان نشير أيضا الى فكرة معينة وهي ان الصراع غير قابل للتحكم ولا يمكن الجزم باتجاهه والتحكم الذي من الممكن مناقشته هو التحكم المثالي الذي يدرك مسبقا اتجاه الصراع ودعنا نؤكد على انه يحتمل بشكل كبير ان يكون صراعا مكرر الحدوث وبالتالي نسبة تكرار النتائج فيه تزداد ومن ثمة يحدث التحكم الذي تريد المؤسسات الحالية الوصول اليه؛

من كل هذا نصل الى ان نعرف إدارة الصراع التنظيمي على انه الطريقة أو الأسلوب التي تعتمدها إدارة المؤسسة للتحكم في الصراع داخل المؤسسة ومن ثمة توجيهه بشكل إيجابي يخدم مصالح المؤسسة ويرفع من قدرات الأفراد على أداء العمل.

[1] Robert, W.L , "**An Investigation Of The Relationship Between Principle Self-Efficacy, Beliefs And Their Methods Of Managing Conflict With Teacher",** Dissertation Abstracts International,Vol 57, No 6, 1997, P24.

[2] Robbins Stephen, "**Organizational Behavior**", 9th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 2001, P392.

المطلب الثاني: عمليات إدارة الصراع التنظيمي

لكي تستطيع الادارة تسيير الصراع التنظيمي كما يجب فإنها بحاجة إلى طريقة لتسيير عملية إدارة الصراع التنظيمي ووجب أن ننبه إلى أن هذه العمليات تقع ضمن الاستراتيجيات إدارة الصراع داخل المؤسسة نذكر من بينها[1]:

- **التشخيص:**

وهي اول خطوة في مجال تسيير وإدارة عملية الصراع التنظيمي، لمعرفة أسباب الصراع ونوعه وكذا تحديد شدته وحجمه والمرحلة التي وصل اليها من مراحل الصراع التنظيمي سواء لدى المجموعة او الافراد، ويمكن لذلك ان يحدث عبر مقابلات معمقة مع الافراد او استخدام نماذج قياس الصراع التنظيمي (نشير الى هذه النقطة في المطالب القادمة)، فإمكانية حل الصراع او معالجته دون تشخيص يجعل احتمالية السقوط في الخطأ حين محاولة حل المشكلة؛

- **التدخل:**

في هذه المرحلة تتم وفقا لأسلوبين تمثلا في العمليات الإنسانية والتقنية، ففي العمليات الإنسانية يؤخذ بعين الاعتبار القيادة واتخاذ القرار، وإدخال تغييرات في ثقافة المنظمة اتجاه وقيم ومعتقدات الافراد واتساقهم مع المنظمة، بالنسبة للعمليات التقنية بداية من تنظيم الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتعديل في البنية الأساسية للمنظمة حتى يتمكن الافراد من بلوغ الأهداف المنشودة وفي النهاية لابد من تغذية رجعية بغية التقييم الشامل لها؛

- **الصراع:**

وهنا يتم مواجهة الصراع في حين استثارته والعمل على زيادة شدته بعد إدراك مدى حجمه ومرحلته طبعا، مما يعني ان زيادة شدته تخضع بالضرورة الى كونه قد وصل أدنى مستوياته، والعكس صحيح، حيث يتم التقليل منه في حالة ارتفاعه، حتى نصل الى ذاك النوع من الاعتدال في الصراع التنظيمي بالمنظمة؛

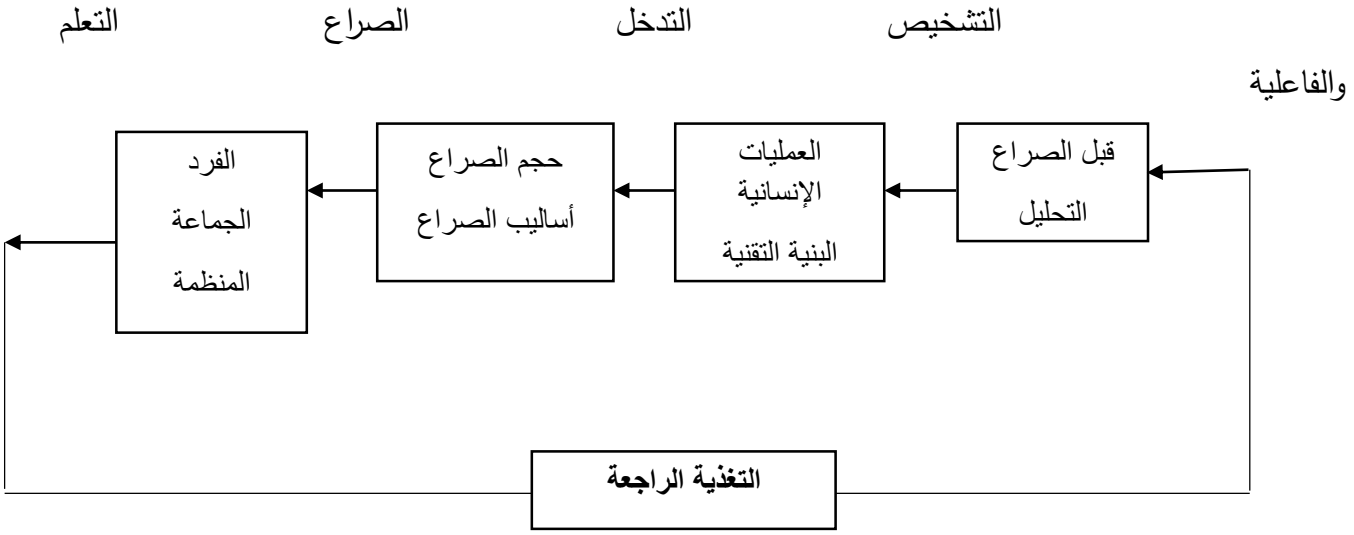
- **التعلم والفاعلية:**

في هذه المرحلة يكون للقائد الدور الأكبر في التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بطريقة منفتحة على إيجاد الحلول، والحلو دون تعقدها او ازدياد حجم حدتها، مع دعم ابداعهم وابتكارهم تترافق وعملية تقيمية باتباع التغذية الراجعة المستمرة.

هذه المراحل السابق ذكرها يمكننا ان نستوضح ترتيبها وتنظيمها وفقا للشكل التالي في الشكل الاتي:

[1] Rahim, M.A, **Managing Conflict in Organization,** 3ed, 2001, p87

الشكل (4): عمليات إدارة الصراع التنظيمي



Source: Rahim, M.A, managing conflict in organization, 3rd ed, 2001, p87.

وفقا لنموذج رحيم اعلاه فان مراحل الصراع التنظيمي يمن اختصارها في خمسة مراحل أساسية متمثلة في التشخيص متمثلا في التحليل قبل الصراع، ومن ثمة التدخل وفقا ل (البنية الإنسانية، البنية التقنية)، ثم الصراع وفقا ل(حجم الصراع، أساليب الصراع)، ومن ثمة التعلم والفاعلية (الفرد، الجماعة، المنظمة)، وأخيرا التغذية الراجعة.

كما لابد من الإشارة في النهاية الى **إدارة الصراع البناء** فما هو الا الإبقاء على اعتدال الصراع في مستويات مقبولة بالنسبة للمنظمة، اذ تتضمن عملية إدارة الصراع البناء على عمليتين هامتين هما: تحفيز الصراع، والسيطرة عليهن ثم ان عملية السيطرة على الصراع تتطلب من المسؤول امتلاك العديد من الكفايات التي تعينه على تشخيص الصراع والتعرف على حجمه ومصادره واسبابه ودوافعه واختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته[1].

[1] Gibson L James, John M. Lvancevieh, James H. Donnelly, Jr. Robert Konopaske, "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**", 14edtion,Boston: Irwin, 1991, P312.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعمل منظمات اليوم على إيجاد الاستراتيجية الملائمة من خلال النماذج التي يطرحها أشهر مفكري الصراع التنظيمي من توماس وكليمان ومارش وسايمون وكذلك رحيم، وبالتالي ستصل المنظمة الى نتائج معينة حول الصراع متمثلة في اثار اما ان تكون إيجابية او سلبية.

الفرع الأول: استراتيجيات الصراع التنظيمي

ولان إدارة الصراع يحظى بالأهمية فقد أعطى كل من توماس وكيلمان ورحيم وروبنز إدارة وتسيير الصراع أهمية كبيرة لتحقيق اقصى فاعلية للمؤسسة من خلال تصميم نماذج متعددة تساعد المشرفين والمسيرين على تسيير للصراع ومن بينها نماذج:

- **نموذج توماس وكليمان**

بالنسبة لنموذج توماس وكليمان فهو عبارة عن مخطط مشابه لمخطط بليك وموتون* ويشير هذا النموذج الى ان اهتمامات الفرد في المنظمات، وقبل ان نعرج على النموذج بشكل مباشر لابد ان نمر على المراحل الأولى في محاولة منهما لتحديد نموذج حل للصراعات، وقد انطلقا بداية من فكرة إيجاد حلول أكثر نجاعة للصراع التنظيمية بالمنظمات، وقد رسما اول نموذج لهما في أوائل السبعينات من القرن العشرين تحت اسم Tki كأداة تقييمية، في النهاية توصلوا الى فرض خيارات في 30 حالة مختلفة في ما يسمى بالرغبة الاجتماعية، كما تقيس هذه الأداة التردد النسبي لاختيار الفرد من موقف واحد على اخر. وقد حددت مجالهما على بعدين هما[1]:

- **بعد التعاون:** تمثل في مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الاخرين ما بين غير متعاون الى درجة متعاون؛
- **بعد الذاتية:** تمثل في المدى الذي يرغب فيه الفرد إرضاء اهتماماته هو، ما بين درجة غير ذاتي الى درجة ذاتي.

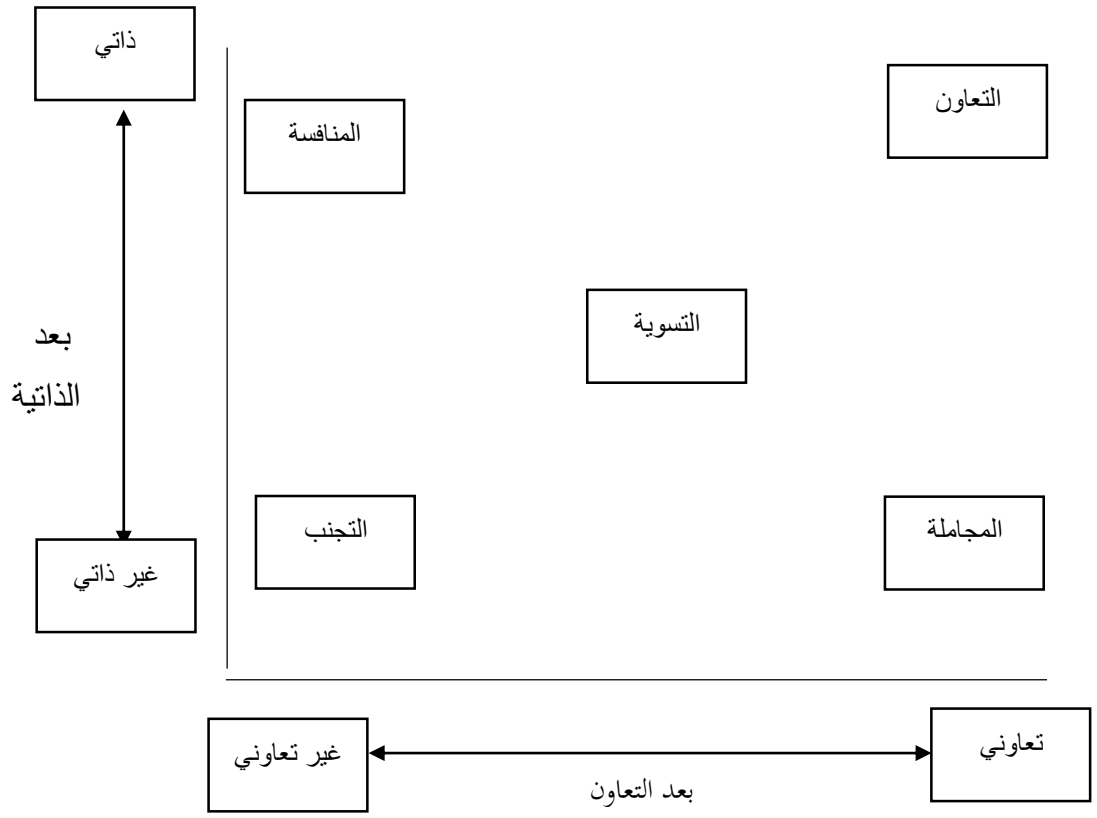
وفقا للبعدين فان الفرد سيكون له محورين ما بين اهتماماته بالأخرين مقابل اهتماماته بنفسه، يمكن ان ننوه هنا الى ان هذان البعدان تمثلا في صراع الدور وهو المتعلق بصراع بين الفرد ونفسه يترجم في بعد الذاتية، والبعد الثاني المتمثل في بعد التعاون يصبح صراع بين الافراد.

وعلى أساس هذا التحليل يحدد النموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع لثوماس وكليمان:

[1] Thomas, K. & Kilmann, **Model Of Conflict Management Styles**, Report Jane Sample Copyright 2001, 2007 By Xicom, 2008, P20.

*قام كل من بليك وموتون ببناء ما يسمى بالشبكة الإدارية لاجل تحديد موقف القيادة منها او ما يسمى بالأنماط القيادية.

الشكل (5): نموذج توماس وكليمان



Source: Thomas, Kenneth. & Kilmann, Conflict Mode Instrument Profile And Interpretive Report, Cpp Incorporated, 2010, P2.

وفقا لنموذج ثوماس وكليمان فان مراحل إدارة الصراع التنظيمي تمثلت في خمس نقاط رئيسية هي التجنب والمجاملة والتعاون والتسوية والمنافسة وفقا لبعدين يمكن ان نستخدم الأساليب السابق ذكرها من بعد ذاتي، وتعاوني فنجد مثلا عند بعد غير تعاوني –غير ذاتي نجد أسلوب التجنب، وعند تعاوني–ذاتي نستخدم أسلوب تعاوني وهكذا... يمكننا ان نتطرق الى شرح للمراحل الخامس الخاصة بثوماس وكليمان منها مايلي[1]:

- **استراتيجية المنافسة:** تقع هذه الاستراتيجية في مجال الذاتية بين درجة عالية وغير تعاونية، في هذه الحالة سيتجاهل المشرف توقعات الأطراف وحاجياتهم، وسيركز على جميع الطرق الممكنة للوصول الى حل؛
- **استراتيجية المجاملة (التريث):** تقع هذه الاستراتيجية ضمن مجال ذاتية اقل وتعاون أكبر أي قلة اهتمامه بنفسه وكثرت اهتمامه بالأخرين، أي ان يقدم المشرف تضحيات اتجاه الاخرين؛
- **استراتيجية التجنب:** نجد هذه الاستراتيجية ضمن مجال اقل اهتمام بالأخرين واقل اهتمام بالنفس من بعد اقل تعاون واقل ذاتية، مما يعني انها هذه الاستراتيجية انحسرت في محاولة التهرب من مواجهة الصراع،

[1] Thomas, K. & Kilmann, **Op.Cit**, P09-10.

لكن لا يحل الصراع ولا يعالجه مما يعني وجوده بشكل قطعي وقد يستمر في التصاعد فيصبح أكثر خطورة؛

- **استراتيجية التسوية:** انحصرت في مجال الوسطية بي التعاون ولا تعاون والذاتية ولا ذاتية، هنا سيحاول المشرف استرضاء الأطراف والوصول الى حل وسط؛
- **استراتيجية التعاون:** في هذه الاستراتيجية كانت أكبر درجة في التعاون وأكبر درجة في الذاتية مما يعني الحل الأمثل في حل الصراع ومعالجته من خلال تقديم أكبر قدر من التعاون، وفي نفس الوقت تحقيق الذاتية مما يوصل الى الابداع في حل الصراع.

دعونا ننوه الى ان نموذج رحيم مشابه تماما لنموذج كليمان وطومس، فيمكننا أن نلاحظ من نموذج رحيم حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي انه اعتمد على بعدين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين، حيث اعتمد في طرحه على خمس استراتيجيات تقع بين مجالي متدن، وعال وعكسهما غير متدن، غير عالي لتقع ضمن هذه المجالات الاستراتيجيات تشابهت وما طرحناه في استراتيجيات طومس وكليمان[1]، فنموذج كينيث وكليمان في انطلاقاتهم خلال تطوير برنامج معالجة الصراع استعانوا بما قدم كل من بليك وموتون في ملاحظاتهم حول نموج كينيث وكليمن مما اوصلهما الى نموذج الخماسي السابق الذكر، كما ان هذا النموذج استخدم في تلك الفترة بقوة في المؤسسات التعليمية والصناعية وغيرها.

ثانيا: نموذج مارش وسايمون

طرح الباحثان من خلال هذا النموذج أربع استراتيجيات لإدارة الصراع، مع العلم ان هذان الباحثان أيضا عملا على تطوير نماذج متعلقة باتخاذ القرار والتسيير الإداري، واهتما كذلك بمجال الصراع التنظيمي وعلى ذلك اقتراحا أربع استراتيجيات لإدارة الصراع وهي كالاتي[2]:

- **حل المشكلة:** وتكون عبر البحث في تفاصيل الصراع لإيجاد المشكلة الرئيسية التي أدت الى ظهور الصراع لدى الافراد؛
- **الإقناع:** في هذه الاستراتيجية يعتقد ان الصراع قائم على أساس بحث الافراد في تحقيق أهدافهم الخاصة وبالتالي يعمل المشرفون هنا على محاولة لتغيير قناعات الافراد بما يتناسب واهداف المنظمة العامة؛
- **إجراء الصفقات أو المساومة:** يتم في هذه الاستراتيجية البحث عن اكثر الحلول التي يتفق عليها الطرفين ليتم استغلالها واستخدامه، خصوصا عندما يتمسك كل طرف بموقفه ويأبى تغييره؛
- **التحالف أو الائتلاف:** في هذه الحالة تعتمد على قوة الأطراف المتصارعة ونسبية اتفاقها.

[1] Rahim, M.A, Managing Conflict In Organization **Op.Cit**, P28.

[2] ليلى عبد الحليم قطيشات، **مرجع سبق ذكره**، ص83.

اختلف نموذج مارش وسايمون في طرح الاستراتيجيات لإدارة الصراع عن باقي النماذج المذكورة فقد اعطى أربع استراتيجيات تمثلت في حل المشكلة والأقناع وإجراء الصفقات ولتحالف بينما نجد البقية قد ذكروا استراتيجيات تمثلت في مثلا التعاون، التفاوض، ويمكن ان نعتبر الاختلافات في الاستراتيجية عائد لكونها اختلفت الفترة التي تم وضعها فيها مثلا فترات حيث كان يعتبر الصراع فيها مجرد فترة عابرة وبين الفترات التي اهتمت بشدة في كيفية التحكم فيه وعلاجه.

لم تنحصر الاستراتيجيات فقط في التي ذكرناها وانما تعددت، وفقا لتعدد المدارس الفكرية والإدارية التي ينتمي لها الباحثون مع اختلاف الفترات التي تم تناول الصراع فيها ما بين الاهتمام والتجاهل، والجدول التالي يوضح هذه الاستراتيجيات :

جدول(1): استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقا للباحثين

الباحث	السنة	الاستراتيجيات
Blake & mouton	1974	الإكراه، التسوية، الانسحاب، التلطيف، حل المشكلات
Putman & wiston	1982	التحكم، عدم المواجهة، التوجه نحو الحل.
Quinn & faerman & Thompson	1990	عدم المواجهة، التحكم، التوجه نحو الحل.
Deutsch	1990	التعاون، التنافس
Pruitt	1993	احتواء الصراع، اللين، اخماد الصراع، حل المشكلات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مصادر.

الفرع الثاني: أثار الصراع التنظيمي

لابد أن للصراع التنظيمي من نتائج، وتكون وفقا لاتجاهين إما سلبي أو إيجابي ووفقا لذلك تعمل المنظمات على تحريض الصراع في حال الركود عنه، وتوجهيه بما يصبح إيجابيا وفي صالح المنظمة ويخدم أهدافها التي ترجو الوصول اليها، وكذا لا نستبعد احتمالية السلبية التي يخلفها الصراع لدى الافراد انطلاقا من التاثيرات النفسية على الافراد ذاتهم الى التأثيرات العملية المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تمثيلها كالاتي:

1. الأثار الإيجابية للصراع التنظيمي

يمكن القول ان هذه الاثار هي التي ترتجي المنظمات الوصول اليها، في اتم حلاتها فمن خلال الصراع تستطيع ان تكون الصورة الرئيسية الخاصة بأفرادها العاملين ويمكن ان نلخصها كالاتي[1]:

- يوضح الاختلالات تنظيميا ووظيفيا وتأثيرها على جودة حياة العمل داخل المنظمة؛
- يكشف عن طرق الجديدة للوصول الى الأهداف المخطط لها؛
- إزاحة الستار عن الحقائق الغير معلومة التي تعد مقياسا لحل المشاكل التنظيمية
- التشجيع على التفكير في حلول غير تقليدية
- يزود المنظمة بتغذية راجعة حول وضعية الافراد
- تعزيز فرص الأشخاص في المنظمة وتنمية حالات الابداع.

2. الأثار السلبية للصراع التنظيمي

الاثار السلبية يمكن القول حتى هي تدخل ضمن المجال الإيجابي، يمكن للمنظمة العمل على تحويله على دافع للعمل واستخدام احدى الاستراتيجيات التي ذكرناها سابقا، فدائما هنالك نتيجة إيجابية فنجد من بين الاثار السلبية الاتي[2]:

- قلة الدافعية، قلة الثقة بين الافراد وكذلك انخفاض في الأداء وضعف الإنتاجية؛
- قلة التعاون بين الافراد والوحدات والجماعات، مع التركيز على الاهتمامات الخاصة؛
- إخفاء الملفات والمعلومات خصوصا المهمة منها، نشر الاشاعة؛
- تصاعد الصراعات بين الافراد وتعقدها، استقالة الكفاءات، تهديد امن الداخلي للمنظمات، ازدياد معدل الدوران داخل المنظمة، اضطرابات في مسار العمل واستمراريته.

توجد اعداد لا تنتهي من الاثار السلبية التي يمكن التفكير فيها، وحتى الإيجابية منها ولكن يكمن العمل الحقيقي في اجتهاد المنظمات لتحرير افرادها من التعصب واستغلال الاختلافات والتعارضات للإبداع في العمل، من خلال التعاون والتنافس وغير من الطرق الجديرة بالاستغلال من نماذج المشهورة.

---

[1] هيشور محمد لمين، صلاح عنتر، **دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تحليلية**، مجلة الخلدونية المجلد 09، العدد 02، 2016، ص523.(تصرف)

[2] Mwaniki, G. M., & Stephen, M. A. **Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect In Kenya.** European Scientific Journal, ESJ, vol:17, N(12), 2021, p189.

المبحث الرابع: الثقة التنظيمية مقاربة وسطية للصراع التنظيمي

ان ما تحظى به الثقة التنظيمية اليوم من أهمية يخولها لان تتخذ كحجر الأساس بالمنظمات الحديثة، والتي تصبو الى تحسين كفاءات افرادها والوصول الى أهدافها، فحتى اتخذت الثقة التنظيمية كحجر أساس فقد مرت بمراحل عدة عبر المدارس التقليدية او الإنسانية وحتى الحديثة لتصل الينا اليوم، لهذا ألقينا الضوء على تطورها التاريخي وبعضا من التعريفات التي تطرق اليها الباحثين بالإضافة الى ابعادها التكوينية الافقية والعمودية منها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

لا يمكننا صياغة مفهوم الثقة التنظيمية قبل العروج على تطورها التاريخي وكيف انتقلت من ان تكون عنصر بالمجال النفسي الى ان يتم دراستها داخل منظمات اليوم بالنسبة للأفراد، خصوصا وأنها أصبحت الحائل بين قدرة المنظمات على بناء تنظيم متناسق فيما بينها وبين موردها البشري.

الفرع الأول: تطور الثقة التنظيمية

ان تطور الثقة التنظيمية لم يكن مختلفا عن باقي المحاور التي تداركتها المدارس عبر الزمن، فانتقلت من مرحلة التجاهل ولا اهتمام الى مرحلة التركيز والبحث والبناء، ولعل اهم الحركات التي لم تقدر أي إشارة حول مدى أهمية الثقة التنظيمية منها الادارة العلمية لتايلور وحتى العلاقات الإنسانية لالتون مايو، مما خلف الحديث عن الثقة هو أولوية برز العلاقات الإنسانية والاهتمام بها داخل المنظمات، ثم مع التطورات الحاصلة خصوصا في العصر الحديث والذي ركز بالدرجة الأولى على السلوكيات التنظيمية، ولعل بدايات الثقة التنظيمية كانت على لسان الياباني اوشي الذي نوه اليها وليام اوشي من خلال* نظرية z[1].

من خلال القاء نظرة على كرونولوجيا التاريخية لهذ المصطلح –الثقة التنظيمية– حيث تعود خلفيات ظهوره في العلاقات الفردية والاجتماعية الى عالم بعلم الاجتماع دور كايم * من سنتي 1893–1997، حيث ركز في طرحه على ان وجود الثقة في علاقات الافراد امر مهما للتفاعل وتبادل الأفكار فيما بينهم، فحتى يحصل بناء لعمليات الاجتماع لابد من الانطلاق عبر الثقة، فاهتم الكثير من الباحثين وتناولتها اشهر نظريات الإدارة،

"فقد قللت نظريات الإدارة التقليدية من الثقة بالعاملين بل عدتهم غير جديرين بها أصلا فيجب مراقبته بصرامة، وقد تغيرت الفكرة لدى منظري حركة العلاقات الإنسانية الذين عدوا الثقة بالعاملين تساعد في زيادة إنتاجيتهم، وتحدث (ماكريجور) في نظرية x و y عن الثقة التي تبثها الإدارة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى

---

[1] صابر البحري، منى خرموش، **اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلو والتربية، المجلد 7، العدد(1) 2011، ص1290.

*نظرية z لويليام اوشي الياباني والذي طرح هذه النظرية، وهي منقولة من المجتمع الياباني الذي يعتمد على العلاقات التي تربط رب الاسرة بالأسرة، ليتم تجسيدها في منظمات من خلال علاقات المشرف مع العاملين، فهم بحسب النظرية اسرة واحدة متماسكة مع بعضها.

* إميل دوركايم هو فيلسوف وعالم اجتماع فرنسي وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، ابرز اعماله "تقسيم العمل الاجتماعي".

تكامل قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة، ومن ثم رفع روحهم المعنوية وتحقيق المزيد من الإنتاجية وأشار أوشي في نظريته(z) إلى أن فلسفة الإدارة اليابانية تقوم على الثقة مبينا العلاقة القوية بين الثقة والإنتاجية"[1].

ان المراحل التي مرت بها الثقة التنظيمية للظهور والحصول على الاهتمام لا يفرق عن باقي المحاور العلمية فكل منها استغرق وقتا أطول حتى يبرز في المدارس العلمية بمختلف فتراتها، ثم ان الثقة التنظيمية وان كان القسم الأكبر منها يعد ضمن علم النفس وموجود ضمنيا منذ سنوات عدة لدى افراد المجتمع، ولان المنظمات لا تنسلخ عن المجتمع فان جميع العاملين بها بتكوينهم الاجتماعي واختلافهم، يملكون حسا ضمن الثقة التنظيمية وإعطاء الأهمية لذلك يخدم المنظمات في النهاية حتما.

الفرع الثاني: تعريف الثقة التنظيمية

ان الثقة التنظيمية ليست مجرد محور وانما ركن أساسي في بناء منظمات اليوم، فالمنظمات التي تخلو من ثقة تسود الافراد داخله، لابد من حدوث انهيارات لمسار العمل وحتى صراعات تصاعدية معقدة نتيجة لذلك وبتقدم الأبحاث والعلوم ازدادت أهمية النظر فيها، والتحكم فيها للرفع من أداء العاملين ودفعها للإبداع وإنجاز المهام والمسؤوليات بكفاءة أكبر اذا لابد ان نستوعب الثقة التنظيمية اكثر حتى نستطيع تحديدها من مفاهيمها كالاتي:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها عبارة عن تجسيد لحالة نفسية لها قابلية كبيرة للتأثير بالنظر للتطلعات والتوقعات الإيجابية المطروحة للطرف الثاني، مع اشتمالها على نية القبول[2].

هذا من جهة اما من جهة أخرى فالثقة التنظيمية تعتبر اعتقاد للفرد لتجاه الطرف الثاني بانه يبذل جهودا ذات نية حسنة، للعمل على اية التزامات تعد صريحة او ضمنية، وهو يعتبر صادقا[3].

فقد اطلق البعض مصطلحا اخر على الثقة التنظيمية تمثل في "اللاصقة الاجتماعية"، حيث تعتمد الحفاظ على الهياكل التنظيمية المختلفة وكذا المستويات المنوطة به، فتضم الرغبة على التعاون والانسجام مع التغييرات التنظيمية على المستويات الفردية والجماعية لاجل تحقيق الأهداف التنظيمية [4].

من خلال ما سبق طرحه حول مفهوم الثقة التنظيمية، فان معظمها قد ركز على كون الثقة التنظيمية حالة نفسية واعتقاد شخصي يرتكز على النية الحسنة لصاحبها اتجاه الاخرين، ومنهم من اتجه الى مصطلح اللاصقة الاجتماعية على انها التي يتولد منها العمل الجماعي والفرق، وكذا الرغبة في التعاون وتقديم القدرة الكلية والمهارات العالية اثناء تأدية المهام والمسؤوليات الموكلة اليه او التي يود ان يكون جزءا منها، ومنه يمكننا ان نوجز مفهوما

[1] عبابنة صالح أحمد أمين. وعبابنة إلهام أحمد أمين. **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء ا لأمور من وجهة نظر مديري المدارس**. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد 18 . العدد 4 . 2017، ص ص 595 – 624

[2] Alajmi, S.. **Organizational Trust: A Gateway To Psychological Empowerment**, Journal Of Management Research, Vol. 9, No. 1, 2017. P. 55.

[3] Burackl, Y. O. . **Organizational Trust, Organizational Identification And Organizational** Cynicism: A Researchon White Colors, International Journal Of Business And Management Invention, , Vol. 6, No. 7, 2017. P. 73.

[4] . Gucer, E., & Demirdag, S. A. **Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels**, Business Management Dynamics Vol.4, No.1, 2014. P. 13.

عاما، متمثلا في ان الثقة التنظيمية هي بناء نفسي على أساس نية حسنة وحالة يتأكد فيها الفرد ممن حوله، سواء من الافراد او المشرفين او ذاته حتى من كفاءته وقدرته كذلك.

المطلب الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

تستقطب الثقة التنظيمية مكانة أساسية في تحديد علاقات المشرفين وعلاقات زملاء العمل وكذا إدارة المنظمة بأفرادها، مما يجعل الامر حاسما نوعا ما، وهنالك أسباب كثيرة تجعل الثقة تتراجع او تزداد قوة وذلك بحسب كل مسار لها وما هي الأطراف المتعلقة بها.

فالثقة التنظيمية لها تأثيرات إيجابية اتجاه المنظمة والافراد، ذلك لأنها احتياج أساسي للأفراد العاملين كمرجع تبادل رئيسي بين الفرد الواحد وزملاء العمل ومشرفيه واداة منظمته، مما تقلل من مشاكل دوران العمل والاغتراب الوظيفي وتزيد من تقديره للرضا الوظيفي وتقديم مشاركات اجتماعية[1].

كما تساهم الثقة التنظيمية في تحقيق المزايا التالية[2]:

- ركيزة رئيسية لتحقيق التكامل بالمؤسسة
- سبيل لتوفع سلوك الافراد؛
- لأجل انجاز الاعمال والاهداف الشخصية والتنظيمية لابد من الاعتماد المتبادل في العمل مع الاخرين؛
- عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني؛
- حتى يفهم السلوك الجماعي والفردي بين الافراد والفعاليات الإدارية لابد من اعتماد الثقة التنظيمية كمحور رئيسي؛
- تعتبر الثقة التنظيمية مسار لسلامة العلاقات وثبوتها وحتى استقرارها.

كذلك للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف للأفراد و المنظمات أبرزها [3]:

- تعمل على خفض مستويات الصراع والرفع من أداء العاملين، كما تعمل على الرفع من تبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم، بالإضافة الى خلق مناخ من الابداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة؛
- تحدد اتجاهات سلوكيات الافراد، فالمستوى العالي للثقة التنظيمية

[1] Basit, G., & Sergul, D. **Nurses' Organizational Trust And Intention To Continue Working Athospitals In Turkey,** Faculty Of Nursing, Hacettepe University, Sihhiye, Ankara, Turkey, Collegian, Vol.25, No.1. 2018, P. 164.

[2] حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت** . مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010، ص 174.

[3] فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي– دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10 ، العدد 42 ، 2014 ، ص 126.

- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فأنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛
- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم؛
- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات وموقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من آليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد؛
- تؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج إيجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح النظمي.

إن أهمية الثقة التنظيمية داخل منظمات اليوم، أهمية تفرض نفسها بين الأفراد خصوصا فيما يتعلق بالمشرفين والمشرف عليهم ولذا لابد من بناء ثقة في كل مستويات المنظمة لضمان تحقيق اعلى مردودية ممكنة من الفرد ذاته.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

حينما نود الحديث عن ابعاد الثقة التنظيمية فإننا بذلك سننحصر بين البعد من جهة الثقة الشخصية (الافقية والعمودية منها) وكذلك الثقة القائمة بين الموظفين داخل المنظمة، فأفقيا نجد الثقة بين الموظفين بالنسبة للمنظمة، والثقة بين الموظفين والمشرفين (المسيرين) وكذا الثقة في تنظيم العمل[1].

لقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها ركز على مدخلين رئيسين لتحديد أبعاد لثقة التنظيمية هي:

الفرع الأول: المدخل الأفقي

وقد حددت ابعاد الثقة التنظيمية ضمن هذا المدخل في ثلاث نقاط رئيسية من ثقة بالمشرفين وثقة بزملاء العمل، والثقة في إدارة المنظمة يمكن عرضها كالاتي:

1. الثقة بالمشرفين:

يمكننا القول إن ثقة الأفراد بمشرفيهم هامة كونها تمكن هؤلاء الأفراد من العمل في ظروف اكثر أريحية من ناحية النفسية وحتى تصبح دافع بالنسبة لهم لتطوير انفسهم والرفع من كفاءتهم، فالثقة في المشرفين تنبع من كفاءة هؤلاء المشرفين وقدرتهم على تسيير أمور أفراد المنظمة وحتى العمل، وبالتالي تبنى الثقة داخل المشرف عليهم.

فالثقة بالمشرفين تعرف على انها: تعرف بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل انطلاقا من العلاقات المتبادلة[2].

ومن جهة أخرى تصل درجة عالية حينما ترتبط بالعلاقات بين الافراد فعلى أساس الثقة تقوم جميع المعاملات التي تحدد السلوكيات في النهاية اتجاه كل طرف، فغالبا هي مصدر دعم نفسي واجتماعي فالفرد الذي تتشكل له ثقة اتجاه مشرفيه يكون على استعداد لأداء العمل على افضل وجه في حين يسوء اذا تعلق بالفرد الفاقد للثقة اتجاه مشرفيه، فهنالك من يرى "أن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدرا مهما للدعم النفسي والاجتماعي للفرد، فغالبا ما يتلقى الفرد الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، في حين أن الفرد الذي لديه علاقات

[1] Pourakbar Maryam. **Evaluation Moderating Role Of Organizational Trust On Relationship Between Leadership Styles With Employee Performance**, International Journal Of Community Development And Management Studies, VoL 2, 2018, P 4.

[2] Pillai.C & Williams. E, **Fairness Perceptions And Trust As Mediator For Transformational And Transactional Leadership A Two Sample Study**, Journal Of Management, Vol25, No6, 1999, P 898.

سيئة مع زملائه، فإنه يشعر بالنبذ وعدم الاندماج، وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي، مما يؤثر بشكل واضح على درجة انتمائه بالمؤسسة"[1].

2. الثقة بزملاء العمل

ان الثقة في زملاء العمل نسيج ضام يجمع بين الأفراد داخل المنظمة على شكل فرق عمل متكاملة ومتى ما استطاع الأفراد تحقيق هذه الثقة مكنهم من تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها،

تعتبر الثقة التنظيمية بين زملاء العمل مسألة حاسمة خصوصا في فرق العمل والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بالكفاءة المتكاملة فيما بينهم للوصول الى هدف مشترك[2].

3. الثقة في إدارة المنظمة

يمكننا القول ان الثقة في إدارة المنظمة تعتبر اليوم الركيزة الأساسية التي تحرك المنظمة للأمام وتضفي عليها طابع الجودة الكاملة في مجاميع وتفاصيل تنفيذ المخططات التشغيلية وحتى الاستراتيجية منها، فبرغم كون الثقة التنظيمية مجرد شعور واعتقاد داخل الفرد إلا أنها حجر الأساس في الامتياز بالنسبة لمنظمات اليوم.

فيما تعتبر على انها قبول أهداف وأنظمة ومبادئ المنظمة والاستمرار في العمل فيها[3]، أما كاظم فيعرفها بأنها "إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة، مما تقدم يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها: إيمان وتوقعات أعضاء المنظمة بأن القرارات التي يقوم بها القائد يمكن الاعتماد عميها من أجل الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية"[4].

ان الثقة التنظيمية اتجاه إدارة المنظمة او ما يسمى بالإدارة العليا تعتمد على مدى قوتها وكفاءتها وقدرتها التي يتوقعها الافراد العاملين منها، مما يجعلهم أكثر دافعية للعمل واجتهادا في تجسيد مهاهم ومسؤولياتهم مع القدرة على بذل المزيد، فبالنسبة لهؤلاء نجاح المنظمة من نجاحهم الشخصي[5].

---

[1] سرير الحرتسي حياة، ريحي كريمة، **تاثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلة لاراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير للعلوم التجارية، المجلد12، العدد 03، 2020، ص268.

[2] Dirk. K& Ferrin.T, **Trust In Leadership : Meta Analytic Findings And Implications For Research Practices**, Journal Of Applied Psychology, Vol 87, N° 8, USA, 2002, P 113.

[3] Khahan Na-Nan, Et Al, **, The Influences Of Justice And Trust On The Organizational Citizenship Behavior**. Of Generation X And Generation , Asian Social Science; Vol. 14, No. 2018, P5.

[4] يوسفي كمال، **دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد01، 2019، ص 46.

[5] Kayal, S. D.**Effects Of Organizational Trust On Identification In A University Hospital In Turkey**, Journal Of Human Sciences, Vol. 14, No. 2. 2017, P20.

الفرع الثاني: المدخل العمودي

يمكننا تلخيصها في ثلاث نقاط رئيسية تمثلت في:

1. الثقة المعتمدة على القدرة:

"الثقة بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الإنجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع، والتعاون"[1]،القدرة والجدارة تأتي وفقا للمواقف ومن خلالها يتمكن الافراد من اخذ قناعة قوية اتجاه الثقة، ومن ثمة بناء قناعة مستمرة ترتكز على المقدرة وكفاءة الفرد.

2. الثقة المعتمدة على الخيرية:

تعتمد على مدى تطوع الفرد اتجاه عمله ودافع شخصي للقيام به، بعيدا عن تحقيق المنافع الشخصية عن طريق الخداع وعند ترصد الفرص واستغلالها لمصالح خاصة بالفرد[2].

التعاملات الإيجابية تسمح للأفراد ببناء ثقتهم اتجاه مشرفيهم او زملائهم او حتى إدارة المنظمة، فتقديم يد العون او حتى تصرفات بسيطة قائمة على النية البيضاء تجعل هؤلاء الافراد المقصودين بمثل هذه التصرفات أكثر ارتياحا وثقة بهم.

3. الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة):

في القاعدة الأساسية تقول عدم تطابق القيم الافراد يقود الى انعدام الثقة، وبالتالي فان الثقة القائمة على الأمانة تتحقق بانسجام مدركات الأفراد مع قيم الثقافة التنظيمية[3].

ان ما تسعى اليه المنظمة من خلال أسسها المعلنة او غير المعلنة والتي يمكن للأفراد العاملين بها الشعور بما تقوم عليه المنظمة من مبادئ وقواعد تتمتع بها وتعمل على جعلها سلوكيات سائدة من طرف الأفراد العاملين وعند حصول نقطة انسجام وتطابق بين كل ما سبق ذكره سيسهل على الفرد العمل ومن ثمة معرفة المسار التي يتجه عليه والذي يؤدي في النهاية الى ثقة تنظيمية يتبنها.

يذكر انه قد تم الاستعانة بأبعاد الثقة الافقية المتمثلة في (الثقة في المشرفين، والثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة).

---

[1] عبد القادر بن برطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد 02، 2018، ص186.

[2] Senthil K. Muthusamy, Margaret A. White, **Learning And Knowledge Transfer In Strategic Alliances: A Social Exchange View**, Organization Studies, Vol 26, N° 3, 2016, Pp 425.

[3] Sitkin.S.B & Roth. N.L**, Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic Remedies For Trust/Distrust**, Organization Science, Vol 4, No.3, 1993, Pp 371-372.

ملخص الفصل:

ان الصراع لم يكن وليد اللحظة او العصر وانما تعدى عليه الزمن منذ خليقة ادم عليه السلام وتصارع ابناءه، الامر الذي يجعله يترافق ووجود الانسان مما تضمنه في المنظمات التي تبحث عن معالجة جذرية له، من ناحية الافراد او ناحية التنظيم في حين يكشف عن سلبيات وثغرات التي تقع فيها المنظمة تفصيليا

فقد تناولته الكثير من المدارس والباحثين لوضع الصراع التنظيمي في أطر نظرية صحيحة مرورا بمرحلة التقليدية ومن ثمة المرحلة السلوكية ثم المدخل التفاعلي التي يعتمد فيها على التفاعلات التي يبديها الفرد اثناء الصراعات الموقفية، ثم يصل الى المرحلة الحديثة التي تقبلت فكرة وجود الصراع وحاولت معالجته بدل معارضته وتجاهله الامر الذي اخرج نماذج عالمية لتطبيقه في المنظمات من نموذج بوندي الى روبنز؛

فالصراع لابد ان يشخص ليتم تحديد مستوياته التي وصل اليها بالمنظمة، على ان يتم بناء موقفا يتلائم والمستوى الذي حققته المنظمة من الصراع التنظيمي، وحينما تصل الى المنظمة الى حد التحكم في مستوياته فهي بذلك تستطيع مجاراته وحتى استغلاله بما ينفعها باختيار المستوى المراد الوصول اليها وهل يتم بين الافراد او للفرد الواحد وبينهم وبين المنظمة ذاتها؛

ثم ان التشخيص يعتمد بالأساس في النهاية على مسببات الصراع، والمحرضات التي تقع لتكون شرارة لانطلاقه، فالصراع التنظيمي لا يحدث فجأة وانما يتدرج من خلال التراكمات التي يتكمدها الفرد او المجموعات بدواخلهم على ان يتم التصريح به في اول فجوة او ثغرة او مشكلة، وهذه المسببات تعود لعاملين رئيسين متمثلة في العوامل الشخصية والعوامل الهيكلية (التنظيمية)؛

ثم ان عمليات تسيير الصراع التنظيمي تحتاج الى استراتيجيات دقيقة وأكثر فاعلية وتحقيقا للفعالية منها نماذج توماس وكليمان، وكذلك نموذج مارش وسايمون تعتمد على مدخلات ومعالجة ومن ثمة مخرجات النهائية للعملية، وفي حين ذكر المخرجات فان للصراع التنظيمي سبيلين على ان تكون اثاره سلبية او إيجابية على ان تحاول المنظمة التدخل اثناء العمليات لتوجهيه للشكل الإيجابي؛

ثم ان ما تحظى به الثقة التنظيمية من أهمية تطرحها على مستوى التنظيم، تعتبر حجر أساس للمنظمة اذ تعمل على توطيد علاقات افرادها ومن ثمة تقوي هذه الروابط وتثريها، مما يجعل مهمة المنظمة أكثر سهولة في توجيههم لتحقيق اهدافها ورؤيته التي تعمل عليها مما يجعلها الجسر الذي يتطلب اهتماما أكبر وفقا لأبعاده المتمثلة في الثقة بالمشرفين المباشرين او غير المباشرين، الثقة في زملاء العمل ومن ثمة الثقة في إدارة المنظمة، وهذه الثقة تبنى وفقا للقدرة او الاعتماد فيها على الخيرية، او المعتمدة على الأمانة.

الفصل الثاني

معلمات تنظيرية حول

المعرفة وإدارة المعرفة

تمهيد:

ان عالم اليوم لا يكاد يجد ضرورة أكثر من قيمة المعرفة التي أصبحت اليوم المنظمات تتدافع وتتنافس لأجل تحصيلها في الوقت المنافس، واستخدامها بما يتناسب مع واحتياجاتها وحتى ما تملكه من قدرات تساعدها على الاستغلال الأمثل للمعرفة، وجعلها قيمة تسعى بها الى تحقيق ميزتها التنافسية في البيئات شديدة الحدة والتعقيد ومن الصعب العمل على الحصول على مكانة في ظل ذلك التعقيد كله؛

وعندما نتحدث عن لك بإسهاب ندرك مدى أهمية ان تصبح المعرفة محورا رئيسيا في المنظمات، وان تعد نموذجا تتماشى فيه مع باقي المستويات والوحدات وحتى الفرق، فاعتمادها كعصب مع توفير متطلباتها التكنولوجية والبشرية والثقافية وحتى وضع الخطط الاستراتيجية لأجل التسيير الأمثل لها، هذا الامر سيحقق التطبيق الفعلي لمعنى إدارة المعرفة؛

إذا، فان عمليات إدارة المعرفة هي اللغز الذي يبحث له عنه، فوجود المعرفة حتمي بتراكم الخبرات وسنوات الخدمة لدى المورد البشري مما يجعله قاعدة معرفية بشرية، وعلى المنظمات التحرك للحصول على تلك المعارف خصوصا الضمنية منها واستخراجها ومن ثمة تخزينها بشكل منظم وترتيبها والعمل على تحسين تنظيمها، ومن ثمة مشاركتها بما يتلائم والفجوات المعرفية الموجودة بأقسامها او الوحدات خاصتها.

وسنحاول في هذا الفصل ابراز اهم الركائز ذات العلاقة بالموضوع، متمثلة في أربع مباحث مرتبة كالاتي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة

المبحث الثاني: مدخل للإدارة المعرفة

البحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الرابع: العناصر الأساسية لتنفيذ إدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل الى المعرفة

ان ما يؤول اليه العالم اليوم هو ما يجعلنا نهتم بالمعرفة ضرورة لا اختيار كونها الركن الرئيسي للمنظمات الحالية، فقد شهد العالم العديد من التحديات والتغييرات السريعة على جميع المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير لمنظمات اليوم، الأمر الذي يدفع بالكثيرين إلى اعتناق المعرفة كنظام لأجل ضمان سيرورة المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

ولكي نستوعب أكثر الأسس التي تقوم عليها المعرفة وإدارة المعرفة فلابد أن نتطرق إلى مفهومها لغة واصطلاحا مرورا بالأهمية التي تطرحها.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى: " وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا "(سورة البقرة،31) وحين خلقه هداه للبيان السليم فقال تعالى: "خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ" (سورة الرحمن،05)، بل جعل المعرفة أساس التفاضل والتمايز البشري إذ قال تعالى: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ " (سورة الزمر/9) ،

إذا فالمعرفة متلازمة بالإنسان منذ بدايات وجوده ولم تكن صدفة الحدوث، والآيات السابقة دليل على ذلك فالمنظرون الذين حاولوا تقديم بدايات للمعرفة يدركون في نهاية المدى الزمني في انطلاق التعرف عليها واستخدامها في الحياة لأجل الاستفادة منها، فتعرف بها على مسميات الأشياء وما يحتاجه للعيش وما هو غير ملائم له، فاكتسب بذلك معرفة قبلية ناتجة عن الممارسات التطبيقية لافتراضات ذهنية تبادرت الى ذهنه، ووفقا لباحثين فقد تم التطرق الى مفهوم المعرفة على الشقين اللغوي والاصطلاحي، نشير اليها كالاتي:

1. تعريفها لغة:

بداية، الأصل في كلمة معرفة "اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس"[1].

بينما عرفها قاموس ويبستر على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة"[2]، كما يشير قاموس أكسفورد الى ان المعرفة " الدمج بين الحواس والحدس او الادراك نصل الى اكتساب المعرفة"[3].

كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على انها ذلك الوصول للوقائع والحقائق او القيم او المبادئ او التقصي، وعرفت المعرفة رياضيا كما يلي[4]:

---

[1] قاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث، ط2، 1996، ص595.

[2] قاموس ميريام ويبستر، دار نشر امريكية، الولايات المتحدة، ط2، 1982 ص 469.

[3] Homby A S, **Oxford Advanced & Learners Dictionary**, 4th, Oxford University Press, London, 1989, p

[4] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ،"**منهجية إدارة المعرفة : مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأمم المتحدة**" ،نيويورك، 2004، ص .4

$$k = (I + T)^{s}$$

k :المعرفة تمثل (**Knowledge**) I :المعلومة تمثل (**Information**)

T: التكنولوجيا تمثل (**Technology**) **s** :التقاسم او التقسيم درجة يمثل (**Separation**)

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها عن تشاركها وتقاسمها، اذا فالمعادلة الرياضية تصف بشكل أساسي المعرفة وهو اكثر وصف رياضي دقة.

2. تعريفها الاصطلاحي:

تعرف المعرفة عادة على أنها مجموعة من المعلومات المرتبطة بالخبرات المهنية والعلمية التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، والتي تساعدهم على فهم العالم من حولهم واتخاذ القرارات الصائبة في مختلف المجالات."[1]، يمكن أن نوضح تعريف نوناكا للمعرفة بشكل أكبر، حيث يعتبر "أن المعرفة تندرج تحت مفهوم أوسع يسمى "الكائن الذكي" (Intelligent Entity)، ويتألف الكائن الذكي من مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات التي تتفاعل مع بعضها البعض لنوعين من المعرفة، المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية"[2]، (سيتم الإشارة اليهما لاحقا)، وعبر عن المعرفة على أنها " الإدراك المحقق الذي يزيد من قدرة الفرد على العمل الفعال"[3]، إذا يمكن القول هنا ان هذا التعريف ارتكز بشكل خاص على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة، فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات ومن ثمة التعبير عنها ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.

ومن ثمة فإن المعرفة تمثل مزيجًا من المعلومات والخبرات والمهارات والقيم والمفاهيم والعلاقات الداخلية بينها، وتتأثر بشكل كبير بالسياق الذي تنشأ وتطور فيه، سواء كان ذلك في العمل أو في الحياة الشخصية[4].

ثم لابد من الإشارة الى ان اهم ما يميز مفهوم المعرفة انها تعد قياسية قابلة للاستخدام وتمثل مصدرًا هامًا للحصول على ميزة تنافسية في العمل والأعمال التجارية، وعلى الرغم من أن المعرفة لا تطرح كسلعة مادية، إلا أنها تتحول إلى قيمة مضافة تؤثر في الأداء والإنتاجية والتميز في السوق، وبالتالي فإن الاستثمار في تحسين وتطوير المعرفة يعتبر استثمارًا حيويًا لتحقيق النجاح في المنظمات والأعمال[5].

ان المعرفة الكافية بإدارة المعرفة، لا يتعدى حقيقة كونها منظومة ادراكية من طرف العقل الذي يعمل على تنظيمها، وتحقق منها وفقا لما يسمى بالمفاهيم المسلم بها على المستوى المنطقي للعقل، وبالتالي فإن القبول المعرفي هنا يتحقق بالمعلومات التي يجمعها الفرد من خلال التفاصيل.

---

[1] Lokman Hebibi, Raica Milićićević3**, Knowledge Management And The Imortance Of Knowkedge Manafment For The Organization**, S Performance, Scientific Review Article, Vol. 65, No 1, 2019, P118.

[2] Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, New York Oxford, Oxford University Press, 1995, P59.

[3] Hirotaka Takeuchi, Tsutomu Shibata, **Japan Moving Toward A More Advanced Knowledge Economy, Volume2: Advanced Knowledge-Creating Companies**, Wbi Development Studies, The World Bank, Washington, Dc, 2006, P13.

[4] Pietro Evangelista, P, Esposito, E, Lauro, V And Raffa,, "**The Adoption Of Knowledgemanagement Systems In Small Firms**", Electronic Journal Of Knowledge Management, Vol 8, No1, 2010, P34.

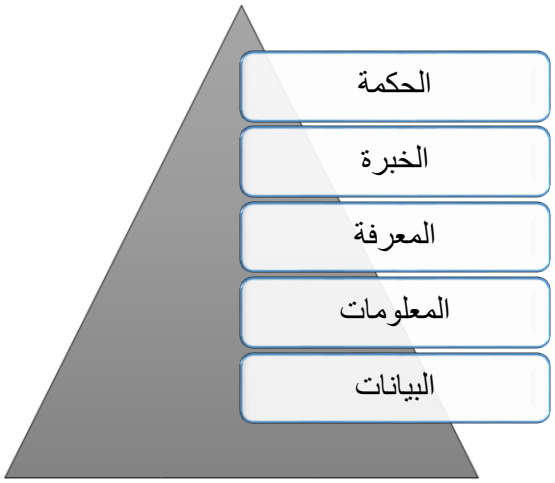
[5] Eric Schneider, Graham Winch**, Managing The Knowledge-Based Organization: The Case Of Architectural Practice**, Journal Of Management Studies, Vol 30, No:6, 1993, P923.

ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا **لمفهوم المعرفة** فلا بد من التمييز بين المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة، ومنها البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، كالاتي[1]:

- البيانات هي أدنى مستوى من الادراك، الا انها لا يشار اليها بالمعنى كونها في الأصل بلا معنى، فهي بحاجة الى مراحل أخرى تمثلت في تنظيم وتحليل وتجميع وتفسير؛
- المعلومات لها عرض محدد وذات منفعة ويوجد لها جوهر؛
- المعرفة هي مجموع المعلومات المدمجة مع خبرات المكتسبة بالمنظمة وبيئتها ومحيطها؛
- الحكمة هي المرحلة النهائية من تراكم المعرفة نتيجة لاستخدامها بمحيط المنظمة والبيئة الداخلية او الخارجية حتى.

فالمعرفة إذا هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة وهذا ما يمكن توضيحه من خلال المخطط التالي:

الشكل(6): المخطط الهرمي لإنتاج المعرفة



Source: Marquardt, Michael, J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, U.S.A, Davis-Black publishing Company, 2002, p141.

قبل ان نتطرق الى طرح ملاحظتنا حول الشكل السابق، لابد ان نشير الى ان هنالك خطوتين لم تطرح في الشرح السابق حول هرم المعرفة متمثلة في الخبرة والحكمة، فالخبرة هنا اعلى من المعرفة كونها عبارة عن مجموعة معارف، ومن ثمة الحكمة وهي اعلى وأسمى المراحل التي يمكن للإنسان ان يصل اليها.

يتضح من خلال المخطط أن المعرفة ماهي إلا منتوج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة وتفسير وتحليل وترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة؛ فهي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات والتي تصل بنا في نهاية إلى

[1] يوسف احمد أبو فارة، "**واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين**"، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006، ص25.

الخبرة والقدرة، تعتبر المعرفة ركيزة أساسية في المؤسسات ومحرك رئيسي للأفراد لتحقيق الهدف المطلوب ولذا هي تحتل أهمية كبيرة داخل المنظمات، ومن ثمة فان مصادرها تختلف باختلاف طبيعة المعرفة المراد الحصول عليها.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

في تعقيب على أهمية المعرفة، حيث تبرز في المؤسسات ليس في حد ذاتها فقط، ولكن في كيفية توظيفها وتطبيقها وتحصيل القيمة المضافة، والدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى دور يعتمد على المعرفة، وبالتالي يمكن ايجاز اهميتها في النقاط التالية[1]:

- تفتح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على جوانب الإبداع وتحفيز الأفراد وفرق العمل على الابتكار المتواصل وعمليات البحث والتطوير؛
- إسهام المعرفة في زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة حيث تكون أكثر مرونة؛
- المساهمة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير في المؤسسة وتساعد على التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال؛
- يمكن أن تستفيد المؤسسات من المعرفة إما في شكل سلعة نهائية وبيعها والمتاجرة بها، أو باستخدامها لتعديل منتوج قائم أو إنتاج منتوج جديد؛
- تساعد المعرفة الإدارية في توجيه المديرين إلى الطريقة الأفضل لإدارة مؤسساتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، كما أصبحت أساسا لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

كما يمكننا ان ندرج العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالمعرفة وهي[2]:

- الخطوة التي أدركتها منظمات اليوم وأدت بها الى التحول من راس المال الى الاعتماد بشكل أساسي على المعرفة، فهي الركن الرئيسي القادر على تحمل التغييرات الجذرية، وبدونها لن تتعلم المنظمة كيف تساير تغييرات البيئة والمحيط حولها؛
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات من خلال توفير المعرفة المتعلقة بتجارب العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتفضيلاتهم وردود فعلهم، وبالتالي تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم وولائهم؛
- تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف من خلال توفير المعرفة المتعلقة بأفضل الممارسات والعمليات الفعالة والتحليلات والأدوات التي تمكن المنظمة من تحسين عملياتها وتقليل التكاليف؛

---

[1] قادري محمد، ا"**اثر إدارة المعرفة على تعزيز عملية الابداع في المؤسسة**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص ص 5-6.

[2] Amrit Tiwana, **The Knowledge Management Toolkit: Knowledge Management System,** Prentice Hall Ptr, 1999, P11.

- زيادة الابتكار والإبداع من خلال توفير المعرفة والخبرات والأفكار المختلفة والتحليلات والتنبوءات والتي تمكن المنظمة من تحقيق الابتكار والتطور في المنتجات والخدمات والعمليات؛
- تحسين التعلم المستمر وتطوير المهارات من خلال توفير المعرفة والتدريبات والدورات التدريبية والخبرات والتي تمكن المنظمة وموظفيها من التطوير المستمر وتحسين مهاراتهم وزيادة قدراتهم؛
- تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء والروح الجماعية من خلال توفير المعرفة والتواصل والتفاعل والمشاركة والتعلم والتطوير المستمر، وبالتالي تحسين الثقافة التنظيمية وزيادة الانتماء والروح الجماعية والاهتمام بالمنظمة وتحقيق أهدافها.

لابد ان ندرك مدى أهمية استيعاب المعرفة في منظمات اليوم وكيف أنها تعتبر محركا رئيسيا تكوينيا للأفراد داخل المنظمة، وعلى المسيرين والمشرفين استخدام وتسيير المعرفة وفقا لاحتياجات المنظمة.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة

تجمع المعرفة من مصادر مختلفة تسمح باقتنائها سواء معرفة صريحة او معرفة ضمنية والاستفادة منها بما يخدم الفرد ومن ثمة المنظمة، ولأنها أنواع فبالتالي تتنوع مصادر الحصول عليها الامر الذي أدى بنا الى تحديد أهمها.

الفرع الأول: مصادر المعرفة

ان مصادر المعرفة متعددة ويكتسبها الفرد اما بطرق مباشرة من خلال الكتب والمجلات والمخططات والوثائق وحتى عبر المحاضرات والدورات والأفلام والانترنت، واما بطريقة غير مباشرة متمثلة في الحياة اليومية والملصقات المعلقة والاعلانات وما يسمعه من العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فان هذه المعارف التي تتولد من تلك المصادر تصبح في شكل معارف بتراكمها لدى الفرد ويمكن اجمالها كالاتي [1]:

- عمل جماعي مكثف؛
- الهاتف ووسائل الاتصال الأخرى؛
- لقاءات مباشرة رسمية؛
- البريد الإلكتروني؛
- نشر الوثائق القانونية؛
- الاتصال عبر الأنترنت؛
- ميادين العمل (ورش العمل)؛
- شبكات العمل الشخصية.

بصفة عامة يمكن القول ان مصادر المعرفة الظاهرية التي يتمكن فيها الافراد ومرؤوسيهم من تحويلها الى المعرفة، وفقا لما يملك من قدرة على تحويلها سواء من خلال ذكاءهم ومهاراتهم وكذلك خبرتهم بالمحال، ثم ان مصادر المعرفة تصل الى مصادر أكثر دقة تمثلت في[2]:

1.المصادر الخارجية:

تعتبر المصادر الخارجية أحد أهم مصادر المعرفة للمنظمات، فهي تساعد على فهم تطورات السوق ومتطلبات العملاء وتحديات المنافسة. وتشمل هذه المصادر الخبرات والتجارب التي يمكن الحصول عليها من المنظمات الرائدة في المجال، والمعلومات المتاحة في المكتبات وعبر الإنترنت، بالإضافة إلى الدراسات والأبحاث العلمية التي تنشرها مراكز البحث والجامعات. كما يمكن الاستفادة من المعرفة الواسعة للموردين والعملاء والشركاء

[1] صفراني عائشة، سارة حدة بودربالة، "**مقومات بناء وتجسيد إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017، ص4.

[2] عبد الله صيلع، الطاهر حسام الدين شلالي، "**اثر إدارة المعرفة على تحقيق الالتزام لدى موظفي الجامعات الجزائرية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017، ص4.

في الأعمال، والتي يمكن أن تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة. ومن خلال الاستفادة من تلك المصادر، يمكن للمنظمة الاستفادة من فرص جديدة وتحسين أدائها وتحقيق التميز في السوق؛

2.المصادر الداخلية:

المصادر الداخلية هي الخبرات والمعرفة التي يمتلكها أفراد المنظمة في مجالاتها المختلفة، والتي تكون عادة متراكمة، وتشمل العمليات والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكاتب الإلكترونية، والعلاقات غير الرسمية، والبحوث، وبراءات الاختراع، وغيرها من الموارد الداخلية التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحقيق أهدافها وتطوير أدائها.

بعد التعرف على مصادر المعرفة يقودنا الامر الى ان نبحث عن أنواعها حتى نستطيع التفرقة فيما بينها وبالتالي طرحنا في الفرع الثاني أنواع المعرفة.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

هناك عدة أنواع المعرفة والتي تختلف من باحث إلى آخر، فالمعرفة لم تكن يوما على شاكلة واحدة وانما اختلفت باختلاف مكانالذي تكمن فيهاو تتكون فيه الى حد ما، وفي هذه الدراسة سوف نركز على أكثر الأنواع السائدة متمثلة في المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرة يمكن ايجازها كالاتي[1]:

1. المعرفة الظاهرة:

تعرف المعرفة الظاهرة أيضًا بالمعرفة الصريحة أو المعرفة الواضحة، وهي المعرفة التي يمكن توثيقها وتعليمها بسهولة، وتكون متاحة للجميع. فهي تشمل الخبرات المحفوظة في الكتب والمجلات والمواقع الإلكترونية، والمعلومات الموثقة في التقارير والدراسات، والتعليمات والإرشادات الرسمية، والصيغ العلمية والرياضية واللغوية وغيرها. يمكن للأفراد الوصول إلى المعرفة الظاهرة بسهولة واستخدامها لتعلم المهارات والمعارف الجديدة، وتطوير الأفكار والابتكارات[2].

2. المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي المعرفة اللاواعية والتي تتمثل في المهارات والخبرات والتجارب التي يكتسبها الفرد عبر الحياة وتكون مخزنة في ذهنه دون ان يشعر بها، وتكون هذه المعرفة صعبة التعلم والتدريس والنقل للآخرين، ويعتبر الاستفادة منها تحدياً للمنظمات والأفراد. ومن أمثلة المعرفة الضمنية: المهارات الحرفية للحرفيين، والخبرات العملية للموظفين في تنفيذ المهام والمشاريع، والاحساس بالسوق وتوقع احتياجات العملاء في المبيعات. ويمكن استخدام تقنيات مثل المشاركة في العمل والتدريبات والتعليم والتوجيه وتدوين الملاحظات لاستخلاص هذه المعرفة وتحويلها إلى معرفة ظاهرة وصالحة للاستخدام والنقل للآخرين.[3]

---

[1] Ikujiro nonaka, hirotaka takeuchi, **op.cit**, p 59.

[2] محمد عوادات احمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2006 ، ص 40.

[3] عليان ربحي مصطفى، **ادارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006 ،ص 22.

أشار نوناكا الى أن المعرفة تمثلت في أصول غير ملموسة وهي تشكل اهم رؤوس المال الفكري الذي يتوجب الاهتمام به كما يجب كونها القيمة المضافة الأساسية في عمليات المنظمة، وقد تتمثل هذه الأصول الغير ملموسة في صور الذهنية والقيم والمبادئ المنظمات[1]، بالإضافة الى ذلك فان إشكالية المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لها خصائص ومميزات تميزها عن غيرها يمكن تمثيلها في الجدول الموالي كالاتي:

الجدول رقم(2): مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
– رسمية.	– غير رسمية.
– قابلة للانتقال.	– صعبة الانتقال.
– توزع بسهولة.	– تقاسمها مع الآخرين صعب.
– يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى.	– صعب التعبير عنها.
– عند الأشخاص وفي الأرشيف.	– مملوكة أكثر لدى الأشخاص.
– لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل الشركة.	– تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة.

المصدر: حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، ط1، المنظمة العربية، دار الأيام، الأردن، 2007، ص70.

يلاحظ من الجدول أن المعرفة الضمنية تحصد الكم الأكبر من مجموع المعارف المتحصل عليها من طرف الأفراد حيث تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة كون ان الخبرة الرئيسية الافراد مكتسبة وبالتالي تتكدس لديهم المعرفة بشكل مستمر وتتحول من معلومات وبيانات مجردة الى معارف الامر الذي يجعلها صعبة الاستخراج وسهلة التخزين لدى الافراد، بينما المعرفة الصريحة تمثل 20 % حيث ان الافراد لا يعلنون عن المعرفة الكلية التي يمتلكونها يمكن القول ان ذلك راجع الى عدم قدرتهم على ذلك في الأصل فالمعرفة الضمنية جد معقدة كونها متراكمة عبر السنوات، وبالتالي لن يستطيع الفرد على استظهار تلك السنوات في جلسة واحدة او في كلمات بسيطة ولا يمكنها استرجاعها كما تلقاها فنجد يقدم نتائج تلك المعارف وملخصاتها مما يجعل نسبتها اقل مقارنة بالضمنية.

3. المعرفة التكنولوجية:

هي تلك النوع من المعرفة الذي تصدره التكنولوجية ويمكن اختزاله في سؤال كيف كما انه يعتبر ضمن المعرفة الضمنية التي يكتسبها العقل دون قدرة على تصريح بها سوى بالقيام بها تطبيقيا، اذ لا يمكن تصورها بقدر رؤيتها

[1] Ikujiro nonaka, hirotaka takeuchi, **op.cit**, p 59.

تعمل وتلمس يعني، كما نها تلمس بالأخص عمليات إدارة المعرفة من تكنولوجيا توليد المعرفة، تكنولوجيا تخزين وتشارك الى تكنولوجيا التجسيد الفعلي لها[1].

4. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:

يقصد بالمعرفة الضحلة الفهم القليل لأسباب ومعطيات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف وفهم خلفياته بدقة حرص واهتمام كبيرين[2].

5. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية):

المعرفة السببية هي ذلك النوع من المعرفة الذي يكون وفقا لطرق الاستنتاج والاستقراء ومن ثمة ربط المفاهيم معا، أما المعرفة الموجهة فهي تلك تعتمد على عدد سنوات الخبرة في أداء المهام مما يجعلها دليلا رئيسيا ومرشدا لسلوك نتيجة التعلم[3].

ان التنوع المعرفي يصنف عادة وفقا لمخرجات العقل وما يستطيع من تقديم وبناء المعارف، الا ان المعرفة المضمحلة والمعرفة الصريحة تعتبر اهم الأنواع على صعيد المستويات المتنوعة والدراسات وان كثرت، الا انها ارتكزت على هذين النوعين بالضبط.

[1] بعلي حمزة، **دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس**، مجلة دراسات وابحاث، العدد 27، 2017، ص 6.

[2] ماجد قاسم عبده السياني، **اثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية**، مجلة الريان للنشر العلمي عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد7، ص61.

[3] عبد الستار العلي وآخرون، "**مدخل إلى إدارة المعرفة**"، ط 2، دار المسيرة، عمان، 2002، ص: 32.

المطلب الثالث: خريطة المعرفة

قليلة هي الدراسات التي تتناول خريطة المعرفة رغم انها تعتبر حجر الأساس في بناء المعرفة داخل منظمات اليوم، فبتالي أردنا تسليط الضوء على حيثيات خريطة المعرفة، بداية قد عرفت خارطة المعرفة على أنها عبارة عن معالجة لمواد تترافق والمعلومات أخرى وتكون عادة اما مرسومة او على شكل صورة مرئية، اذ هي تعتبر سبيلا لاستعادة المعرفة على الاخذ بمراحل المرتبة على شكل جغرافيا خاصة بالمعرفة تساعدهم على استخدامها بطريقة منظمة تنظيما دقيقا[1].

وقد كان المتعارف عليها سابقا بان المعارف الخرائط في المنظمات الأعمال هي ثلاثة أنواع[2]:

- مواد معرفية خرائطية موثقة تمثل مواقع مثل الأقسام وقواعد البيانات وما شابه ذلك؛
- خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛
- خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المأخوذة منها.

ثم إن من عوامل النجاح الحاسمة في هذه الخرائط تستند على النقاط التالية:

- إسناد المشرف عليها بقوة؛
- إدارة أسلوب خريطة المعرفة بعناية؛
- خلق الثقافة التنظيمية؛
- بناء خرائط المتطورة سيما في الهيكل والمحتوى؛

أما عملية رسم خرائط المعرفة فهي عملية تنسيق فقرات المعلومات والمعرفة بطريقة تظهر ان عملية رسم المعرفة ذاتها قد كونت معرفة مضافة[3].

أورد سكرايم شكلا لخريطة المعرفة بين من خلاله عناصر إدارة المعرفة على النحو الذي يظهره الشكل رقم (7).

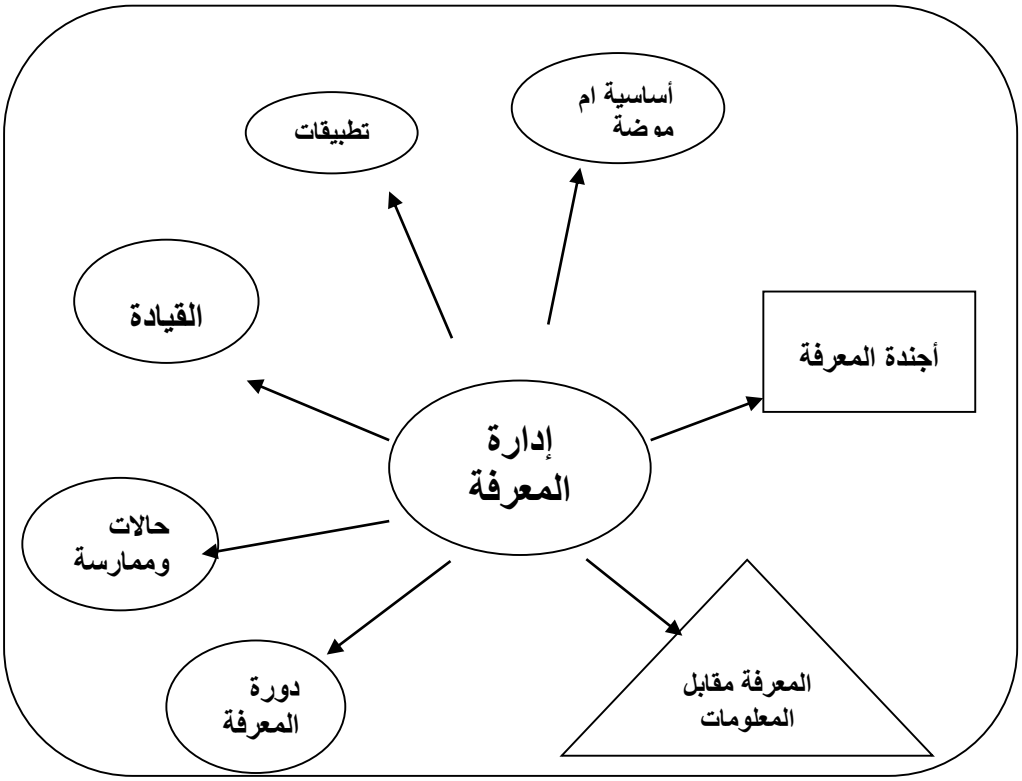
---

[1] Ali Saleh Balaid, Masoumeh Zibarzani, Mohd Zaidi Abd Rozan, **A Comprehensive Review Of Knowledge Mapping Techinques**, Journal Of Information Systems Research And Innovation (Jisri), Vol3, No1, 2013, P72.

[2] عبد الستار العلي، عامر قنديلي، غسان العمري، **مدخل الى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، الأردن، 2005،ص ص 28-29 .

[3] صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية للإدارية، العراق، 2005، ص117 .

شكل (7): مراحل رسم خرائط المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي، عامر القنديلجي، غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص33.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر:

1. أساسية أم مظهر

لا يزال هناك جدل حول ما إذا كانت المعرفة تعتبر أساسية في منظمة غير ملموسة ضمن عمليات المعرفة أم أنها مجرد مظهر يتم التفاخر به بدون تحقيق فعلي لفوائدها أو استغلالها بشكل أمثل. يجب أن ندرك أنه مع زيادة حجم الابتكارات، تزداد أهمية المنتجات بأنواعها الملموسة وغير الملموسة. ونظرًا للارتباط الوثيق بين المعرفة والابتكار، فإن المعرفة بالتأكيد قد تم تطويرها لتبقى ذات فائدة وقيمة حقيقية؛

2. أجندة المعرفة

فالمعرفة تتكون من فرق وقواعد رئيسية، ومراكز أخرى تقوم بمهام متنوعة ومتعددة لأجل مأسسة*[1] التعلم التنظيمي، كما تتمكن من استخدامها للنمو والابتكار بدمجها مع تكنولوجيا؛

3. المعرفة مقابل المعلومات

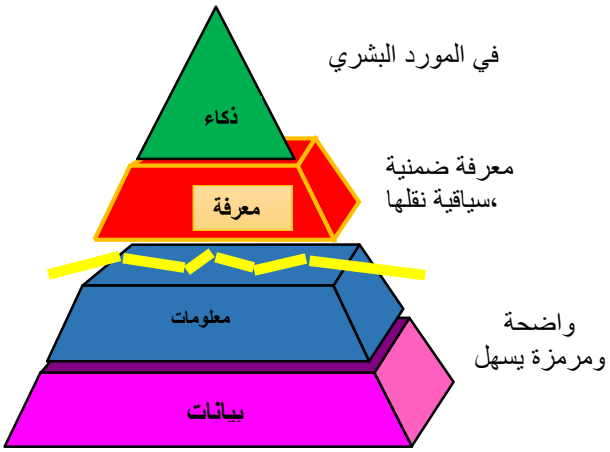
للوصول الى التفرقة بين المعرفة والمعلومات لابد من إدراك المفاهيم الرئيسية لها، فمثال ذلك ان المعرفة هي توليفة تجمع بين الخبرة والمعلومات المتراكمة بالإضافة الى مجموع المواهب والمهارات والأفكار، بينما

*يقصد بالمأسسة ان ترسي الى مبادئ واسس، وأيضا تأسيس أي دمجها وجعلها مبدأ مؤسساتي أي ضمن المؤسسة.

المعلومات هي تشكيلة عن البيانات الأولية التي هي عبارة عن تصورات وأدراك للبيئة المحيطة به، وبالتالي فهي مجموع هذه البيانات وفقا لتنظيم معين أي خليط فيما بين البيانات والتنظيم المتسلسل لها وفقا للاحتياج[1].

يمكن ان نشير الى تدرج المعرفة من خلال البيانات والمعلومات من ثمة المعرفة لتصل الى اعلى الهرم المتمثل في الذكاء، والشكل رقم (8) يوضح ذلك.

شكل (8): مراحل تشكل المعرفة



Source: Skyrme David J, Knowledge Management: The Practice & The Pitfalls, Entovtion, England,1998, P5.

يلاحظ من الشكل الهرمي وجود تشابه بينه وبين الشكل الأول في الجزء المتعلق بتدرج إدارة المعرفة، ولكن لابد ان نلفت انتباهك الى ان هذا الشكل يشرح بشكل واضح الجزء المتخصص في الانتقال من المعلومة الى المعرفة، انطلاقا من معرفة واضحة الى معرفة ضمنية ثم اعلى درجاتها الذكاء في الشكل السابق ستلاحظ الخبرة بينما سكرايم أشار الى الذكاء في هذا الشكل، أي في نهاية القمة الهرمية كأعلى مستوى تصل اليه تراكمية المعلومة.

4. مستويات المعرفة:

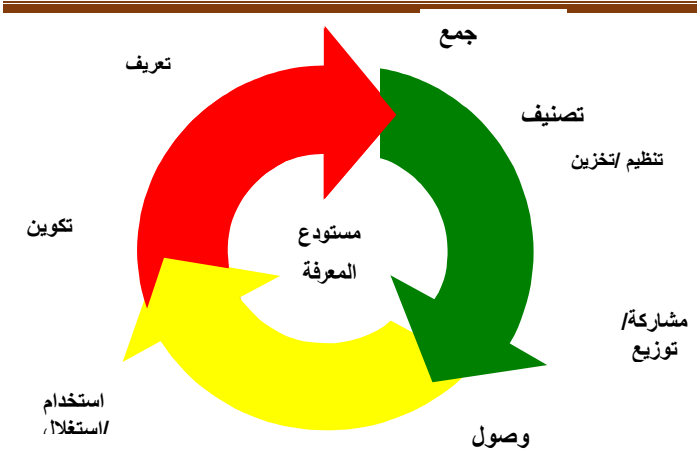
تمثلت مستويات المعرفة في معرفة الزبائن ومعرفة المنتج الذكي ومعرفة الناس ومعرفة العمليات، ومعرفة الذاكرة التنظيمية ومعرفة العلاقات ومعرفة راس المال الفكري، وتعتبر هذه المستويات من اهم ارات المعرفة في محاولة لتسييرها ودمجها ضمن قواعد بيانات كي يتم تشاركها؛

5 . دورة المعرفة:

اختلف الباحثون في مراحل دورة إدارة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل، سيتم الإشارة إلى مراحلها من خلال الشكل رقم (9) إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا تستمر العملية؛

[1] احمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد01، 2012، ص489.

شكل رقم (9) دورة المعرفة



Source: Skyrme David, Knowledge Management : Knowledge Cycles, September ,1998.

يلاحظ من شكل رقم (8) الدائرة ان المعرفة تنتقل من مرحلة الى أخرى حتى يتم تكوينها كما يجب، وما هو الا تفسير آخر لسؤال قد نطرحه كيف يتم تكوين المعرفة او ماهي دورة حياتها، مع العلم ان المعرفة التراكمية لا تترك مجالا للقول ان هنالك معرضة مضمحلة (قد تم الإشارة لهذا المصطلح سابقا)، فالمعرفة تظل معرفة ولو تراكمت مع الزمن من خلال الاستحداث أي دخول معلومات جديدة، وبتالي لابد ان نذكر ان قدرة المسيرين على التحكم في دورة المعرفة هو سبب رئيسي يمكننا من القول على مدى نجاعة استخدام المعرفة بالمؤسسة.

6. **قيادة المعرفة:**

في قيادة المعرفة التي ترتكز على القائد الذي لابد ان يملك صفات متعددة تمكنه من تسيير المعرفة خصوصا لدى فرق العمل، منها رؤية واضحة لأفق الاعمال والمهام المنوطون بها والمسؤوليات، القدرة على تطوير القدرات الفكرية للأفراد، مع تقدير طريقة واطار عمل مبسط وسهل وتسهيل شبكة الوصول الى الخبراء من خلال تعزيز الاتصالات الممتازة الداخلية والخارجية[1]؛

7. **التطبيقات:**

ان تطبيق إدارة المعرفة ضروري حتى تحصد بذلك ثمارها، فلا يمكن ان تتم برمجتها دون العمل على تطبيقها في ارض الواقع وهو ما يرمز اليه نجح اليابانيون من خلال منظومة أربع كلمات تمثلت في (نتعلم ثم نفهم ثم نطبق ثم ننافس)، حيث ان تطبيق إدارة المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فلا جدوى من الحديث عنها فالتحسين الأداء التنظيمي لابد ان يعتمد في الأساس على التطبيق الفعال للإدارة المعرفة[2].

فالمعرفة تأتي من عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها بشكل أكبر، ومن ثمة العمل على تعليمها للآخرين وتشاركها بما يتناسب ومهاهم مع الاخذ بعين الاعتبار المتوقع حدوثها اثناء هذه العمليات[3].

---

[1] فريد كورتل ومقيمح صبري، **قيادة المعرفة ودورها في تنمية راس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج تسويق المحروقات– سونطراك–**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد01، العدد2، ص69.

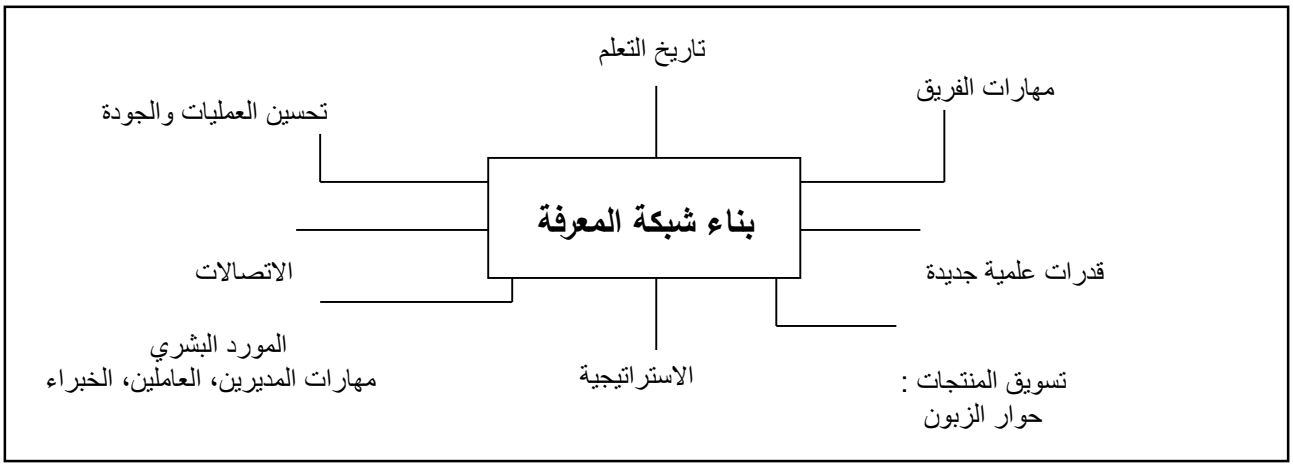
[2] Maryam Alavi; Dorothy E. Leidner**; Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues,** Mis Quarterly, Vol. 25, No.1, 2001, P122.

[3] Robert Stuton, Jeffrey Pfeffer, **The Knowing-Doing Gap: How Smart Compaines Turn Knowledge Into Action, Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 1999, P16.

8. حالات وممارسات:

تم تبني إدارة المعرفة في العديد من الشركات، ومن بينها Skandia Life، وهي تعتبر الشركة الرائدة التي قامت بإدراج الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ضمن ميزانيتها، وقد توصلت الشركة إلى استنتاج مهم، وهو أن دمج تكنولوجيا المعلومات مع رأس المال الفكري والقيم يؤدي إلى إنشاء منظمة ذكية، يجب الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس مال الزبون، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي. على الجانب الآخر[1]، تعتبر شركة (Claxo welcome) قد بنت شبكة هيكلية للمعرفة من خلال تعزيز مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والاستراتيجية والاتصالات وتحسين العمليات. وهو ما يوضحه الشكل رقم (10).

شكل (10) بناء شبكة المعرفة في شركة Calxo Welcome



Source: Skyrme david, Knowledge Management: Claxo Wellcome-Knowledge Net, October, 1998, p18

وفقا لنموذج مؤسسة **Calxo Welcome** فإن بناء شبكة المعرفة يعتمد على قدرات عالية وتسويق منتجات بداية من حوار الزبون، والاستراتيجية والمورد البشري، مهارات الفريق كذلك وتاريخ التعلم، تحسين عمليات الجودة الاتصالات، وأساس المعرفة هو الفرد فهو الذي يعبر عنها وفقا لتصوره وتطبيقها بناءا على مهارته التي يملكها ومن ثمة تحويلها الى مخرجات ذات جودة.

يظل السؤال قائما هل مثل هذه النماذج ستظل صالحة بقدر نجاحها في مثل هذه المنظمات، بالنسبة لمنظمات أخرى؟ وهل يصلح تعميمها، في ظل ذلك تظل هذه النماذج قيمة لمنظمات أخرى وذات سعة تقديرية وتجربة اعتبارية تتغنى بها تلك المنظمات وتستعين بها في محاولاتها لارتياد المنظومة المعرفية.

[1] في إشارة الى مؤسستين: Skandia Life هي مؤسسة سويدية لإدارة الاستثمار وما يتعلق به من خدمات اما شركة Claxo welcome هي شركة بريطانية لتطوير الادوية.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة

ان الخلل الحقيقي الذي تعاني منه منظمات اليوم وتجده تحديا حقيقا هو كيفية تسيير معرفة افرادها والمعرفة المتولدة بشكل تلقائي في الأوساط البيئة الداخلية لها، وبالنظر لكيفية تطويرها ونشأتها نجد الدافع الرئيسي لمحاولة امتلاكها والعمل على استغلالها، وأهم سؤال يطرح دائما هل تحتاج المعرفة الى إدارة ؟.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

لكي نفهم الأهمية التي تمتاز بها إدارة المعرفة فلابد أن نمر على نشأتها وكيف تكونت كي تصل إلى ماهي عليه اليوم، وندرك المعنى الأساسي منها في مجال الإدارة.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة والتطور التاريخي الذي مرت به، سنجد أنفسنا أمام مشكلة تحديد البداية والمعيار الذي نحكم به على ذلك، فمن الناحية النظرية هذه المشكلة قائمة ويرى البعض أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، وأنها متجذرة في تاريخنا الطويل، فالغرب يرون أن البدايات الأولى لإدارة المعرفة كانت في الحضارة الإغريقية في فلسفات (سقراط، أفلاطون، أرسطو)، إلا أن البعض يرون أن كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل قبل ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد، ومعلمي الصين مثل لاوتزو(LaoTzu)، كونفشيوس(Confucius) وفلاسفة الهند كانوا أقدم من ذلك بكثير؛

إلا أن الاهتمام بها بشكل كبير لم يكن إلا في السنوات الأخيرة فقد تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن 20م، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إلا أن المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة ليست على المستوى النظري ولكنها على مستوى التطبيق، لأن هذا الأخير لم يتزايد عليه الحديث إلا في السنوات القليلة الماضية[1].

كما أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) ، هو Don Marchant في ثمانيات القرن الماضي اعتبر إدارة المعرفة نهاية تطور نظم المعلومات فيما يتعلق بالفرضيات الا انه لم يخصها بشكل مستقل[2]. ثم جاء المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980، كإشارة للاهتمام الفعلي بالمعرفة حين أشار (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، وفي عام 1985 قامت شركة هاوليت باكارد

---

[1] عبد القادر بن برطال، **التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الاغواط، الجزائر، 2017/2016، ص 93.

*__هندسة المعرفة__ مصطلح يطلق على عملية إنشاء قواعد المعرفة وإدارتها وعمل الخوارزميات المتعلقة بمعالجتها ويمكن فهم مصطلح قاعدة المعرفة بمقارنتها بقاعدة البيانات فقاعدة البيانات تحتوي على مجرد أرقام أما قاعدة المعرفة فهي تحتوي على مجموعة من المصطلحات والعلاقات فيما بينها.

[2] Koeing Devid Michael, **Education Of Knowledge Management;** Information Service And Use, Vol 19, No1, 1999, P27.

بإطلاق برامج القناة الحاسوبية فكانت بمثابة شبكة أخبار من مضامينها برامج إدارة المعرفة، ونظرا لتعقيد هذا المفهوم فقد تناوله الباحثون من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية[1].

ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه" هندسة المعرفة"[*]، ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة؛ وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع المهمة في الإنتاج الفكري في الإدارة منذ النصف الأخير من التسعينات، حيث أشار Quintas إلى أن هذه الفترة شهدت انتشار الكم الهائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30مؤتمر تتعلق بالمعرفة بين عامي " 96-97 " وان 90 %من المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة[2].

وتمت الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كانت نتيجة إلى جملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكر منها[3]:

1. إعادة هندسة العمليات الإدارية:

عبارة عن إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة. يتضح وجود توافق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على استخلاص المعلومات حول الممارسات المثلى والمقارنات المرجعية كأحد تطبيقات إدارة المعرفة، ويظهر ذلك بشكل خاص في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كوسائل لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة على جميع مستوياتها وأيضًا في التواصل بين المنظمة والمنظمات الأخرى؛

2. إدارة الجودة الشاملة:

عرفتها المنظمة العالمية للمقاييس بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح؛

3. إدارة المعلومات:

وهي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها. وساهمت كل من إدارة المعلومات وإدارة التكنولوجيا في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلا من المعلومات؛

---

[1] محمد سليماني وعماد تشانتشان، **المدخل الأمريكي والياباني في إدارة المعرفة**، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص3.

[2] بلعيد ذهبي وحميدي كلتوم، "**إدارة المعرفة – مشكلات وتحديات تطبيقها–** "، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017 ، ص 7.

[3] عبد الستار العلي وعامر قنيجلي، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1996، ص40.

4. المنظمة المتعلمة:

يركز هذا المفهوم على تغير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يقوم فيها كل فرد بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب تغير، تحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز أغراضها[1].

ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة مثل:

HirotakTakeuchi، Nonaka، ... Bob. Buchman الذين وضعوا اللبنة الأساسية لإدارة المعرفة في شركة H.P الأمريكية.

هل يمكن القول اذا اننا وصلنا الى التعرف الكامل حول إدارة المعرفة اذا وظفنا ذلك على الممارسات الإدارية والمواضع والمجالات التي نتحدث عنها فننسب التعريف حسب ذلك، حسنا الى حد ما ربما، ولكن لابد ان ندرك ان إدارة المعرفة في وهرها المبسط ما هي الا عبارة عن تسيير للمعرفة بريقة المثلى التي تلائم منظمات اليوم.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تحظى إدارة المعرفة بإسهامات العديد من الباحثين في محاولة لوضع مفهوم لها يتلائم ومجال إدارة المعرفة فأردنا أن نوجز بعضا منها كالاتي:

أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات التي تعمل على معالجة المعرفة وتغير سيرورة العمل بالمنظمة بهدف تعزيز المعرفة من ناحية مدخلاتها كبداية ومخرجاتها أيضا[2]. كما عرفت على أنها مجموعة من الأنظمة التكاملية التي تعمل على دمج أنشطة المنظمة وفقا لاكتساب وتشارك وتخزين المعرفة والعمل على تطويرها وتنميتها كذلك لأجل الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة[3]، ويشار للإدارة المعرفة على انها أسلوب ومنهجية رئيسية لمجموعة العمليات المرتبطة بالتنظيم وتصنيف وتخزين والنقل وتطبيق المعرفة[4]،

ولان معظم التعريفات تأخذ اتجاهات ومناهج مختلفة فلابد من تعريفها وفق مناهج معينة كالاتي:

1. المنهج الوثائقي:

وفقا لهذا المنهج فان رواده يركزون على كون إدارة المعرفة وجب ان توثق وتأسر بطريقة يستفيد منها الافراد فيما بعد، ويعتبرون تأمينها ومراجعتها بشكل دوري ورفع درجة جودة موثوقيتها لرفع من مخزون القاعدة المعرفية بالمنظمة، الامر الذي يجعل من هذه العملية جوهر المنظمة[5].

---

[1] سليمان بلعور، **نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2014، ص176.

[2] Wiig M Karl, **Knowledge Management Where Did It Come From And Where Will It Go?,** Manuscript For Article For The Fall 1997 Issue Of The Journal Of Expert Systems With Applications, Vol:13, No:1, P1.

[3] Rastogi , P. N, **Knowledge Management And Intellectual Capital As A Paradigm Of Value Creatin**, Human Systems Management, Vol.21, No.4, 2002, P236.

[4] Hanlie Smuts, Alta Van Der Merwe**, Knowledge Management In Society 5.0: A Sustainability Perspective**, Mdpi, Sustainability, Vol.14, No11, 2022, P4.

[5] Wick Cory, **Knowledge Management And Leadership Opportunities For Technical Communicators**, Technical Communication, November, Vol.47, Issue.4, 2000, P47.

2 . المنهج التقني:

رواد هذا المنهج يهملون الجانب الانساني الفكري في المعرفة ويعتمدون اعتمادا أساسيا على التقنيات في تشارك المعرفة وتخزينها وتطبيقها حتى، إذا ان العمليات التقنية التنظيمية تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات، وبالتالي فان مجموع التقنيات من بريد الكتروني والشبكة العالمية هي وسائل مهمة في تسيير المعرفة[1].

3 . المنهج فني–الاجتماعي:

ضمن هذا المنهج يرى ان المنظمات عبارة عن دمج يجمع بين الأشخاص المنتجين بالإضافة الى التقنيات التي تعمل بها على التأثير في تلك العمليات مع ملائمة التكنولوجيا[2].

4 . منهج القيمة المضافة:

يعتقد هذا المنهج ان إدارة المعرفة هي سبيل للوصول الى القيمة المضافة من المعرفة كمنتوج نهائي لآلية تسيير إدارة المعرفة، كما انها تعتبر انتقالا نوعيا من الفكرة السائلة الى تسلسل معلومات منظمة ينقلنا الى تحقيق قيمة مضافة[3].

5 . المنهج المالي:

ضمن هذا المنهج يعتقد ان نتج عن راس المال بالضبط، ثم اتسعت لتشمل إدارة المعرفة في التسيير المالي حينما كانت تركز على اكتساب وتشارك المعرفة[4].

6 . المنهج المعرفي:

وفقا لهذا المنهج فانه يعتمد المعرفة كأساس لعملياته أي انها ترتكز على المنظمات المعرفية بالدرجة الأولى، وحيث ان المنظمة هنا تمثل دور المعرفي وهي مصدر القيمة المضافة المحققة مما يوفرها صناع المعرفة كونهم يرتقون لمؤهلات عالية تسمح لهم بذلك، مما يتطلب توفر التسلسل التنظيمي والالتزام بالإضافة الى دور تقنية المعلومات في تحديد المعرفة واستخداماتها[5].

7 . منهج العملية:

طبقا لهذا المنهج فهو يعتبر إدارة المعرفة عملية إدارة قواعد المعرفة وابتكار وتسهيل للمشاركة فيها لأجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، مما يؤكد ان إدارة المعرفة تهدف الى تطوير والارتقاء بأداء المنظمات باعتماد الخبرة والاستثمار لتحقيق في النهاية عوائد ملموسة[6].

من خلال مجمل التعريفات التي تطرقت اليها المناهج والتي أغلبها تشير بصفة خاصة في تعريفاتها إلى عمليات إدارة المعرفة فإننا نلاحظ أنه مهما كان المنهج أو المدخل الذي اتبعه الباحثون في تعريفهم لإدارة المعرفة

---

[1] Yogesh Malhotra**, Knowledge And Business Model Innovation**, Idea Group Publishing, 1998, P2

[2] Pan.S & Scarbrugh. H**, Knowledge Management In Practice: Case Study, Technology Analysis & Strategic**, Vol.11, No.3 1999, P361.

[3] Yogesh Malhotra, 1998**, Op.Cit**, P2.

[4] Koeing Michael E D, **Educatin For Knowledge Management Information Service & Use**, Vol.19, Issue.1, 1999, P17.

[5] Wick, **Op.Cit**, P51.

[6] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **مرجع سابق**، ص ص 76-77.

سواء كان منهج إداريا أو معلوماتي، لابد أن نشير إلى أنها مرتبطة بشكل وثيق بالمنهج العملياتي عند تطبيقهم لإدارة المعرفة، إذا يعتبر المنهج الأساسي الذي يحدد الخطوات والمراحل ويوضح المعالم والنقاط الرئيسية مع سهولة الأخذ بها واستيعابها والتي تعمل بها على تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مجالات ومتطلبات إدارة المعرفة

تتعدد مجالات إدارة المعرفة وتشمل مختلف الأصناف كونها ترتكز على الفرد، فبالتالي نجد ان إدارة المعرفة كي يتم تطبيقها لابد من توفير متطلبات معينة لتحقيق تنفيذ ذا جودة عالية خصوصا بالنسبة لمخرجاتها، لذا كان لابد من الإشارة الى مجالاتها وكذا متطلباتها.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

تختلف نشاطات المعرفة مما يؤدي الى اختلاف في مجالات إدارة المعرفة، عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة، فان من الأهمية إدراك ان القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة، وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لان تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة على ان يكون ضمن المجالات التالية حسب[1]:

- مجال النشاطات المعرفية؛
- مجال الموجودات المعرفية؛
- مجال القدرات والميول راس المال الفكري؛
- مجال المنظمة ونمط اعمالها؛

يمكن الإشارة إلى أن أنشطة المعرفة تتضمن عمليات التوليد والاكتساب والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم. وفيما يتعلق بمجال موجودات المعرفة، يشمل ذلك التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات والقابليات. أما مجال القدرات والميول، فيتضمن قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة في بناء المعرفة واستخدامها لتحقيق أهدافها. ويمكن أيضًا الإشارة إلى أن مجال المنظمة يتضمن أهدافها واتجاهاتها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها، وذلك من أجل تحقيق مصالحها وأهدافها العليا.

ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضعت عدة مبادئ لتحقيق تلك المجالات بجل تفاصيلها يمكن طرحها كالاتي[2]:

- أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:
  - العمل على تصميم الملفات ونقلها إلى نظام العام للكمبيوتر؛
  - تحرير الملفات وتخزينها في قواعد بيانات؛
  - دعم خوارزمية تصنيفات المعرفة؛

[1] Earl, M, **Knowledge Management Strategies, Toward A Taxonomy, Journal Of Management Information System**, Vol 18, No:1, pP221-222.

[2] Dovenport**,** T.H,& Hansen**, Working How Organization Manage What They Know,** Harvard Business School Press, Bostan Massachusetts, 199**8**, P112.

- دعم بنية أساسية أنظمة معالجة البيانات والمعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة؛
- تعليم المورد البشري وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات باستمرار.

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

ان مجالات إدارة المعرفة تعطينا فرصة حتى نلقي نظرة أكبر على متطلبات إدارة المعرفة، من ناحية تطبيقها مشاركتها وحتى تشخيصها وتبادلها ويمكننا ان نشير اليها كالاتي[1]:

1. التعليم والتدريب المستمرين للعاملين:

ان إدارة المعرفة ليست فقط عبارة عن إدارة للمعلومات بل هي ترتكز في جوهرها على المورد البشري فهو المكون الحقيقي لوجودها، ويعد تنميتها بشكل مستمر دافع لامتلاك تكنولوجيا المعلومات؛

2. الهيكل التنظيمي:

ان مرونة الهيكل التنظيمي هو السبيل الفعلي لأجل تحقيق إدارة معرفة والوصول بها الى القيمة المطلوبة، فهو يسمح من خلال مرونته من إطلاق ابداع واكتشاف وتوليد المعرفة بالنسبة للأفراد، فهو يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وادارتها ومن ثمة تخزينها وتعزيزها وإعادة استغلالها بما يتناسب مع متطلبات المنظمة منها، اعتمادا على التسهيلات والوسائل المتاحة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مضافة؛

3. إنشاء فرق إدارة المعرفة وتطوير المدراء التنفيذيين:

يمكن ان نشير على اعتبار أن المعرفة مورد أو مصدر له خصوصية تختلف عن باقي الموارد الأخرى فإن ذلك يستلزم نوعا خاصا من العمال للتعامل مع هذا المورد وهم عمال المعرفة، وحتى تصل الى تحقيق الأهداف المنشودة لابد ان يكون المسيرين والمدراء على قدر من الكفاءة العالية التي تسمح لهم بفهم والوعي بأهمية اعتمادها داخل المنظمة؛

4. القيادة التنظيمية:

لتحقيق التطبيق الفعلي المطلوب لإدارة المعرفة لابد من توفر نمط قيادي غير عادي يحقق اقصى استفادة ممكنة، فحتى تصل المنظمة الى النجاح في استغلال معارفها فلابد من قيادة مرنة ذات تأثير قوي، توفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف وإدارة المعرفة.

ويمكن ان نصنف متطلبات إدارة المعرفة كالاتي:

- **المتطلبات البشرية:**

يتمثل أهمية المورد البشري في أنه المكون الأساسي في جميع عمليات إدارة المعرفة، سواء في التطبيق أو التشارك أو التكوين، ويعد الأفراد القادرون على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها هم الأشخاص الذين يستخدمون ويستفيدون من المعرفة، وهم يمثلون الركيزة الأساسية في عملية إنتاج المعرفة، كما تعمل إدارة المعرفة على إدارة جميع عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، وتركز بشكل خاص على الرأسمال

[1] محمد خالد أبو عزام، **إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي**، دار زهدي، الأردن، 2021، ص ص 30-32.

البشري كمصدر للأفكار والإبداع، وتضم في صفوفها القادة والمتخصصين في مجال إدارة المعرفة ويعملون جنبًا إلى جنب مع باقي أفراد المنظمة.

- **المتطلبات التكنولوجية:**

تعتمد منظمات اليوم على نطاق واسع على استخدام التكنولوجيا في جميع مجالاتها، حيث تساهم البرامج التطبيقية وأنظمة التشغيل في بناء المعرفة وتداولها بين أفراد المنظمة. يمكن تلخيص إسهامات التكنولوجيا في إدارة المعرفة كما يلي[1]:

- تسهم في السيطرة على المعرفة الموجودة وتجعلها أكثر سهولة وتكلفة أقل؛
- توفر بيئة ملائمة تدعم تفاعل الموارد البشرية في توليد المعرفة الجديدة والتشارك فيها، وتقدم تقنيات متقدمة لدعم الأفراد في مشاركة ونشر معارفهم، بالإضافة إلى تسهيل عمليات الحصول ونقل البيانات؛
- تدعم العديد من المجالات العلمية داخل المنظمة، مثل تطوير الموارد البشرية وإدارة الوثائق وإدارة قواعد البيانات، مما يساهم في تطوير إدارة المعرفة بشكل عام؛
- باستخدام التكنولوجيا، يمكن للمنظمات تعزيز إمكاناتها في إدارة المعرفة وتحسين أداءها وابتكارها.

- **المتطلبات الثقافية:**

بحسب الدراسات الحديثة فان هنالك جوانب أخرى تتعلق بإدارة المعرفة وتعمل على المساهمة فيها وان كان بشكل غير مباشر، الا ان هذا التأثير يغير من مسار إدارة المعرفة خصوصا بالنسبة للأفراد فيما يتعلق بتشارك المعرفة وتوزيعها بالشكل الصحيح والمستمر، فهي ليست عبارة عن وثائق مخزنة او مكتوبة بل هي برمجة عقلية لمعلومات ادراكية موجود في عقول الافراد والجماعات البشرية، مما يعني ان العلاقات تلعب دورا حاسما في ابداع المعرفة كتوليدها وتوزيعها الامر الذي يجعل من ثقافة الافراد داخل المنظمة تحدد نمط التشارك وطرق التوزيع فيما بينهم وكلما كانت سائدة اكثر وقوية بشكل إيجابي سهل مهمة إدارة المعرفة بالمنظمة وان كانت من نوع منظمات معقدة الاعمال والمشاريع[2].

- **متطلبات تنظيمية:**

إن أهم ما يميز المنظمات عن بعضها هو ذلك التنظيم، حيث يعبر التنظيم عن تلك العلاقات الرسمية المحددة مسبقاً بين الإفراد، وكذلك عن تلك العلاقات الشخصية المترتبة على طبيعة التنظيم أو تلك التي تدعي بالعلاقات الغير رسمية.

---

[1] Hannu Vanharanta & Pekka , **Tacit Knowledge Acquistion And Sharing In A Project Work Context**, International Journal Of Project Management, Vol.21, Issue4 2003, P 286.

[2] Lawson Sheron, **Examining The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management**, Doctor Of International Business Administration, Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship, Nova Southern University , U.S.A ,2003, P43.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن أهم مرتكزات إدارة المعرفة هي عملياتها هاته الأخيرة التي تجسد التسيير الناجح للمعرفة كما يجب في المؤسسات، ولكي تصل إلى مبتغاها من إدارة المعرفة. إلا انه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، ولذا ارتأينا إلى أكثر العمليات التي تم التطرق إليها والتي ترددت كثيرا في البحوث والكتب.

المطلب الأول: تشخيص واكتساب المعرفة:

ندرك ان الخطوة الأولى في إدارة المعرفة دائما تكون الأهم، اذ ان باقي الخطوات تعتمد عليها كأساس للوصول للهدف المتوقع من تطبيقها، لذا تطرقنا في هذا المطلب الى فرعين تمثلا في تشخيص المعرفة واكتساب المعرفة.

الفرع الأول: تشخيص المعرفة

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.[1]

ان عملية التشخيص تهدف الى اكتشاف المعرفة ومستوياتها في المنظمة وتحديد الافراد الحاملين لها، وهي تعتبر من أكبر التحديات التي تحاول المنظمات التحكم فيه وتسييرها بدقة عالية اذ ان نجاح إدارة المعرفة وعملياتها يعتمد في الأساس على مدخلاتها التي تتكون من تشخيصها كبداية، وقد أشار Alvesson، ان المعرفة ليست غامضة او مخفية بحد ذاتها وان ما هو غامض يتمثل في دور الذي تلعبه المنظمة مع اعتمادها على طرق واليات البحث العديدة باعتماد مراحل متعددة للوصول الى المبتغى[2]. فهي التي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة[3].

ويمكن الإشارة الى ان للنماذج دور في تشخيص المعرفة انطلاقا من نماذج صورية الى أخرى كمية، هاته الأخيرة تساعد على اسرها وتشاركها بالطريقة الأكثر تسهيلا للفهم من طرف جميع الافراد من قصص ومعالجة للجداول والمخططات.

---

[1] العربي بن حورة أمال، "**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص11.

[2] Alvesson Mats, **Organization As Rhtorie Knowledge Intensive Firms And With Ambrgutty**, Journal Management Studies, Vol.30, No.6, 1993, P 1006.

[3] عامر بشير، مراكشي محمد لمين، "**إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 ، ص8.

الفرع الثاني: اكتساب وتوليد المعرفة

ويقصد بها " الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه"[1].

وبالنسبة إلى القنوات اكتساب المعرفة فيتم عبر استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه إذا أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات أنها تجميع للمعرفة المتراكمة [2] .

ولتوليد واكتساب المعرفة يقترح بعضا من الباحثين بالاعتماد على التطوير والبحث، ثلاث نقاط جوهرية تمثلت في:

- ان توليد المعرفة هو جهد بشري؛
- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات لتوليدها
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة؛

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد الجديدة باستمرار.

واكد نوناكا وتاكوشي ان توليد المعرفة يقود الى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة، تمثلت في:

- **المجموعة الديناميكية الأولى:** التحول من المعرفة الضمنية الى معرفة الظاهرة؛
- **المجموعة الديناميكية الثانية:** التحول بالمعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقد قدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

- **الاشتراكي:** في هذه الطريقة يتم التحويل من الضمنية إلى الضمنية؛
- **الاتجاه الى الخارج:** في هذه الطريقة يتم التحويل من الضمنية الى الظاهرة؛

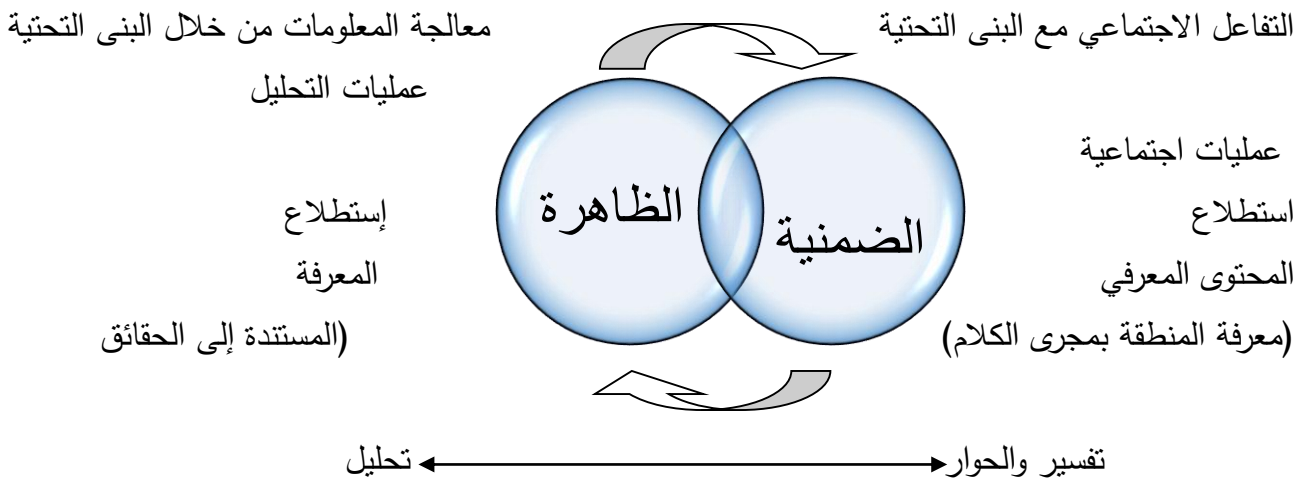
[1] ابراهيم رشام، "**إدارة المعرفة، معوقاتها ونماذج تطبيقها**"، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص5.

[2] ربحي مصطفى عليان،" **إدارة المعرفة**"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2007، ص 195

- **التجميعية:** وهي التحويل من معرفة الظاهرة الى معرفة الظاهرة مثال ذلك المدارس والكليات بالنسبة للكيفية التي تعطى فيها الدروس؛
- **الداخلية:** يتم تحويل من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية تكرر خلالها المهام ويمكن حتى وصفها بالخبرة المتراكمة والتي تصبح في نهاية على شكل معرفة ضمنية[1]، ثم ان هنالك أربعة مبادئ لابتكار المعرفة تمثلت في شكل نقاط كالاتي:
  - تطوير قدرة الافراد على حل المشاكل والصعوبات؛
  - معالجة التعارض في مشاركة المعلومات بين الافراد؛
  - تغيير نمط الهيكل من الهيكل الهرمي الى الهياكل المرنة من مقلوبة او شبكية؛
  - تأييد التفكير المبدع والمتنوع داخل المنظمة المعرفية[2].

ولأجل توليد المعرفة واكتسابها فان هنالك ما يسمى بالدورة التي تعمل ضمنها المعرفة للتحول من شكل الى شكل اخر، تتحول ما بين ظاهرية الى ضمنية، والشكل الاتي يمثل الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها:

الشكل (11): الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها



Source: Zack, M. H, Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Vol. 41, No. 3, 1998, p. 128.

ووفقا للشكل (11) فان عملية التحول من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة او الانتقال من معرفة ظاهرة الى معرفة ضمنية، نجد ان عملية تحول بحاجة الى استطلاع المحتوى المعرفي مع عمليات اجتماعية، اما عن عملية التحول من ظاهرية الى ضمنية مجددا فيكون عن طريق عمليات التحويل مع معالجة للمعلومات من تنظيم وتحليل متناسب والمهام المنوطة اليه وكذا بالاستعانة بالحقائق.

[1] Nonaka & takeuchi**, the knowledge creating company**, how Japanese companies create the dynamics of innovation, new yorkm ny university press, oxford, 1995, p59.
[2] Quinn, Etal Anderson,P. & Finkelstein S, **Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best**, Harvard Business Review, Vol.74, No.02, 1996, P 77.

ان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة الفرد الذي حصل عليها او ابتدعها، فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة[1]، فالمعرفة يمكن تتولد بسؤال او بطرق جهرية منها مثلا العصف الذهني الذي يساعد الافراد على استخراج معارفهم وان لم تكن كلية الا انها تفي بالغرض، والعملية كلية تحتاج فترة جيدة حتى يتم خلالها استخراج المعرفة المطلوبة وتغييرها من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة او العكس، مع الاستعانة بطرق الأنسب لمساعدة الافراد على ذلك.

[1] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سابق**، ص ص196.

المطلب الثاني: تخزين وتشارك المعرفة (الاحتفاظ بها):

تعد عملية تخزين المعرفة خطوة مهمة للحفاظ على المعارف التي تم توليدها، ولأنها تراكمية فلابد من خزنها بالطريقة الصحيحة التي تسمح باستخدامها لابتكار معارف جديدة، ومن هنا لابد ان نتعرض لخزن المعرفة ماهيته وكذا تشارك المعرفة.

الفرع الأول: خزن المعرفة

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية *والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة [1].

فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية الأساسية لكل منظمة[2]، ويشار الى ان هنالك طرق كثيرة لتخزين المعرفة منها ما يلي[3]:

1. طريقة مخزن المعرفة

هي طريقة تعتمد على ان يقوم الفرد على كتابة وتوثيق كل معلومة سواء على سجلات او من خلال الكمبيوتر فيتسنى للجميع الاطلاع عليها وتشاركها مع الاخرين، فهنا المعرفة موجودة ولكن بدون تحليل موضوعي وتعتبر معرفة صريحة ظاهرة؛

2. إسفنجة المعرفة:

وهي عبارة عن أسلوب جمع المعلومات بطريقة سلسلة تسهل على الجميع الوصول اليها الا انها تشترط ان لا تقوم الإدارة بأي عمل كتنظيم وتحليلها او تنقيتها حتى او نشرها او تشاركها مع الافراد بطريقة فعالة؛

3. ناشر المعرفة:

وفقا لهذه الطريقة فان الافراد يعملون على تقديم المعلومات الموجودة لديهم لإدارة، هذه الأخيرة تقوم بتحليلها وتنقيتها واختيار طرق لتخزينها، الا انها تأخذ جهد أكبر؛

4. مضخة المعرفة:

وفقا لمضخة المعرفة فإنها تتم عملية جمع المعلومات وتنقيتها وتصفيتها وكذا تنظيمها وتحليلها ليتم بعد ذلك ترتيبها، مع مراعاة تشاركها لتصل الى أكبر عدد من الافراد، حتى يتيسر للبقية الوصول اليها بكل بساطة.

---

[1] العشاب إيمان، سعيدي فاطمة الزهراء، "**إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص8.

***الذاكرة التنظيمية**: ويشار إليها على أنها تلك المعلومات المخزنة للمنظمة التي يمكن أن تستخدمها لقرارات حالية، ولا تخزن مركزيا ولكن توزع عبر وسائل مختلفة.

[2] خنافيف محمد وعارجي خالد، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص6.

[3] Jay Liebowitz, **Knowledge Management Handbook**, Knowledge Management Handbook, Washington D.C.: CRC Press, 1999, p10.

أنه عند تصميم أو اختيار الأنظمة المناسبة لتخزين المعرفة يؤخذ في الاعتبار مجموعة من التساؤلات ألا وهي[1]:

- من الذي سيستفيد من هذه المعرفة؟ ما هو الجانب الواجب التركيز عليه لإعطاء قيمة مضافة للمنظمة؟
- كيف نجعل المعرفة تخدم اهداف المنظمة؟؛
- مدى إدراك مسيري المعرفة الى استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب وتسييرهم بالمنظمة؟؛
- ما هي استخدامات المعرفة المختزنة ووظيفتها؟؛
- اين سيتم تخزين المعرفة؟ وكيف سيتم ذلك؟ وماهي طرق الوصول اليها بسرعة؟.

الفرع الثاني: تشارك (توزيع)المعرفة:

ان تشارك المعرفة هو المحور الرئيسي الذي يحدد نجاح إدارة المعرفة بالمؤسسة او فشلها. فما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة[2].

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النِقاشية وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار[3].

فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع[4].

---

[1] Syed Ikhsan & F. Rowland, **Knowledge Management In Public Organiztion: A Study On The Relationship Between Organizational Element And The Performance Of Knowledge Transfer**, Journal Of Knowledge Management, Vol.8, No2, 2004, P99.

[2] طاهر حسن وحسين عيسى، "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**"، سلسلة العلوم اقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد36 العدد(6)، 2014، ص262.

[3] نضال محمد الزطمة، مذكرة ماجستير، "**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011، ص49.

[4] حباينة محمد، "**تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة**"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، الجزائر، العدد30-2014، ص83.

مع ان توزيع المعرفة يحتاج الى طرق أكثر سلاسة تساعد حتى على استخراج المعارف الضمنية ومشاركتها بالصورة التي يحتاج بقية الافراد، فيمكن ان نجد ضمن هذه الطرق: حلقات المعرفة والتعلم، فرق الخبرة والمتخصصين، تدريبات داخلية، شبكة معلوماتية ذات قاعدة معرفية.

وبالتالي فان تشارك المعرفة يعتبر دمج بين التقنيات والافراد لما له من اثره فعال في توزيعها بسلاسة مما يؤكد على متطلبات المعرفة حتى تتمكن منظمات اليوم من تفعيل عملية تشارك المعرفة.[1]

[1] Genesh Bhatt, **Knowledge Management In Organization Examining The Interaction Between Technologies, Techiques & People**, Journal Of Knowledge Management, Vol.5, N.1, 2001, P71.

المطلب الثالث: تطبيق المعرفة

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وانه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وان نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه، فالمعرفة قوة إذا طبقت[1].

ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة[2].

فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء وتنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكييف[3].

ولقد اختلفت الدراسات حول الخطوات اللازمة للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة حيث أشار بعض الباحثين أنه لكي يتم تطبيق المعرفة بطريقة فعالة يجب القيام بالخطوات الرئيسية التالية:

-تنظيم المعرفة؛

-استرجاع المعرفة؛

- متابعة المعرفة. وفيما يمكن تقديم نبذة عن كل مرحلة منها فيما يلي:

1. تنظيم المعرفة:

يقصد بهذه المرحلة القيام بداية باسترجاع المعارف من الافراد بطرق السابق الذكر، ومن ثمة القيام بعملية انتقاء وتحليل ومن ثمة تنظيمها وترتيبها وما يتوافق ومراحل تركيبها، ومن ثمة تخزينها وتحديد طرق استرجعها عند الحاجة اليها، وبالتالي الحفاظ عليها بما يعرف بالمخططات والفهارس ومختلف العمليات التي تعنى بمعالجة مثل تلك الانشطة[4].

---

[1] العشاب إيمان وسعيدي فاطمة الزهراء، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع**، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 ، ص9.

[2] محمد كسنة، " **إدارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الإعمال**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 ، ص7.

[3] برابح محمد وقرشي خديجة ، "**أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017، ص7.

[4] Bollinger & Smith, **Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asst**, Journal Of Knowledge Anagement, E,Berald Group Publishing Limited, Vol.5, N.1, 2001, P9.

2. استرجاع المعرفة:

لعل هذه المرحلة تعد أصعب مرحلة في قضية المعرفة الضمنية التي لا يملك فيها مسيرو المعرفة أي سبيل في تحقيقه بصفة كاملة، وعند وجود طريقة فانه بالضرورة سيجعل المنظمة في وضع محسن وأكثر تطورا واستمرارية وكذا كميزة لها، لذا فمن المهم لدى المنظمات وضع اليات استرجاع للمعرفة بما يتوافق وطريقة عملها، وكفاءات افرادها ونمطها وسيرورتها؛

3. متابعة المعرفة:

في هذه العملية يتم متابعة مسار المعرفة وان كان الامر دقيقا جدا اذ يصعب فيه التحديد والمتابعة بشكل الذي نتخيله ولكن يمكن تقويضه عبر الانظمة الذكية التي تساعد بشكل ممتاز في التتبع ويوفر الجهد والوقت، وتكمن هذه العملية في اساسيات تحدد وجهتها[1]:

- تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية لاستخدامها في الوقت المناسب ووفقا للعمليات ومتطلباتها؛
- التحول من العمليات المعرفية الى التطبيق الفعلي لتحقيق المساهمة المطلوبة وبالتالي الهدف المراد الوصول اليه؛
- تحدد وفقا لها متطلبات المنظمة من معرفة وأنظمة وراس مال فكري بما يتناسب واهداف المنظمة ورسالتها، مع تحقيق ميزة تنافسية؛
- الدعم المعرفي الكافي للمنظمة تبعا للبنية التحتية خاصتها لأجل التدرج والعمل والوصول؛
- توفير المعرفة الكافية لتحقيق عملية التوجيه السليم والقيادة الفعالة.

ولكي تكتمل العمليات التطبيقية لإدارة المعرفة فان إدارتها في المنظمات المعرفية تستلزم توافر أربعة أركان رئيسية هي[2]:

- **تشارك الأفراد:** ولابد ان هذه النقطة بالذات عملنا على تدقيق فيها في كل مرة من المرات الفارطة، نظرا لمدى أهميتها في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** لإدارة العرفة لابد من تقنيات تساعد على تسهيل تفعيلها بين الافراد، لذا فان تكنولوجيا المعلومات تعد العصب الرئيسي في تحريك المعرفة وحتى في عمليات تخزينها وتحويلها وتصميمها كما يجب؛

[1]Lawson Sheron, Lawson, Sheron.,**The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management,** Nova Southern University , U.S.A ,2001.

[2]Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge Management Best Practices In Europe**, New York: Library Of Congress Cataloging, 2007, P89.

- **رأس المال الفكري:** عمود الأساس في إدارة المعرفة يتمثل في راس المال الفكري، والذي بدوره سيعمل على تحقيق المعرفة داخل المنظمات بشتى أنواعها، مما يدعم وضمن تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية للمنظمة في النهاية؛
- **فاعلية المنظمة:** تركز على استخدامات المعرفة بشتى الطرق والوسائل مع تمكين من تحقيقها، وبالتالي يوصلها الى مدى من التحسين والتطور المراد الوصول اليها منذ البداية.

كما أضاف باحثون آخرون استرجاع المعرفة وصيانتها، هاتان الاخيرتان يأتيان بعد تطبيق المعرفة في محاولة من استرجاع المعرفة المطبقة وصيانة لها في حالة ظهور اعطاب لها، نشرحهما كالاتي:

أولا. استرجاع المعرفة:

تعد هذه العملية مشابهة لعمليات قبل توليد واكتساب المعرفة وتقع ضمن تشخيص المعرفة وهو ما يؤدي بنا الى القول انها عملية متواصلة وغير منفصلة كونها تأتي قبل وبعد عمليات إدارة المعرفة، وتعمل على البحث والوصول بكل سهولة وبأقل تكلفة زمنية الى المعرفة بهدف استعادتها وتطبيقها في حل المشكلات والتعقيدات بالعمل، ومن ثمة استخدامها في تغيير وتطوير المهام والعمليات؛

ثانيا. صيانة المعرفة

هذه العملية هي عملية مستمرة غير مقرونة ببدايات او نهاية، ولا تحظى بالمنطلقات كونها حتمية... فصيانة المعرفة يعني ادارك للانحرافات والاخطاء والمتطلبات المنقوصة بما يعرض عمليات إدارة المعرفة الى تشويه او الأخطاء، كما أن استخدام خرائط المعرفة لأنماط النص* يؤدي إلى مزيد من التعلم، ويصبح باستطاعة الأفراد توجيه تعليمهم بشكل أوثق وبالتالي تقليل التعرض للأخطاء او الفجوات المعرفية مما يسهل عملية صيانتها ومتابعتها وبالتالي تحقيق الفعالية والفاعلية المطلوبة بعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة[1].

وقد ارتأينا اعتماد العمليات التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) كأبعاد لدراستنا التطبيقية نظرا لقابلية قياسها وصفيا ودراستها تحليليا مع إمكانية استخدام معطياتها إحصائيا للخروج بنتائج قابلة للاعتماد كتوصيات، بالإضافة الى ان النماذج السابقة خلال دراستها لهذا العنصر جعلت من اولويتها العمليات المذكورة انفا، دلالة على المبررات التي ذكرناها الان على ان يتم التعقيب عليها في الجزء التطبيقي.

[1] رافده عمر الحريري، "**اتجاهات إدارية معاصرة**"، ط1، دار الفكر، الأردن، 2012، ص 185 - 186 .

*ويقصد بها مختلف الصيغ التي تؤخذ في خرائط المعرفة لأجل التوضيح ونجد من بينها مثلا (النمط الوصفي، النمط الحجاجي...الخ)

المبحث الرابع: العناصر الأساسية لتنفيذ إدارة المعرفة

لأجل تطبيق وإدارة المعرفة لابد من تخصيص متطلبات تساعد في تحقيق الفعالية المرجوة منها، واتباع النماذج المتعارف عليها في تطبيقها وتجسيدها كما يجب، بالإضافة الى ذلك لابد من قياسها ومعرفة مدى مستوياتها بالمنظمة وتحديد النظم الملائمة لها، مع البحث عن الاستراتيجية الأمثل للمنظمة وبيئتها.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة

تتأتى قيمة قدرة عمليات إدارة المعرفة في تحديد العوامل التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، والنماذج قد تكون مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وقد لا تتضمن أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد فيعقله، ومن هذه النماذج يمكننا ان نعرض مجموعة من النماذج العامة ونخصص فرعا لنموذج **SECI** ويمكن توضيحها كالاتي:

الفرع الأول: النماذج العامة

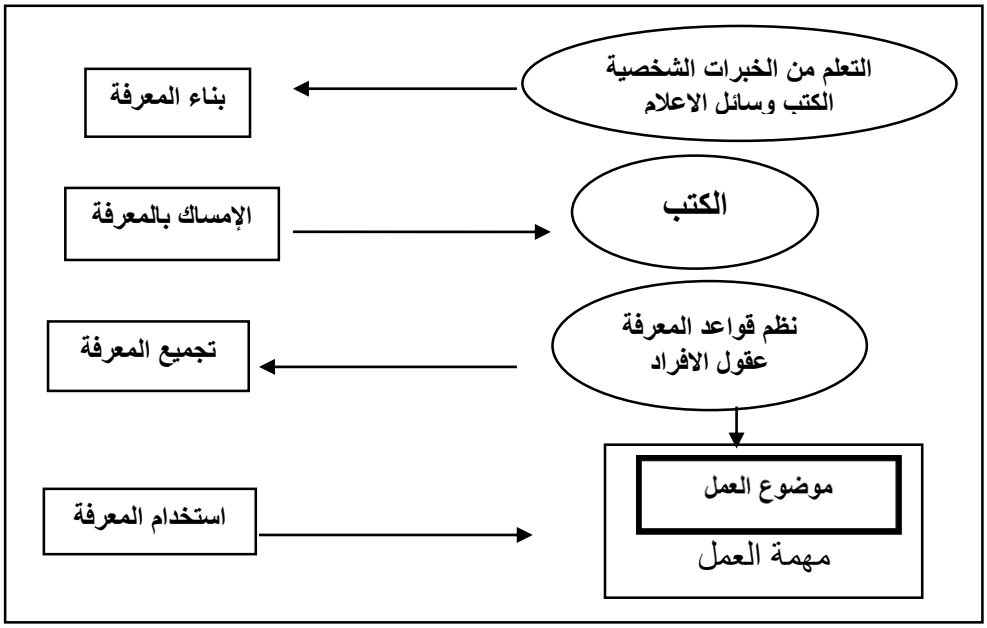
خلال هذه النماذج العامة سنحاول اظهار الأكثر شهرة بينها، في مجال إدارة المعرفة والتي تم عرضها من قبل باحثين كثر وهي كالاتي:

1. نموذج (wiig)

يحقق هذا النموذج مراحل رئيسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ (الإمساك) بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يمكن الرجوع للخلف وتكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين، والاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والكتب، وقواعد المعرفة المحوسبة، أما تجميع المعرفة فله أشكال عديدة اعتمادا على الموقف. ووفقا لهذا النموذج فقد تم دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات البناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فان هذه الوظائف يمكن إن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات[1]. ويمكننا ان نلم بنموذج wiig كالاتي:

[1] هيثم علي حجازي، **مرجع سابق**، ص40.

الشكل(12): نموذج إدارة المعرفة ل Wiig



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، مرجع سابق، ص 40.

وفقا للنموذج بالأعلى فان عمليات إدارة المعرفة تمر عبر مراحل تحظى بالاستقلالية نوعا ما، فبناء المعرفة يتم من خلال التعلم من الخبرات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام، في حين إن الإمساك بالمعرفة وترسيخها يتم من خلال مطالعة الكتب، إما في عملية تجميع المعرفة فتعتمد المنظمة على قواعد المعرفة كما يمكن تجميعها في عقول الأفراد وللقيام بمختلف المهام والوظائف يتم استخدام المعرفة المخزنة في قواعد، ويمكن القول انها النموذج الأقرب الى المنظمة المختارة في الدراسة التطبيقية المتعلقة بدراستنا، فكونها منظمة تعليمية بالدرجة الأولى فان نموذج هذا يركز على النمط التعليمي في مراجله وعملياته مما يجعله مجسدا بشكل تلقائي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وسيتم مناقشته في القسم القادم.

2. نموذج Gupta & Jason:

يقوم هذا النموذج على رؤية مفادها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة المعرفة فاعلة وتسير بتسلسل كالتالي[1]:

- **الحصاد:** ويعني هذا وجود الحصول على المعرفة من داخل المنظمة او اكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية؛
- **التنقية:** حيث يتم تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم يتم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد انه تم الحصول عليها، ويجب ان تمم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها؛

[1] محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008،ص125.

- **الترتيب:** بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف لخزن المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد المنافسة؛
- **النشر:** تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وعملة تطوير الثقافة التنظيمية هما العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب؛
- **التطبيق:** أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

فحتى نحصل في نهاية على تطبيق فعال لإدارة المعرفة على أساس ان يتم تواليا للحصاد كبداية ومن ثمة التنقية والترتيب بعد ذلك نحصل على النشر وبالتالي التطبيق بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

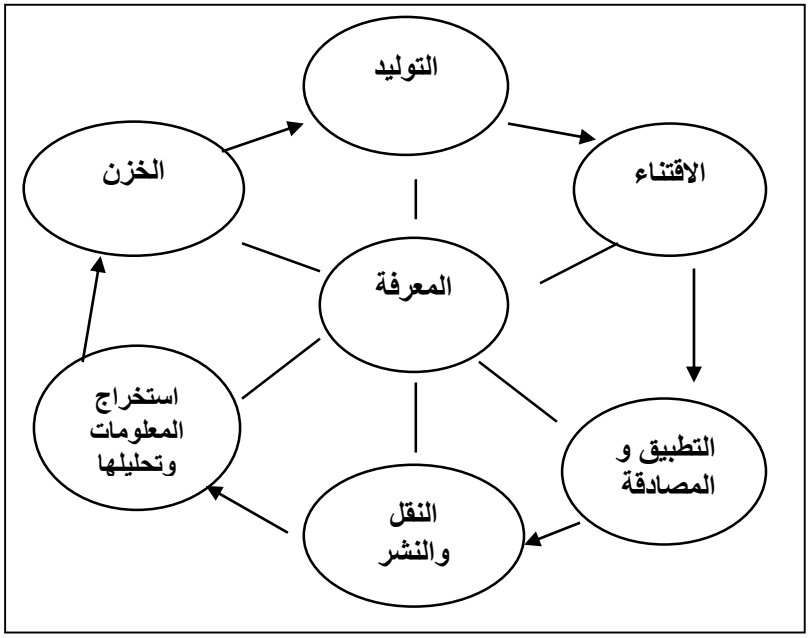
3. نموذج (Marquardt):

في هذا النموذج نجد انه قد تم اقتراح مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمات، ويتألف النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية المتسلسلة [1]:

توليد المعرفة ثم العمل على اكتسابها وثم تخزينه ومن ثمة العمل على إعادة استخراجها بتحليلها ومن ثمة نقلها ونشرها والعمل على التطبيق والمصادقة، فتتشكل في النهاية على شكل سداسية تتصل جميعها في النهاية الى تحقيق المعرفة، فهي تعد بذلك شبكة تكاملية لا تحدد فيها النهاية والبداية العمليات والمراحل التي تعني انطلاقة جديدة لباقي العمليات من جديد وهذه ادق المعالجات، فكل قناة تعتبر محورية وذات اطر زمنية على ان تخضع للمراجعات والتنقيح مما يجعل من إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود الى المعرفة من خلال كل عملية من تلك العمليات والمراحل، ويمكن تمثيله كالاتي وفقا للنموذج المطروح:

[1] Marquardt Michael J, " **Building The Learning Organisation- Mastering The 5 Elements For Corporate Learning** ", Second Edition, Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, Usa, 2002,P. 142-143

الشكل(13): نموذج Marquardt



Source: Marquardt Michael J, " **Building The Learning Organisation- Mastering The 5 Elements For Corporate Learning** ", Second Edition, Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, Usa, 2002, P143.

يوضح الشكل في الأعلى ستة عمليات لإدارة المعرفة غير مستقلة عن بعضها البعض، بحيث تبدأ باكتساب المعرفة من مصادر عديدة منها داخلية وأخرى خارجية كتشارك الخبرات وحضور المؤتمرات ..الخ، ثم تأتي عملية توليد المعرفة حيث يتم استخرجها وخلقها، بعد ذلك تتم عملية تخزين المعرفة في قواعد المعرفة أو عقول الأفراد، ثم يتم استخراج المعلومات لنقلها ونشرها بين الأفراد لتساهم في إنجاز المهام من خلال تطبيق المعرفة، لتعود الحلقة الى دوران ترتكز كلها على ركيزة المعرفة.

4. نموذج المجموعة الاستشارية:

وفقا لنموذج المجموعة الاستشارية فهو يعتمد على يمكن ان نلخص نموذجها وفقا للخطوات التالية[1]:

- **الحشد والتعبئة:** وفقا لهذه الخطوة فانه يراد منها ان التغيير وفقا للحاجة، ما يستدعي ان تكون الفرق المقصودة ذات مرونة عالية وقابلية للتغيير، مما يسهل اعتيادها وتآلفها مع اهداف المعرفة؛
- **الرؤية:** ان وجود خطوة الرؤية يعد امرا أساسيا يساعد الافراد على الفهم واستيعاب الطريق المراد السير عليه لتحقيق تلك الرؤية المطلوبة؛
- **التصميم:** هي خطوة لتصميم طرق وأساليب لمشاركة المعرفة بشكل روتيني مستمر، حتى يتم استعمالها بعد استرجاعها؛

[1] Martiny Marilyn, **Knowledge Management At Hp Consulting,** Organizational Dynamic, Vol.27,Issue, 1998, P73

- **النقل:** لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج الى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة وقيمها وسلوكها.

فنموذج المجموعة الاستشارية يعتقد فيها بمرحلة الحشد والتعبئة، وكذا بتحديد للرؤية يسهم في تسهيل تصميم منظور للعمل ثم تصل الى مرحلة النقل أي مشاركة المعرفة، بينما ما يعاب على هذا النموذج انه ينتهي عند مرحلة النقل ولا يهتم بتطبيقه الفعلي إذا لا يأخذ بعين الاعتبار الاسترجاع بعد التشارك.

الفرع الثاني: نموذج SECI

ظهر هذا النموذج اختصار للمفردات الأجنبية وهي كالاتي:

Externalization, Combination, Internalization, Socialistion

محاولا صياغة نموذج تكوين المعرفة الذي يقوم على فكرة جوهرية تتلخص في وجود حركة لولبية تفاعلية للمعرفة، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي الى تكوين المعرفة تنظيمية جديدة، ويميز نوناكا أربع أنماط رئيسية لتحويل المعرفة وهي كالتالي[1]:

1. **مرحلة التنشئة:** تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية

ان مصطلح التنشئة يدل على توليد المعرفة تسهم في خلق المعرفة ضمنية جديدة، عبر أساليب روتينية باستغلال العلاقات الغير رسمية مثلا او عبر العصف الذهني وهذا كله يسهم في تنشئة المعرفة لدى هؤلاء وتدخل ضمن الأنشطة الاجتماعية للأفراد، مما يعني الوصول الى تحويلها الى معرفة ضمنية لدى الافراد الاخرين.

2. **مرحلة التخريج:** تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة

تتم وفقا لعمليات التخريج التي تعتمدها المنظمات اتجاه افرادها، حتى تشكل بذلك قاعدة بيانات خاصة بها، وقد تلجا الى تقنيات تكنولوجيا المعلومات اذا تعتمد عادة على عاملين رئيسين لإخراج المعرفة تمثلت في:

- قدرة الافراد معرفتهم الخاصة الى نماذج سهلة للاستيعاب والفهم
- فعالية الأدوات والوسائل المستخدمة في تشارك المعرفة ونقلها، لتحريض الافراد على تحرير أفكارهم بصفة خاصة من خلال التحليل الاستنتاجي والبحثي.

3. **مرحلة التجميع:** تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة

في هذه المرحلة يتم التركيز على تجميع المعارف الموجودة لدى الافراد، باستغلال طرق وثائق، اجتماعات، تعليمات، شبكات اتصال الكترونية، بعد ذلك تتم عملية تصنيفها عادة تتم حسب ثلاث مراحل هي:

- يتم القيم بجع المعارف الموجودة بداخل وخارج المنظمة؛
- ثم يتم عملية توزيع لتلك المعارف باستغلال الاجتماعات والعروضات وكذا تكنولوجيا المعلومات؛

[1] Ikujiro Nonaka & Toshihiro Nishiguchi, **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation,** oxford university press, 2001, p14

- على ان يتم تحرير المعرفة الصريحة، بعد ان يتم تصميمها كمعرفة ذات قيمة مضافة داخل المنظمة وأكثر سهولة للاستغلال.

4. **مرحلة التذويب:** تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية

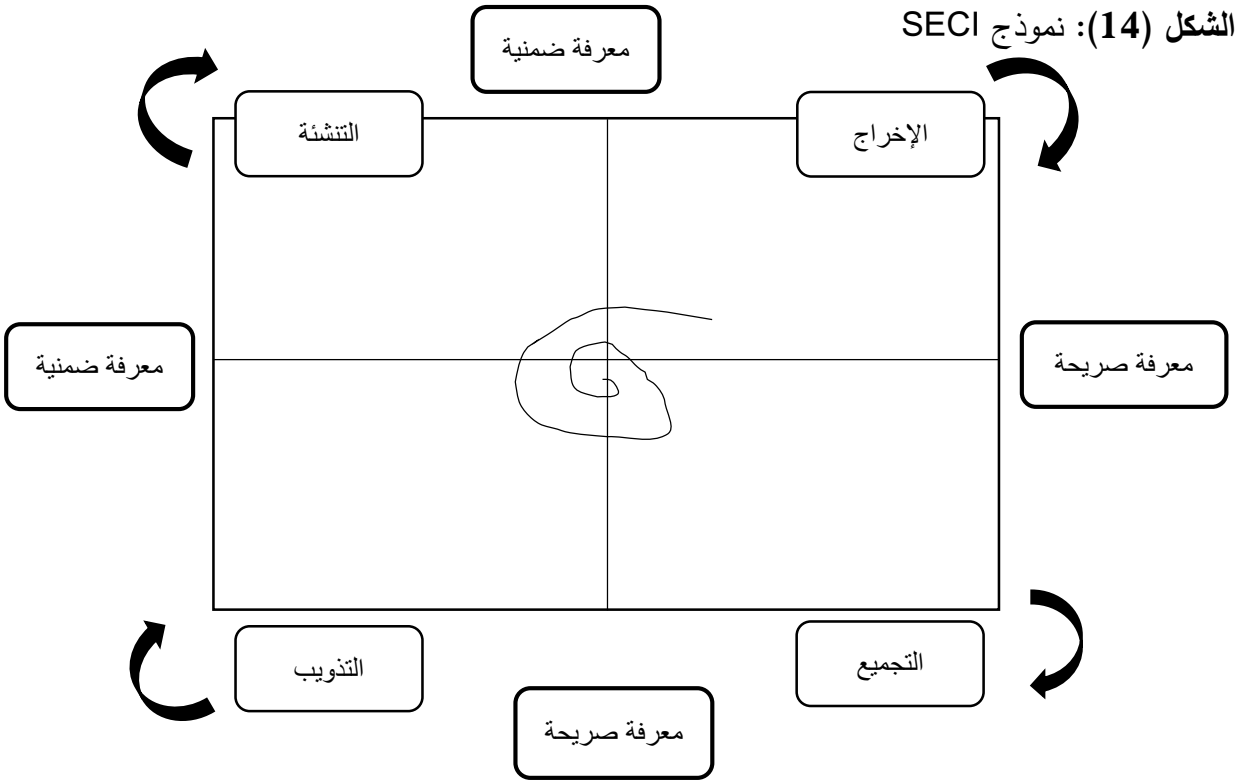
يمكن أن نأخذ فكرة على عملية التذويب من اسمها، فيتم خلالها تطبيق ما تعلمه الافراد فهي عملية نهائية لإنتاج المعرفة التي يتم فيها تشارك المعرفة على جميع الأصعدة بالمنظمة وتأخذ بعدين لها:

– يجب تجسيد المعرفة الصريحة في شكل أفعال وممارسات؛

– على التجسيد ان يتمثل في شكل محاكاة والتجارب والممارسات التطبيقية على ان يشمل هذه الطرق التعليمية بالحالات الافتراضية.

يمكن ترجمته الى الشكل الاتي:

الشكل (14): نموذج SECI



Source : Ikujiro Nonaka & Toshihiro Nishiguchi, Knowledge Emergence: Social, Technical, And Evolutionary Dimensions Of Knowledge Creation, Oxford University Press, 2001, P18

من خلال هذا النموذج يتوضح لنا أن عملية تكوين المعرفة انطلاقا من تحويل المعرفي الضمنية إلى معرفة ضمنية عبر التنشئة ثم الإخراج بتحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة أكثر قابلية للاستخدام، ثم تليه مرحلتي التجميع والتذويب والتي في نهايتها يتم تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية، تتفاعل فيما بينها فيما يسمى بلولب خلق المعرفة.

فعلي سبيل المثال فان المعرفة الضمنية المأخوذة حول حاجات المستهلك من خلال مرحلة التنشئة يمكن ان تتحول الى معرفة صريحة حول منتج جديد من خلال مرحلة الإخراج هذا المفهوم يقودنا التجميع اين مكونات

التكنولوجيا المتواجدة والمطورة يتم تجميعها لبناء نموذج المعرفة الصريحة المعبر عنها في شكل نموذج لولبي تصاعدي يضمن تحول المعرفة الضمنية الجديدة من خلال مرحلة التذويب لتستمر الادارة في التصاعد[1].

المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة

ظهر الاهتمام في نظم إدارة المعرفة بعد منتصف التسعينات وذلك من خلال إشارة بعض الباحثين الى مفاهيمها ومبادئها لكن التحدي الأكبر للمعرفة لم يكن في تكوينها وإنما في مشاركتها تكاملها وتطبيقها وخاصة تلك المعرفة المتخصصة الحرجة ذات القيمة المضافة والتي تعزز من بناء مقدرات المنظمة لتكوين وإدامة الميزة التنافسية؛ تقليديا كانت تظهر عملية تكوين المعرفة ونقلها من خلال وسائل متنوعة مثل المقابلة وجها لوجه وما ينتج عنها من تفاعل مخطط له، والتدوير الوظيفي الذي يساهم في تنمية المورد البشري، لكن توجه الأسواق والمنظمات نحو العالمية جعلها تتجه وتتحرك نحو الأشكال الافتراضية، لكون الوسائل التقليدية وفاعليتها قليلة لذلك اقتضت الضرورة إكمال الوسائل بالطرق الإلكترونية؛

ومن ناحية الأخرى فان تدوير المعرفة في المنظمة دعمته التكنولوجيا الحديثة مثل تكنولوجيا Lotus note، من خلال تصنيف وجمع وتوزيع وتكامل المعرفة التنظيمية التي ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية وسمي ذلك نظم إدارة المعرفة [2].

الفرع الأول: نظم إدارة المعرفة

تعددت نظم ادارة المعرفة، فمنها ما يهتم بعملياتها وممارساتها ومراحلها، وهذه النظم تقدم الدعم المناسب لعمليات ادارة المعرفة، وهي نظم تدعم عمليات ادارة المعرفة وتستخدم تلك الأنظمة مجموعة من الآليات والتقنيات، وتشمل ما يلي[3]:

1. أنظمة اكتشاف المعرفة:

تعمل هذه الأنظمة على إيجاد المعرفة وتطوير من المعارف الضمنية باستخدام شبكات الكشف عنها، فالتكنولوجيا يمكنها ان توفر دعما أساسيا في عملية دعم أنظمة اكتشاف المعرفة من خلال عمليات التركيب والتنشئة الاجتماعية؛

2. أنظمة مسك المعرفة:

وفقا لهذه الأنظمة فهي تعمل على استرجاع المعرفة المكنونة لدى الافراد في شكل معرفة صريحة تستفيد منها باقي الفرق التنظيمية، على ان تستخدم خلال هذه العملية تقنيات دقيقة، تسمح بنقل تلك المعارف ومسكها من مختلف الأطراف والجهات على سبيل مثال ذلك الزبائن والمنافسين والكيانات المنظمة، أي حتى تلك المعرفة الموجودة خارج حدود المنظمة أي ببيئتها الخارجية، فتكون على شكل تقنية مدمجة تعمل على اقتناص المعرفة ومن ثمة تثبيتها بمعنى مسكها حتى يتم استغلالها فيما بعد؛

---

[1] السعدي رجال، مسعي سمير، **خلف المعرفة بالتطبيق نموذج SECI** ، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد07، 2014، ص ص130-131 .

[2] عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، **مدخل الى إدارة المعرفة** ، دار المسيرة، 2009، ص51-52

[3] Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management: System And Processess**, Routledge, 2nd Edition, 2015, Pp 66-67.

3. أنظمة مشاركة المعرفة:

وفقا لنظم هذه العملية فهي تعمل على مشاركة المعرفة بنوعيها، من خلال أساليب التبادل بين الافراد العاملين بالمنظمة من علاقات غير رسمية وظروف مواتية لراحتهم مع توفر الثقة اللازمة لذلك، ووفقا لذلك كله تساعد تقنيات وتكنولوجيا في عمليات المشاركة؛

4. أنظمة تطبيق المعرفة:

تعمل هذه الأنظمة على تجسيد الفعلي للمعارف التي تم سابقا مسكها واسترجاعها ومشاركتها، وهي تلك النظم التي تكون ضمن عمليات إدارة المعرفة، مع دعم بالتوجيه التي تصل بها الى تحقيق قيمة مضافة اعلى لتلك المعارف، ومن ثمة تسخيرها لخدمة المنظمة وتحقيق رؤيتها منها.

الفرع الثاني: قياس إدارة المعرفة

ان قياس المعرفة يعد أصعب ما تواجهه المنظمة، خصوصا وان هنالك منطلقا ينفي وجود إدارة المعرفة أصلا اذ ان مالا يمكن قياسه لا يمكن اداراته، اذا جوهر الصعوبة في القياس متمثل في اننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة مما يحول بين كونها نظرية الى التطبيق، الا ان الامر لم يترك هباءا وانما تم تقديم محاولات تعتبر الأقرب الى قياسها بالشكل الصحيح، ويمكن ان نعرض بعضا من المقاييس النموذجية كالاتي:

1. أداة تقييم إدارة المعرفة:

طور آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وكالاتي[1]:

س1: هل تعمل المنظمة باستمرارية على رفع المعرفة المجهزة لأجل الوصول للقيمة المضافة؟

س2: هل يتم تقديم وقت كافي للمستخدمين بالإضافة الى المصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة فشل الفكرة كليا؟

س3: هل يعمل جميع الافراد على المساهمة في اثراء المعرفة؟

س4: هل يتم تضمين المعلومات بنظم إدارة المعرفة

س5: هل نظام العمل مرن لغاية التطوير والتغيير للوضعيات الاحسن بالاستناد الى كيفية حصول المستخدمين على المعرفة واستخدامها بما يتوافق واحتياجهم؟

س6: هل يتم قياس وتتبع قيمة راس المال المعرفي بشكل مستمر؟

س7: هل تعمل المنظمة على الاتصال بمدى عريض من المعلومات للحصول على أكثر المعلومات دقة ومثالية؟

س8: هل تعمل المنظمة على تحديد بشكل منظم ومتناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟

س9: هل يتم استخدام الترفيعات والعلاوات والترقية مشمولا بكل اشكال التكريم مصممة بشكل لتشجيع المشاركة في المعرفة؟

س10: هل المنظمة مستعدة لتصويب البيئة المادية من اجل تسهيل مشاركة المعرفة؟

[1] Andersen Arthur, "**In The 90s It's What You Know**", journal Business NH Magazine, Dec, Vol:13, Issue 12, P 11.

تكون الإجابة عن هذه الأسئلة ضمن مجال محدد وفقا لأربعة مجالات، واعطيت لكل مجال درجة، وكما يلي: مطلقا (0)، نادرا (1)، أحيانا (2)، معظم الأوقات (3)، في جميع الأوقات (4).

وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الاتية

1 – 9 نقطة: المنظمة تحتاج الى تحسين متميز؛

10 – 19نقطة: المنظمة تسير الى الاتجاه الصحيح؛

20 – 30 نقطة: المنظمة تسير الى المقدمة؛

31 – 40 نقطة: المنظمة رائدة في مجال المعرفة.

2 . مقياس الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير

وفقا لهذه الجمعية فقد عملت على تطوير أداة قياس تمثلت في أداة قياس للتدريب والتطوير وتحديد المنظمة لإدارة المعرفة إضافة الى تحديد استعداد وقدرة المنظمة لإدارة المعرفة، مع تحديد راس المال الفكري، سميت هذه الأداة **انفو لاين** وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب اختيار احد ثلاثة اختيارات والذي يقابل رقما 1 – 3 حيث (1) يرمز الى النفي القاطع، و(2) ترمز الى متردد، بينما(3) ترمز الإيجاب وتحسب لتحديد درجة استعداد المنظمة ، تحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة استعداد المنظمة والتي تكون عادة بين ثلاث مجالات كالاتي[1]:

مجال المنظمة الاول من (25 – 30) نقطة هي على استعداد ووضعها جيد للانطلاق في استخدام إدارة المعرفة؛

مجال المنظمة الثاني من (20 – 24) نقطة هي على قرب من تحقيق استعدادها الكامل والانطلاق الا انها بحاجة الى بعص الترتيبات لذلك؛

محال المنظمة الثالث من (10 – 19) نقطة عليها التوقف انها ليست في مرحلة استعداد وجب مراجعة التخطيطات والأفكار المطروحة حول إدارة المعرفة.

هذه المجالات الثلاث تسمح بإعطاء نظرة أكثر دقة قبل الانطلاق في تصميم إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن ثمة اتخاذ القرار بما يتناسب مع النتائج المحققة والمجال الذي وقعت فيه.

هل قمنا بتجربة ان قياس إدارة المعرفة في دراستنا التطبيقية؟، ان هذه الخطوة تسبق خطوة تطبيق معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على إدارة المعرفة ولكن في حال تم استخدام هذه المقاييس العالمية فعلينا أيضا الاستعانة بمقاييس للصراع التنظيمية لاجل لان تضبط الدراسة بشكل أفضل على ان يتم ذلك في مقالات تطبيقية أخرى.

[1] Newman Amy, "**Are You Ready For Knowledge Management**", Training & Development, Vol.54, Issue 9, 2000, P72.

المطلب الثالث: استراتيجية إدارة المعرفة

تبرز في مجال إدارة المعرفة عدة استراتيجيات تختلف معالجتها تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، وتتبع ذلك وفقا للمشاركة بالمعلومات والمعرفة.

فرع الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة

يعتبر مجال إدارة المعرفة وممارساتها واستخداماتها مجالا واسعا يغطي على كافة طرق بناء المعرفة لدى المنظمات، من خلال تحديد فجوة المعرفة ومحاولة تحديد طرق غلقها وما يتناسب ونمطها وانطلاقا من العمل اثناء أداء المهام والمسؤوليات، مع تحديد الاحتياجات والاهداف المراد الوصول اليها والرؤية المصممة من خلال إدارة المعرفة مع استغلال التقنيات المناسبة وكلها تدخل ضمن مخطط العمل الذي تعمل عليه المنظمة منذ البداية، وتبعا لذلك اقترح ويج استراتيجيات اعمال لإدخال المعرفة في المنظمة تمثلت في تالي[1]:

1.إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على التدريج في التطور والنمو، وكذا على وضعيات المنظمة الملائمة مع تمتع الافراد بكفاءات عالية اذ ان ضمن هذه الاستراتيجية تعمل ضمن موارد محدودة على بناء قدرات إدارة المعرفة وهي ذات مخاطر قليل مع عائد قليل؛

2. استراتيجية التروي والحذر:

في هذه الاستراتيجية تركز على المبادرة في إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية؛

3. استراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة :

في هذه الاستراتيجية تعتبر ركزا أساسيا تهدف الى تحديد المنظمة وتقويتها، من خلال وجود إدارة إبداعية وتعتمد على الابتكار وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى، فيما يتعلق بالمخاطرة علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة، كما تم الإشارة الى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي[2]:

1. الاستراتيجية الترميزية تتجسد في التفاعل بين:

تستفيد من هذه الاستراتيجية المنظمات التي تعتمد في جوهرها على تصميم المنتوجات، كونها ترتبط بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساسا ومصدرها غير بشري.

---

[1] Wiig M Karl**, Op.Cit**, p18.

[2] Hermans John, **Catch The Knowledge Management Wave**, Library Journal, Vol.1, 1999, P107-108.

2.**الإستراتيجية الشخصية** ترتبط بالأشخاص:

وتركز على تفاعل فيما بين الافراد، من حوارات مفتوحة والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تعتبر اكثر فائدة للمنظمات المنتجة للمنتجات ذات معدلات تعتبر عالية والمعتمدة على الابداع في العمل وتطبيق المشرعات الفريدة، التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة على عدم استغناء أحداهما عن الأخرى أثناء التطبيق من المنظمة المتبناه[1]، ويمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة متمثلة في [2]:

- **استراتيجيات جانب العرض:** وتركز في هذا الجانب على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة وتركز على اليات المشاركة ونشر المعرفة بشكل مستمر؛
- **استراتيجيات جانب الطلب:** في هذه الاستراتيجية تتجه نحو الابداع والتعلم، فهي تركز في جوهرها على توليد معارف جديدة، أي اليات توليد المعرفة.

لابد ان أول سؤال يطرح عادة ماهي الاستراتيجية الأنسب؟ حسنا لا توجد استراتيجية معينة تعتبر الأنسب كون الاستراتيجيات المطروحة تتلائم والظروف والمتطلبات المتوفرة التي تمد بها المنظمات، ثم ان بعض المفكرين قد يطرحون استراتيجيات معينة على أخرى على أساس الدراسات التي يقومون بها ولكن لا يمكن اعتماد الجزء امتثالا للكل، في رأينا الخاص لابد على المنظمات ومنها التعليمية خاصة ان تنظر لما تملكه وما هي بحاجة اليه من موارد معرفية.

الفرع الثاني: تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات اليوم لأجل تطبيق إدارة المعرفة تحديات جمة وقد تم الإشارة الى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي[3]:

- **التحدي التقني:** هو أصعب جزء ويعتبر أكبر تحدي لإدارة المعرفة، اذ يرتكز على تصميم أنظمة إدارة المعرفة التي تجمع بين الافراد والتقنيات المعلوماتية للتفكير؛
- **التحدي الاجتماعي:** ضمن هذا التحدي يتطلب تطوير المنظمة التي تشارك المعرفة بغرض التشجيع على الابداع بديلا للتقليد؛
- **تحدي الإدارة:** توليد بيئة مرنة قابلة لتشارك المعرفة بشكل حيوي ومستمر؛
- **التحدي الشخصي:** المتمثل في الانفتاح على أفكار الأخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

[1] اسمهان ماجد الطاهر ،"**إدارة المعرفة**"، ط2، دار وائل، الأردن، 2015، ص250.

[2] McElroy, mark, w, **The New Knowledge Management -Complexity, Learning, And Sustainable Innovation**, Knowledge Management Review, Vol.3, Issue.4, 2002, p2-3.

[3] Mcdermott Richard, **Knowing is a Human Act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management**, Knowledge Management, Revised, 1998, Pp8-9.

وحينما نمر الى جملة من التحديات التي تمر بها منظمات في الناحية الإدارية لأجل استخدام واستغلال إدارة المعرفة، يمكن تمثيلها كالاتي[1]:

- القدرة والتمكن من تحفيز الافراد على البحث والتوقع، مع تبني أفضل الممارسات لتطبيق المكتسبات؛
- العمل على تطوير المصفوفات والأنظمة للعمل على تقييم برامج إدارة المعرفة؛
- الوصول الى قدرة على تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة؛
- كيفية جعل المعرفة ذات قيمة؛
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة؛
- تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة؛
- محاولة تحديد معرفة المنظمة وقياس قدرتها على ذلك؛
- تحديد مدى اقبال المنظمة على إدارة المعرفة؛
- العمل على تغيير الثقافة السائدة بالمنظمة وهيكلها.

كما يمكن ان نضيف معوقات أخرى تتعرض لها عمليات تطبيق إدارة المعرفة المنظمات، تمثلت فيما يأتي[2]:

- تحقيق استقلالية إدارة المعرفة عن الإدارة العليا للمنظمة؛
- الترويج لنظام إدارة المعرفة بالشكل الخاطئ الامر الذي يحيد عن المنظور الإيجابي للإدارة المعرفة وينعكس على أداء المنظمة ذاتها.

ان جل التحديات التي تمر بها إدارة المعرفة اليوم تتعدى الحصر، كون المعرفة لا يمكن امتلاكها او الاحتفاظ بها بالشكل الذي يتبناه العقل وهذا التحدي يعد الأقوى، وبالتالي لابد الاخذ بعين الاعتبار القصور الذي يمس قضية محاولة امتلاكها والاحتفاظ بها بالطرق المختلفة.

[1] Rastogi, P.N, **Knowledge Management And Intellectual Capital-The New Virtuous Reality Of Competitiveness**; Human System Management; 2000, p44.
[2] Thierauf j Robert, **knowledge management systems for business**, Quorum book, London, 1999, p141.

ملخص الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل فانه يمكن القول ان مديونية منظمات اليوم متمثلة في التمثيل الحقيقي لإدارة المعرفة ببيئتها الداخلية، ولان إدارة المعرفة بحاجة الى تشخيص لوجودها في الأصل لتتعرف المنظمة على قدرتها في التعامل معها في الأصل فلابد من العمل على قياسها وقياس قدرت المنظمة وفقا لمهامها واعمالها الترتيبية؛

ثم ان المعرفة لم تكن وليدة اللحظة وانما كانت متزامنة وخلق الانسان الذي انطلق في التفكير في كيفية تسيير البيئة الذي يعايشها والتعرف عليها، ومن ثمة تحويل تلك المعرفة الى طريقة للنجاة وأسلوب للتعامل مع مختلف المصاعب التي يحياها، لتتطور مع زمن وبشكل استمراري لدى بدايات الانسان لتشكل بذلك معارف متراكمة بداخل ذهنه ثم تتطور لتصل الى عصرنا هذا؛

تم اتخاذ المعرفة بشكل اكثر أهمية وذات قيمة ومصر للميزة التنافسية في حين محاولة المنظمات الى التسابق في الوصول للمعلومة، استجدت المدارس الحديثة في دراسة ابعاد إدارة المعرفة والعمليات المنوطة بها داخل المنظمات مما جعل من تطبيقها التحدي الأكثر صعوبة، ناهيك عن تشاركها كما هي، فحتى تشاركها يعد المسار الوحيد الذي يتعرض للتغيير في حين انتقاله عبر قنوات الاتصال وبين الافراج، وان كان التشارك مباشرا الا انها لا تكون بنفس الطريقة التي تحصل عليها الفرد وانما تتغير في حين التصريح بها اذ يعبر عليها الفرد وفقا لتنظيمها وترتيبه الذهني، أي انها ستخرج بقالب اخر مغاير عن القالب الذي وصلت بها..

لتصبح تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة محط اهتمام واستخدام بشكل مكثف، فقد سمحت البرمجيات وأنظمة التشغيل باحتواء المعرفة وتخزينها ومن ثمة ترتيبها وتنظيمها بعد فرزها، لتصل في نهاية الى معرفة ذات قيمة مضافة تسهم في بناء المعرفة لدى المورد البشري وأيضا في بناء شبكة المعرفة ودعم البنى التحتية خاصتها، هذه الأخيرة التي تسهم فيه المصادر التي تعتمدها المنظمة لأجل توليد المعرفة في بيئتها الداخلية من كتب ومجلات ومصادر تعليمية أخرى اكثر تنويعا؛

ولابد ان نشير الى ان المعرفة ارتكزت على تصميم خرائط معرفية للوصول بسهولة المعرفة المراد استخدامها سواء من الافراد او المنظمة ذاتها، ثم ان مجالات إدارة المعرفة تتنوع تنوعا جما الامر الذي يصل بنا الى متطلبات رئيسية لتحقيق التطبيق الفعلي والمسهم في تزويد المنظمة بما تحتاجه أساسا، وانطلاقا من نماذج تطبيقية وفقا لباحثين تؤتي ثمار تطبيق المعرفة بالشكل الصحيح بالأخص النموذج الذي صممه نوناكا وتاكوشي منظري إدارة المعرفة الأوائل وأشاروا اليه بأربعة أحرف تمثلت في **SECI** الذي يحقق التكامل المثالي في استخراج المعرفة من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة ثم يعاد استرجاعها على شكل معرفة ضمنية من جديد على ان تستغل ضمن أنظمة تكنولوجيا تسهم في مسكها وابقاءها وكذا حمايتها وإعادة تدويرها كفائدة مرجعية للأفراد في شتى المستويات.

الفصل الثالث

إجراءات دراسة حالة مع تصميم النموذج البنائي جامعة عمار ثليجي بالاغواط

تمهيد:

بعد ان طرحنا الإشكاليات النظرية حول مفاهيم الصراع التنظيمي ثم لمحة عن الثقة التنظيمية ومن ثمة إدارة المعرفة وعملياتها، الامر الذي جعلنا نصل الى ربط نظري يصل بالضرورة مبدئيا الى تأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة عبر الثقة التنظيمية التي تعتبر حجر الأساس للمرور الى تشارك المعرفة فيما بينها، فلابد من يرتبط نجاح تطبيق هذه المفاهيم على أرض الواقع ضمن إطار مفاهيمي علمي ومنهجي يتوافق وطبيعة المعطيات النظرية لموضوع الدراسة.

فحتى نستطيع تجسيد الرابط والدور التأثيري الذي يمثله الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، بوجود الثقة التنظيمية كوسيط على مؤسسات التي يعتقد انها الاجدر بدراسة هذه الدراسة عليها، فوقع الاختيار في النهاية على جامعة عمار ثليجي بالأغواط، والتي تمثل السرح الأكبر في المؤسسات المحلية بالولاية بالإضافة الا اعتمادها على إدارة المعرفة بشكل أساسي ضمن إطار عملها، وبالتالي سننطلق بداية في تقديم تاريخ الجامعة وهياكلها التنظيمية منها، ومن ثمة توضيح الاطار المفاهيمي والمنهجي الذي سيتم العمل به طوال فترة الدراسة التطبيقية، مع ابراز المحاور الأساسية لطرق جمع البيانات لإجراء التحليل الاحصائي عبر البرامج المناسبة.

ومن ثمة ننتقل الى الخطوات اختيار نموذج البحث المعتمد بداية من بناء نماذج قياسية فرعية مكون لنموذج البنائي المتكامل المفترض عبر تحديد متغيراته وابعاده، ولأجل التحقق من جودة نماذج القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة كلا على حدى باستخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من جودة تطبيقاته للبيانات مع مجاراتها بالتعديلات اللازمة، بعد ان تكون النتائج سليمة وتسمح بالانتقال الى اختبار نموذج البنائي للتأكد من جودة مطابقة البينات الى الواقع لتحديد علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية وحتى المتغير الوسيط التي تجسد الظاهرة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة.

يمكن ان نعرض نقاط هذا الفصل من خلال المباحث الاتية:

المبحث الأول: التقديم العام لجامعة عمار ثليجي– الاغواط

المبحث الثاني: منهجية وبناء وتصميم الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النموذج البنائي للدراسة

المبحث الأول: التقديم العام لجامعة عمار ثليجي– الاغواط

يعتبر قطاع التعليم العالي من أكثر القطاعات تعرض للضغوطات كونه يعتبر ثلاثي الابعاد، من طلبة وأساتذة واداريين والذي لابد ان يتم تكوين رابط متكاملة داخل منظمات قطاع التعليم العالي، بالإضافة الى علاقات الخارجية بالعالم وإمكانية تواصلها وحتى تجسيد طموحاته وفق بيئة عالية الجودة، مع تمكنها من منافسة واكتساب مكانة تحقق بها التميز والريادة في الوصول الى تحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية.

المطلب الأول: تاريخ جامعة عمار ثليجي بالاغواط

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في: 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية[1]:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنتفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 [2] ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعي، بيولوجيا ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس ولأرطفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيدي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي [3]:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

[1]University Laghouat, **Historique-De-Luniversi**, Http://Lagh-Univ.Dz/Historique-De-Luniversite/, 2022.09.23, 20:23.

[2] الحريدة الرسمية، المرسوم التنتفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997

[3] الحريدة الرسمية، بموجب المرسوم التنفيدي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفنها الجامعة خلال هده السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم إعتماد النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا ، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج – ليسانس وماستر-

ووصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د

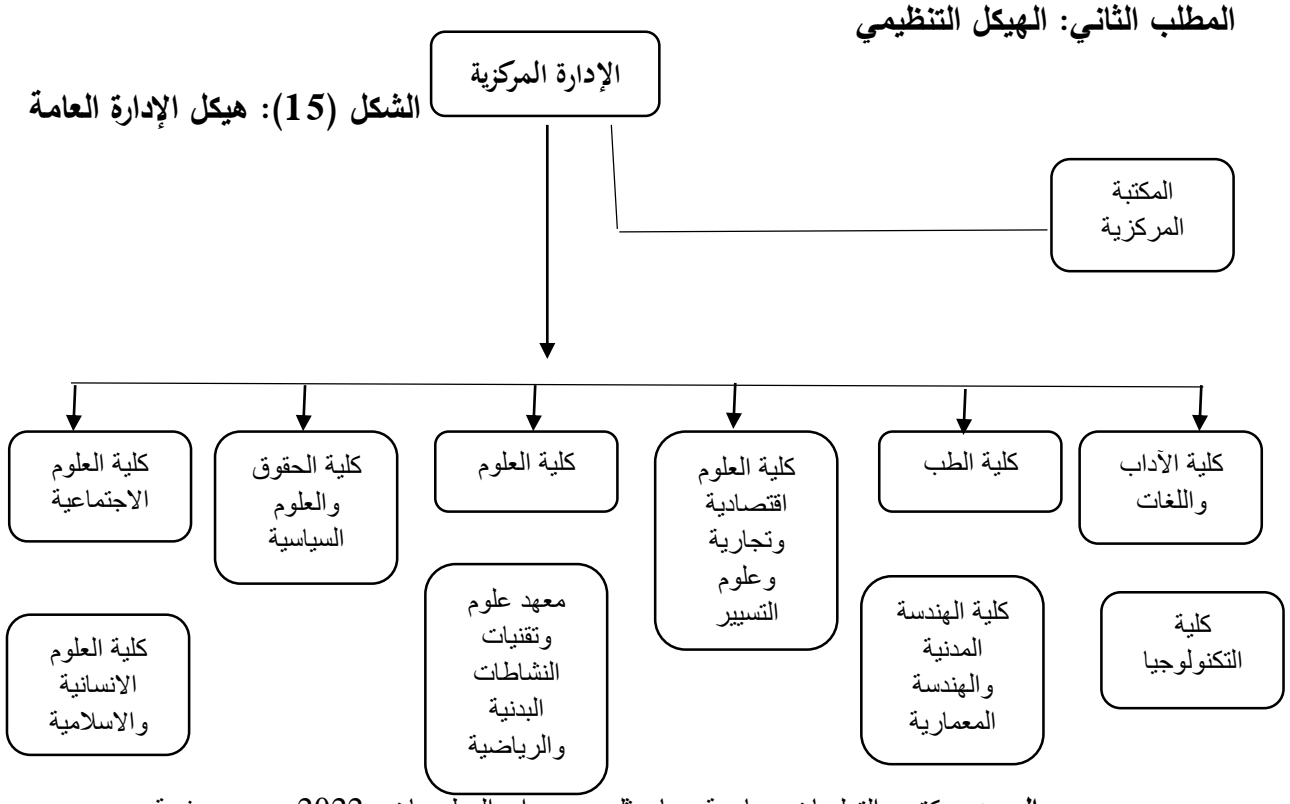
إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأستاذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

استلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد[1].

[1] University Laghouat, **Historique-De-Luniversik**, Http://Lagh-Univ.Dz/Historique-De-Luniversite/, 2022.09.23, 20:30.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

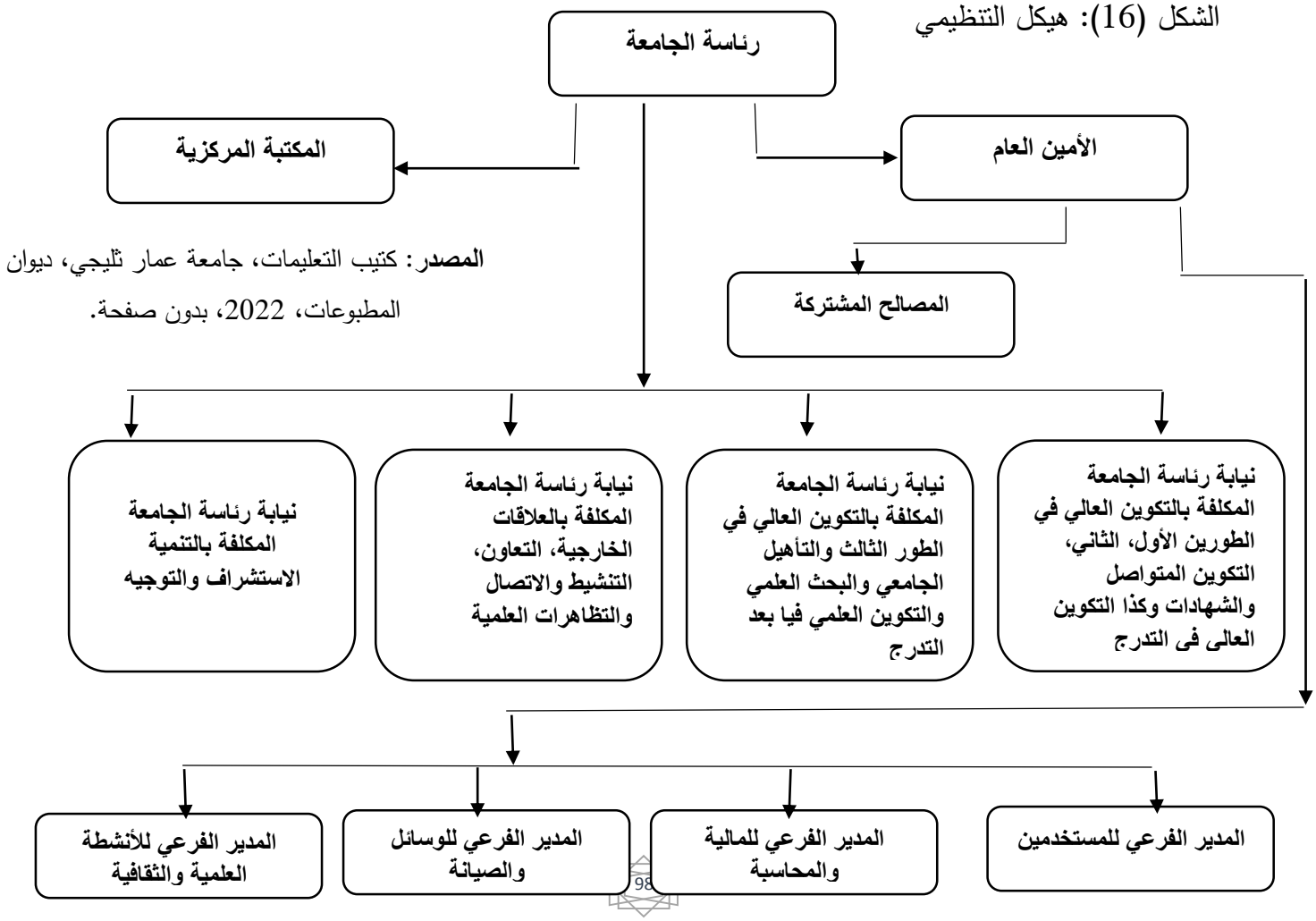
الشكل (15): هيكل الإدارة العامة



المصدر: كتيب التعليمات، جامعة عمار ثليجي، ديوان المطبوعات، 2022، بدون صفحة.

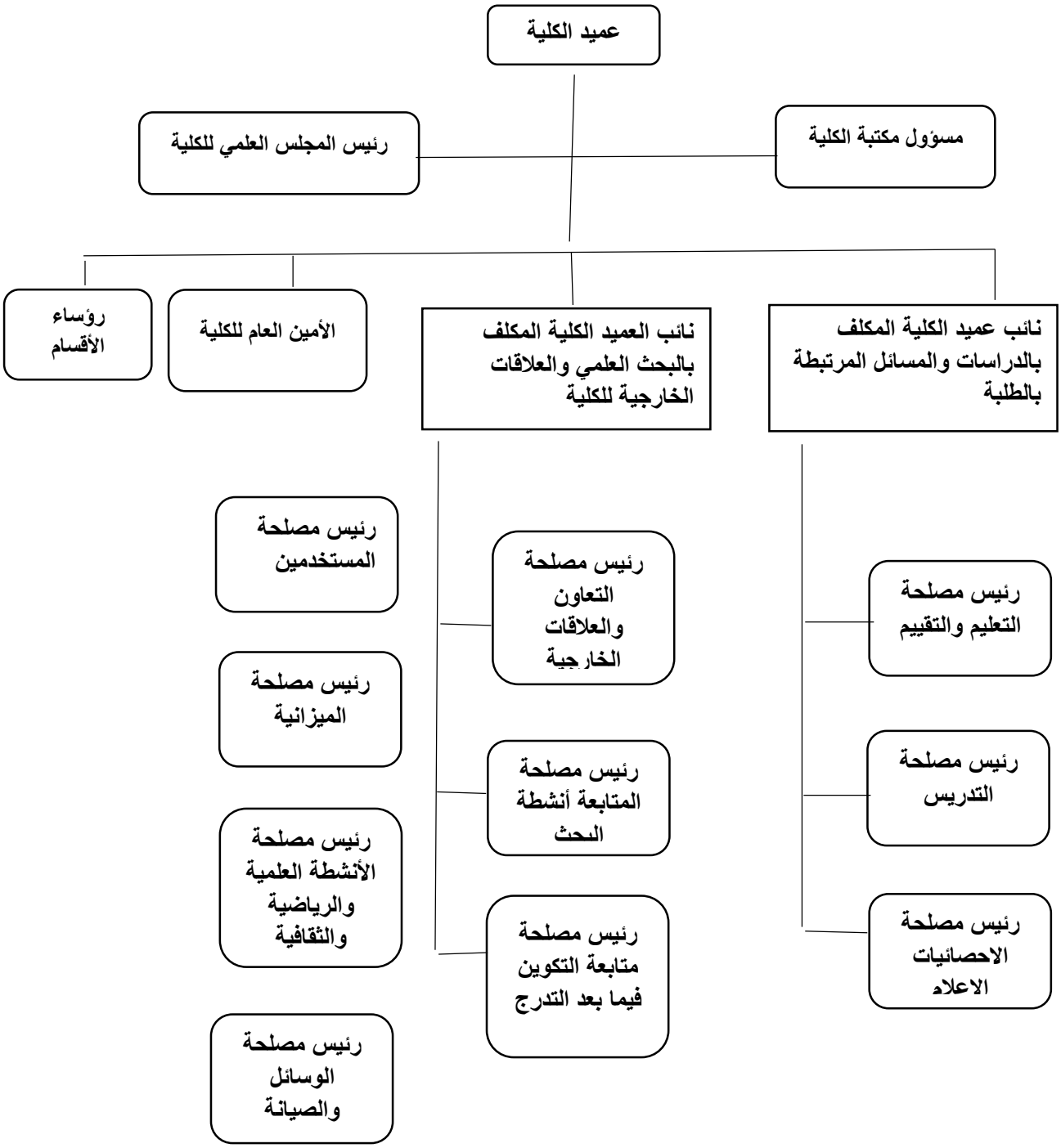
هيكلة الجامعة:

الشكل (16): هيكل التنظيمي



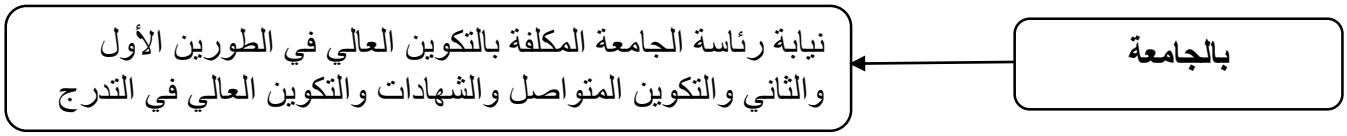
المصدر: كتيب التعليمات، جامعة عمار ثليجي، ديوان المطبوعات، 2022، بدون صفحة.

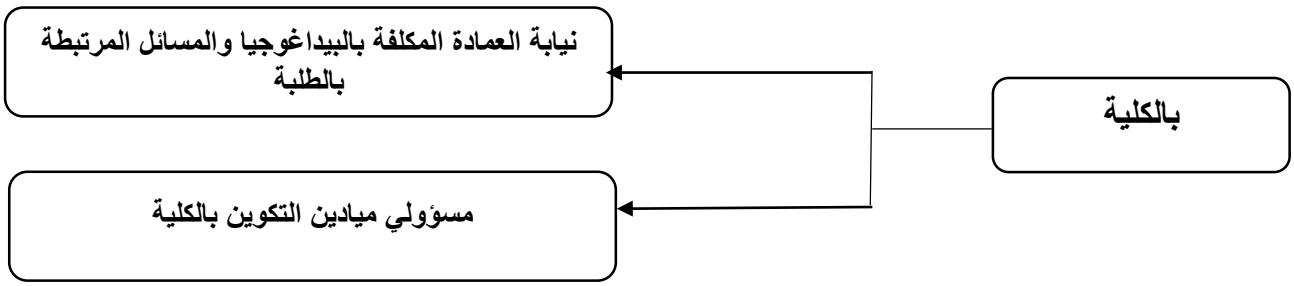
شكل (17): هيكل الأقسام والمراكز الإدارية



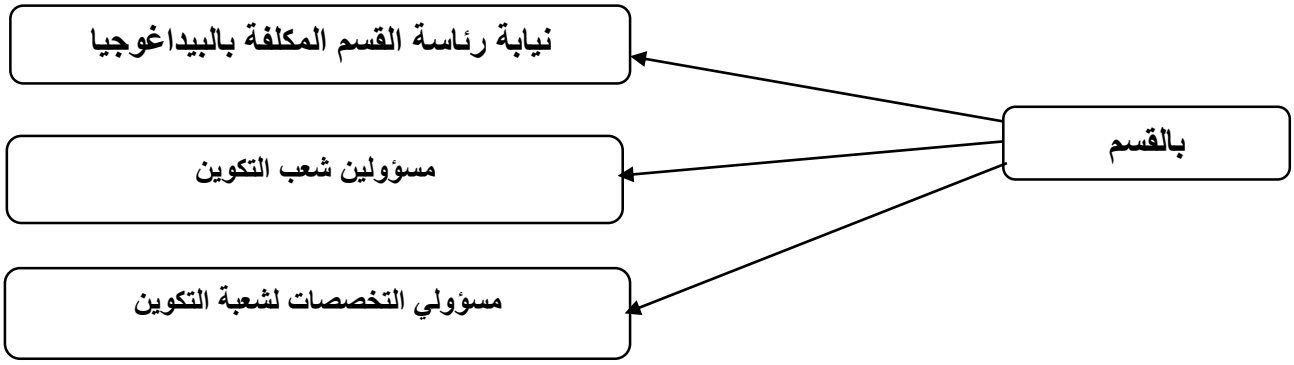
المصدر: كتيب التعليمات، جامعة عمار ثليجي، ديوان المطبوعات، 2022ص5.

الشكل (18): التنظيم البيداغوجي حسب هياكل الجامعة





المصدر: كتيب التعليمات، جامعة عمار ثليجي، ديوان المطبوعات، 2022، ص4.



المصدر: كتيب التعليمات، جامعة عمار ثليجي، ديوان المطبوعات، 2019، ص5.

تعمل جامعة عمار ثليجي بالأغواط على تقديم مرونة كافية لهياكلها التنظيمية بما يتناسب والضغط والاعباء الملقاة عليها من هياكل الإدارة العامة وهياكل الأقسام والإدارة وهياكل التنظيم البيداغوجية حسب هياكل الجامعة وهيكل الجامعة الرئيسي، لتكون رئاسة الجامعة هي المركز الرئيسي في تسيير باقي الأقسام والفروع الرئيسية التي تنقسم الى فروع جزئية أخرى، مع العلم انها تعمل على تغيير هيكلتها لتتناسب ومتطلبات كل عصر وخصوصا مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

المطلب الثالث: اسهامات جامعة عمار ثليجي

توفر جامعة الأغواط حاليا على 27040 مقعد بيداغوجي الهياكل البيداغوجية موزعة بين 21376 قاعات مطالعة، قاعات انترنيت، قاعات محاضرة، قاعة مناقشة المذكرات .....).

جدول (3): الهياكل البيداغوجية المتوفرة

الرقم	الهياكل البداغوجية	قدرة الأستعاب	العدد	مجموع المقاعد
1	المدرجات	مقعد 330	1	**330**
		100	5	**1500**
		250	10	**2500**
		216	2	**432**
		200	3	**600**
		168	9	**1512**
		125	4	**500**
		100	1	**100**
		المجموع		**7474**

SOURCE: University Laghouat, http://lagh-univ.dz/dv-structure-pedagogie,/2022.09.23, 21:35.

جدول (4): الهياكل البيداغوجية حسب الموقع

نوعية المقاعد البيداغوجية	المقر القديم للجامعة	القطب رقم1	مقر كلية العلوم الإقتصادية	القطب الجديد رقم2	مجموع قدرة الإستعاب
هياكـــل بيداغوجية – 1					
مسمع (600 مقعد)		600			**600**
مدرجات (100مقعد-330 مقعد)	3481	1993	500	1500	**7474**
قاعات التدر يس (10 -100 مقعد)	830	830	350	270	**2280**
قاعات الأعمال الموجهة (10 -45 مقعد)	3332	3219	1348	885	**8779**
مخابر بيداغوجية (10 مقعد-35 مقعد)	645	940	25	500	**2110**
مخابر لغات (10 مقعد-24 مقعد)	124	44			**168**
ورشات و قاعات الرسم (10 مقعد- 100 مقعد)	295	20			**315**
مركز الحسابات (10 مقعد – 35 مقعد)	95	155			**250**
نوعية المقاعد البيداغوجية	**المقر القديم للجامعة**	**القطب رقم1**	**مقر كلية العلوم الإقتصادية**	**القطب الجديد رقم2(*)**	**مجموع قدرة الإستعاب**

SOURCE: University Laghouat, http://lagh-univ.dz/dv-structure-pedagogie,/2022.09.23, 21:35.

جدول (5): هياكل الدعم البيداغوجية

3162	750	250	1462	700	مكتبات +قاعات للمطالعة
592	224	30	182	171	قاعات الأنترنيت (10 مقعد – 92 مقعد)
930	80	690	160	–	قاعات المحاضرات (160 مقعد-360 مقعد)
380	80	–	220	80	قاعات مناقشة المذكرات (50 مقعد-80 مقعد)
27040	**4269**	**3193**	**9825**	**9753**	**مجموع المقاعد البيداغوجية**

SOURCE: University Laghouat, http://lagh-univ.dz/dv-structure-pedagogie,/2022.09.23, 21:35.

المبحث الثاني: منهجية وتصميم الدراسة

من خلال هذا المبحث سنعمل على توضيح المنهجية وبناء أداة الدراسة ومدى اتساق عباراتها، لأجل تدليل قوة النموذج وتلائم عباراته الامر الذي يتناسب مع مدخلات جيدة حتى نحصل مخرجات جيدة أيضا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة والمصادر المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وحدود الدراسة بالإضافة إلى نموذج قياس المعتمد في الدراسة

فرع الأول: منهجية الدراسة المعتمدة

لابد من الإشارة الى ان المنهج هو الطريق او الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصيه للحقائق العلمية في أي فرع من فرع المعرفة وفي أي ميدان من ميدان من ميادين العلوم النظرية والعلمية.

ثم اننا من اجل تحقيق اهداف الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ويعتبر المنهج الوصفي من المناهج الرئيسية التي تستخدم البحوث الإنسانية والاجتماعية ويعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد بالميدان ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا كميا؛

ويتمثل المنهج الوصفي في الجانب النظري لمختلف البيانات المستقلة من مراجعة الكتب والمجلات واستخدام المواقع الالكترونية من اجل وصف المفاهيم والعلاقات القائمة بين المتغيرات وصفا علميا اما المنهج التحليلي فتجلى من خلال تحليل المفاهيم الأساسية وتفصيلها بهدف التوضيح الظاهرة محل الدراسة والوصول الى نتائج تحقق اغراض البحث؛

كما اعتمدت دراستنا على أسلوب دراسة الحالة الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة باي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة، او نظاما اجتماعيا بهدف الوصول الى فهم عمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من الظواهر؛

في دراستنا تم اختيار حالة عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة بغرض معرفة مستوى الصراع التنظيمي لدى الأفراد العاملين وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة في ظل وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

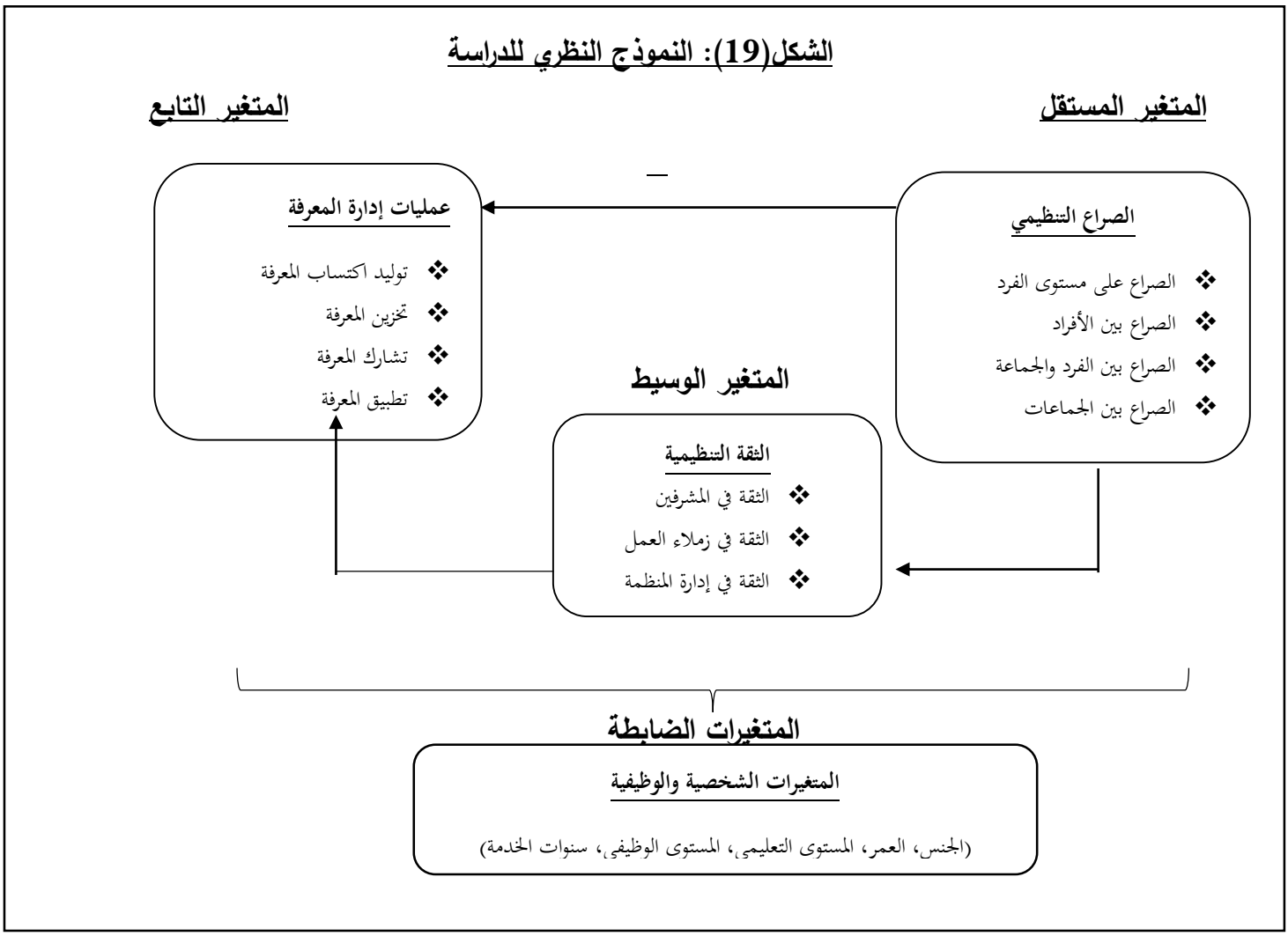
فرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في ثلاث متغيرات رئيسية تمثلت في :

- **المتغير المستقل:** يتمثل في الصراع التنظيمي
- **المتغير التابع:** تمثلت في عمليات إدارة المعرفة
- **المتغير الوسيط:** تمثل في الثقة التنظيمية

استنادا الى مراجع ادبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الموضوع ومتغيراته وعلى ضوء البحث وأهدافها تم اقتراح نموذج الدراسة المبين في الأسفل يعطي نظرة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تمثلت بداية في العلاقة بين الصراع التنظيمي بأبعاده وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها لوسطهم الثقة التنظيمية، كما تم الإشارة الى المتغيرات الديموغرافية الشخصية والوظيفية منها كما هو موضح في الشكل ادناه:

الشكل(19): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

- **أدوات جمع البيانات**

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات والمتمثلة في الاتي:

في الجانب النظري اعتمدنا على الوثائق تمثلت في الاتي: (الكتب، الدراسات السابقة، البحوث، المنشورات والمجلات، المواقع الالكترونية) اما بالنسبة **للجانب التطبيقي** فهو الجانب الذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة الى استخدام البرنامج الاحصائي **Spss 26** و **Smart Pls** واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- **حدود الدراسة**

تمثلت حدود البحث في :

. **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى الصراع التنظيمي على مستوى جامعة عمار ثليجي ولاية الاغواط، واثرها على عمليات إدارة المعرفة بوجود الثقة التنظيمية كتغير وسيط، نظرا للارتباط القوي والعكسي بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية.

. **الحدود المكانية** : تمت دراستنا على مستوى جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط

. **الحدود البشرية:** خصصنا هذه الحدود على العمال الإداريين بدوام كامل، باختلاف مراتبهم الوظيفية في جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

تعد أداة الدراسة وسيلة من وسائل مساعدة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع البحث، من معلومات كمدخلات للدراسة للوصول الى نتائج تعبر عن ما هو موجود في الواقع[1]، لذا يأخذ اختيار الأداة وقتا كافيا لتحديدها وبدقة ولذا سنشرح في هذا المطلب الأداة المعتمدة في دراستنا.

الفرع الأول: أدوات الدراسة

بتدقيق في موضوع الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من أدوات البحث العلمي في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة الحالة تمثلت في:

- **الاستبانة:**

بعد التقصي في متغيرات الدراسة لإيجاد نموذج متكامل للدراسة طبقا لعباراته المكونة له، وقد حددنا ثلاث نماذج رئيسية سيتم شرحها في فرع خاص بتصميم أداة الدراسة، هذه الثلاث نماذج متعلقة بالصراع التنظيمي، الثقة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، وحدد لكل محور منهم ابعاد وكذا عبارات تعبر عن الابعاد الخاصة بالمحاور حددت في النهاية ب(51) عبارة، تم عرضها في النهاية على المشرف ومن ثمة الأساتذة الباحثين لتعديل الصياغة بشكل صحيح وعدم الاخلال بمعنى العبارة الصحيحة.

- **المقابلة:**

من خلال هذا الاجراء عملنا على تحضير مجموعة من الأسئلة الموجهة وعرضها على مجموعة أساتذة، ومن ثمة تصفيتها من الأسئلة المشوشة وتحديد عدد ملائم منها، ومن ثمة تطبيق الأداء على مجموعة من عمداء الكلية الذين سبق ان قمنا بتوزيع الاستبيان لدى كلياتهم حتى نستطيع ان نحصل النظرة العامة للعاملين الإداريين بشكل تام بتلك الكليات.

- **الملاحظة:**

خلال مزاولتنا للبحث في الجامعة، عملنا على جمع المعلومات من خلال ملاحظتنا للمجريات والتعاملات فيما يخص محور الصراع التنظيمي ومراقبة العمليات المعرفية التي يقوم بها افراد العينة محل الدراسة، الامر الذي سهل علينا جمع معلومات في فترة توزيع الاستبيان واسترداده بمدة مقدرة بشهرين.

[1] سهل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، بدون دار نشر، فلسطين، 2003، ص46

- **الوثائق والسجلات المقدمة من طرف جامعة عمار ثليجي بالأغواط محل الدراسة:**

بعد مراسلتنا لممثلي للجامعة تحصلنا على وثائق المؤسسة الجامعية متمثلة في كتيب معلومات حول الجامعة وكلياتها وأحدث اعمالها، من سنة 2016-2022.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

بداية أردنا ان نصل الى رأي الطرف الاخر اتجاه موضوع الدراسة والوصول الى تجسيد على ارض الواقع، اعتمدنا على تصميم استبانة تضم مجموعة من الأسئلة حول الموضوع، وتوزيعها على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، تم انتقاء مقياس لكل متغير من متغيرات الدراسة يتماثل مع بنية المفاهيمية للاطار النظري، فتم اعتماد بالنسبة للصراع التنظيمي على أربعة ابعاد تمثلت في (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات) وفقا لدراسة (مصطفى ادم محمد ابكر، ادم يعقوب ابكر حماد، انعام مالك المنصور، 2020 نقلا عن خضير واخرون 2009)، اما عن الثقة التنظيمية فتمثلت في ثلاث ابعاد رئيسية هي: الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة، اعتمادا على دراسة (صفية شقراني، 2021 نقلا عن سندس رضيوي خوين، 2015) اما عن عمليات إدارة المعرفة تمثلت ابعادها في (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) اعتمادا على دراسة (عبد القادر بن برطال، 2017)، ليتم بعد ذلك صياغة المقاييس وما يتوافق ودراستنا ومتطلباتها مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات ذي الاوزان (ابدا، نادرا، غالبا أحيانا، دائما).

الفرع الثالث: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بمعنى ان نصل الى معرفة مدى صلح أداة القياس لما أعدت له، ولأجل التأكد من ذلك تم اجراء الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان الاولي على المشرف ومن ثمة على مجموعة أساتذة محكمين انظر الملحق رقم (01)، وبناءا على اقتراحاتهم ونصحهم حول كل عبارة ودقة صياغتها واداة مناسبتها لقياس ما وظفت لأجله، ومدى تمثيل كل عبارة للبعد الذي تنتمي اليه.

في البداية كان الاختيار واقعا على مؤسسة سونلغاز لولاية الاغواط، ولاننا حصلنا فيها على قبول نظير الأوضاع الصحية والضغط الذي كان آنذاك، ولكن في خلال انطلاقنا وتوزيع الاستمارة لم نستطع تحقيق المطلوب من جمع للاستمارات واجابات أكثر صدقا واهتماما وباقتراح من أساتذة الاختصاص وبعد مشورة مع المشرف تم تغييرها الى المؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، حتى ننال شيئا من السهولة والاستيعاب لمدى أهمية دراستنا، وهو ما تم القيام به في النهاية وقد نلنا بذلك المراد.

من ذلك كله تم تصميم الاستبانة كالاتي:

- **القسم الأول:** يتكون من مجموعة من الأسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للأفراد، وذلك من خلال خمس فقرات توضح تركيبة عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) مما ساعد في توصيف عينة الدراسة بأكثر دقة.
- **القسم الثاني:** تكون من ثلاث جوانب رئيسية تمثلت في (مستويات الصراع التنظيمي، الثقة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة) كما هو موضح في الجدول الاتي: انظر الملحق (3)

الجدول(6): أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	نوع المتغير	الفقرات		
			قائمة الأسئلة	عدد الأسئلة	المجموع
الصراع التنظيمي	على مستوى الفرد	متغير مستقل	6-1	6	22
	بين الأفراد	متغير مستقل	12-7	6	
	بين الفرد والجماعة	متغير مستقل	17-13	5	
	بين الجماعات	متغير مستقل	22-18	5	
الثقة التنظيمية	ثقة في المشرفين	متغير وسيط	25-23	3	9
	ثقة في زملاء	متغير وسيط	28-26	3	
	ثقة في إدارة المنظمة	متغير وسيط	31-29	3	
عمليات إدارة المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	متغير تابع	36-32	5	20
	تخزين المعرفة	متغير تابع	41-37	5	
	تشارك المعرفة	متغير تابع	46-42	5	
	تطبيق المعرفة	متغير تابع	51-47	5	
المجموع الكلي للفقرات					51

المصدر: من اعداد الطالبة

- **توزيع الاستبيان**

تم توزيع الاستبيان داخل الجامعة توزيعا عشوائيا، على العمال الإداريين بصفة تامة فكان كالاتي:

جدول (7): توزيع الاستبيان وفقا للهيكلة الإدارية بالجامعة عمار ثليجي بالاغواط

رقم	المديرية/ الكلية	عدد الموظفين	العدد الموزع	العدد المسترد
1	مديرية الجامعة	200	550	243
2	كلية العلوم	85		
3	كلية التكنولوجيا	99		
4	كلية الهندسة المدنية والهندسة المعمارية	60		
5	كلية الآداب واللغات	61		
6	كلية الحقوق والعلوم السياسية	61		
7	كلية العلوم الاجتماعية	45		
8	كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة	42		
9	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	92		
10	كلية الطب	36		
11	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	40		
12	مديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية	25		
13	مديرية الجامعة البيداغوجية الفرعية	69		
المجموع		920	550	243

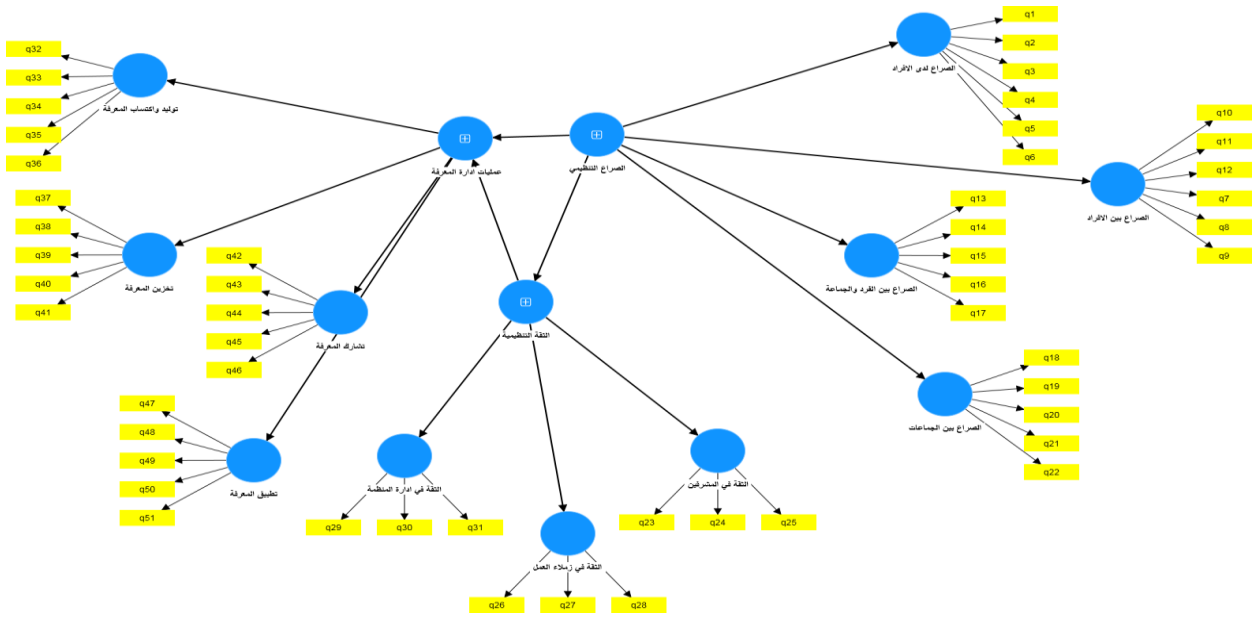
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المصرح بها

المطلب الثالث: مستوى ثبات أداة الدراسة وصدقها

للوصول الى تحديد مستوى أداة الدراسة ومدى كفاءتها في قياس ما وضعت لأجله، ثم التركيز على ركنين رئيسين متمثلان في قياس مستوى الثبات بالاعتماد على معامل الفا كرو نباخ، وحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل المتغيرات والدرجة الكلية.

من خلال تصور موضوع الدراسة، تم وضع نموذج سنحاول من خلاله الاجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث أن النموذج يتكون من شقين مبنيين على دراسات سابقة، فالشق الاول متعلق بتأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، أما الشق الثاني فهو إدخال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط كمحاولة منا لتوسيع نطاق النموذج، وللوقوف على النموذج البنائي المنطلق منه في الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، وصلنا الى الشكل التالي:

الشكل(20): نموذج الدراسة وفقا لبرنامج Smart Pls 4



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على Smart Pls 4

نجد أن اتجاه أسهم العبارات المكونة للبعد الذي تنتمي إليه، والأبعاد المكونة للمتغير ذات طبيعة انعكاسية بمعنى أن نموذج الدراسة هو نموذج انعكاسي، ويمكن تبرير اختيار العبارات ذات الطابع الانعكاسي انطلاقا من إمكانية التخلي عن أي عبارة دون أن يتغير معنى البعد (المتغير الكامن) الذي تنتمي إليه طالما أن هذا الأخير لديه موثوقية كافية، كما أن العديد من الدراسات السابقة التي تم الوقوف على مضامينها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة جعلت من النموذج انعكاسي مرتكزا لتكوين النموذج البنائي لها، كما تتمثل المتغيرات الجلية للنموذج في عبارات الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة، بينما تتمثل المتغيرات الكامنة في: **انظر الملحق (5)**

- **المتغير المستقل** وهو الصراع التنظيمي (من الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها (من الدرجة الأولى)؛
- **المتغير التابع** المتمثل في عمليات إدارة المعرفة (من الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لها (من الدرجة الأولى)؛
- **المتغير الوسيط** المتمثل الثقة التنظيمية (من الدرجة الثانية) بالإضافة إلى الأبعاد المكونة لهما (من الدرجة الأولى).

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

الجدول(8): معامل ثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المقاييس	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	
الصراع التنظيمي	على مستوى الفرد	6	0.742	0.874
	بين الأفراد	6	0.707	
	بين الفرد والجماعة	5	0.770	
	بين الجماعات	5	0.766	
الثقة التنظيمية	ثقة في المشرفين	3	0.521	0.775
	ثقة في زملاء	3	0.784	
	ثقة في إدارة المنظمة	3	0.664	
عمليات إدارة المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	5	0.753	0.859
	تخزين المعرفة	5	0.742	
	تشارك المعرفة	5	0.492	
	تطبيق المعرفة	5	0.798	
محاور الدراسة ككل		51	0.770	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتضح من خلال الجدول (8)، ان قيم معاملات الفا كرونباخ مرتفعة ومقبولة وفي المستوى الذي يدل على ثبات مقياس، فيما يتعلق بالأبعاد او المحاور ككل فنلاحظ ان بعد الصراع التنظيمي قد كان معامل الفا كرونباخ لديه في(0.874)، بنسبة لمحاور بعد الصراع التنظيمي فتراوحت بين(0.707) لمحور مستوى الصراع بين الافراد كأقل قيمة و(0.770) لمحور مستوى الصراع التنظيمي بين الفرد والجماعة كأعلى قيمة لألفا كرونباخ.

بينما بالنسبة لبعد الثقة التنظيمية فيلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ للبعد ككل قد سجلت (0.775)، اما فيما يتعلق بمحاور البعد فقد تراوحت بين(0.521) كأقل قيمة لمحور الثقة التنظيمية في المشرفين، و(0.784) كأعلى قيمة بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية في أدارة المنظمة، بالنسبة لبعد عمليات إدارة المعرفة لاحظنا ان قيمة البعد ككل قد بلغت(0.859)، حيث ان محاور البعد قد تراوحت قيمة الفا كرونباخ بين(0.492) كأقل قيمة لمحور تشارك المعرفة، و(0.798) لمحور تطبيق المعرفة. انظر الملحق (6)

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي

1. الاتساق الداخلي لفقرات الصراع التنظيمي:

من خلال هذه النقطة نود معرفة مدى اتساق بين فقرات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتمي لها، وهو ما تحصلنا عليه في الجدول التالي:

الجدول(9): معاملات الارتباط بين فقرات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها.

البعد	الرمز	الفقرات	قيمة ودلالة الارتباط
على مستوى الفرد	Q1	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية	0.691**
	Q2	اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي	0.560**
	Q3	اشعر ان راتبي التي أتلقاه غير مناسب لأعباء عملي	0.445**
	Q4	اشعر أن الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	0.452**
	Q5	اشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	0.534**
	Q6	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية	0.826**
بين الأفراد	Q7	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي	0.733**
	Q8	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	0.404**
	Q9	أتحفظ على بعض من معلوماتي اتجاه زملائي	0.558**
	Q10	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة	0.450**
	Q11	أشعر أن بعض من زملائي يحولون ضمن حصولي على المزايا الوظيفية (أي يقفون)	0.530**
	Q12	اشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي	0.805**
على مستوى	Q13	اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكيات السائدة في وحدات العمل	0.866**
	Q14	تتعارض اهدافي مع قواعد العمل الرسمية في اقسام العمل	0.548**

الفرد والجماعة	Q15	اشعر بضغوط من الرؤساء للتخلي عن بعض من اهدافي	0.458**
	Q16	اشعر بضغوط علي من الرؤساء للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	0.552**
	Q17	اشعر بتجاهل اغلب عمال القسم لي	0.746**
على مستوى بين الجماعة	Q18	اشعر بعدم تعاون بين قسمي والأقسام الأخرى	0.809**
	Q19	اشعر ان الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين قسمي والأقسام الأخرى	0.653**
	Q20	يوجد تداخل بين أعمال قسمي والأقسام الأخرى	0.580****
	Q21	يوجد اختلاف على الموارد بين قسمي والأقسام الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث، ...أخرى)	0.472**
	Q22	اشعر بوجود افراد معيقين للعمل	0.857**
**** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V26

يتضح من الجدول رقم (9) أعلاه ان جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة بمعنى ان هنالك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات ابعاد مستويات الصراع التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها، حيث تراوحت بين (0.445) كحد أدنى و (0.857) كحد اعلى، وهي دالة عند مستوى معنوية تمثلت في(0.01) مما يعني ان جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعا على اعتبار ان تلك العبارات التي تعتبر ضعيفة في حين بلغت (0.445) فسيتم معالجتها عبر Smart Pls4 والتخلص من العبارات المشوشة لنصل بذلك الى عبارات تدل على ابعادها. **انظر الملحق (7)**

2. الاتساق الداخلي لفقرات الثقة التنظيمية

من خلال هذه النقطة نود معرفة مدى اتساق بين فقرات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتمي لها، وهو ما تحصلنا عليه في الجدول التالي:

الجدول(10): معاملات الارتباط بين فقرات الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها.

البعد	الرمز	الفقرات	قيمة ودلالة الارتباط
الثقة في المشرفين	Q23	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	0.721**
	Q24	أظن أن علاقات المشرف بي والمشرفين الأخرين تجعله جديرا بالثقة	0.555**
	Q25	مشرفي في العمل يقدم لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	0.708**
الثقة في زملاء العمل	Q26	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	8.41**
	Q27	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	0.735**
	Q28	أظن أن زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	0.839**
الثقة في ادارة المنظمة	Q29	أعتقد أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الرؤساء عند اتخاذ القرارات	0.812**
	Q30	أعتقد أن الإدارة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الرؤساء سعيا للفهم المشترك	0.495**
	Q31	اعتقد ان إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	0.845**
**** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V26

يتضح من الجدول رقم (10) أعلاه ان جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة بمعنى ان هنالك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات ابعاد الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها، حيث تراوحت بين (0.495) كحد أدنى و (0.845) كحد اعلى، وهي دالة عند مستوى معنوية تمثلت في(0.01) مما يعني ان جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعا على اعتبار ان تلك العبارات التي تعتبر ضعيفة في حين بلغت(0.495) فسيتم معالجتها ايضا عبر Smart Pls4 والتخلص من العبارات المشوشة لنصل بذلك الى عبارات تدل على ابعادها. **انظر الملحق (7)**

3. الاتساق الداخلي لفقرات عمليات إدارة المعرفة

من خلال هذه النقطة نود معرفة مدى اتساق بين فقرات عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتمي لها، وهو ما تحصلنا عليه في الجدول التالي:

الجدول(11): معاملات الارتباط بين فقرات عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها.

البعد	الرمز	الفقرات	قيمة ودلالة الارتباط
توليد واكتساب المعرفة	Q32	أجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد	0.850**
	Q33	اكتسب المعرفة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	0.525**
	Q34	أتحصل على المعارف التي احتاجها لأداء عملي بالاعتماد على نفسي أو من مصادري الخاصة	0.558**
	Q35	تساعدني برامج التدريب على اكتساب معارف جديد	0.483**
	Q36	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل	0.879**
تخزين المعرفة	Q37	اعتقد ان إدارة المؤسسة تركز على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق والسجلات	0.690**
	Q38	تستخدم مؤسستي برمجيات وقواعد بيانات لحفظ وتخزين المعارف	0.444**
	Q39	توفر لي ادارة المؤسسة وسائل اتصال (هاتف، بريد الكتروني...) تساعدني للوصول الى المعارف المخزونة لديها.	0.479**
	Q40	تعمل ادارة المؤسسة على تحفيزي وتنشيطي لتخزين معارفي في قواعد البيانات.	0.578**
	Q41	تمتلك مؤسستي أنظمة إرجاع وتحديث لمعارفي الأساسية والجديدة.	0.813**
تشارك المعرفة	Q42	احرص على تبادل معارفي مع زملائي في العمل	0.862**
	Q43	تسعى إدارة المؤسسة الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت والبريد الالكتروني وما شابه ذلك.	0.554**
	Q44	تقوم ادارة المؤسسة بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بيننا.	0.518**
	Q45	أجد سهولة في التواصل مع موظفين من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة.	0.579**

	Q46	املك رغبة كبيرة في مشاركة معارفي مع من حولي.	0.828**
تطبيق المعرفة	Q47	اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.	0.776**
	Q48	تساعد الثقافة السائدة في مؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد.	0.565**
	Q49	يساعدني العمل ضمن فرق عمل على تطبيق معارفي على ارض الواقع	0.598**
	Q50	املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.	0.566**
	Q51	تسمح لي التكنولوجيا التي توفرها لي مؤسسة على استغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد.	0.833**
**** تشير إلى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01)**			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V26

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه ان جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة بمعنى ان هنالك علاقة طردية بين كل فقرة من فقرات ابعاد عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها، حيث تراوحت بين (0.444) كحد أدنى و (0.862) كحد اعلى، وهي دالة عند مستوى معنوية تمثلت في (0.01) مما يعني ان جميع الفقرات تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعا على اعتبار ان تلك العبارات التي تعتبر ضعيفة في حين بلغت (0.444) فسيتم معالجتها أيضا عبر Smart Pls4 والتخلص من العبارات المشوشة لنصل بذلك الى عبارات تدل على ابعادها. **انظر الملحق (7)**

1. الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

من خلال هذه النقطة نود معرفة مدى اتساق بين فقرات الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتمي لها، وهو ما تحصلنا عليه في الجدول التالي:

الجدول(12): معاملات الارتباط بين أبعاد مع الدرجة الكلية لمحور الذي تنتمي لها.

البعد	الفقرات	قيمة ودلالة الارتباط
الصراع التنظيمي	الصراع على مستوى الفرد	0.552**
	الصراع بين الأفراد	0.632**
	الصراع بين الفرد والجماعة	0.674**
	الصراع بين الجماعات	0.733**
الثقة التنظيمية	الثقة في المشرفين	0.664**
	الثقة في زملاء العمل	0.507**
	الثقة في إدارة المنظمة	0.600**
عمليات إدارة المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	0.714**
	تخزين المعرفة	0.510**
	تشارك المعرفة	0.581**
	تطبيق المعرفة	0.733**
**** تشير الى مستوى الدلالة معامل الارتباط عند (0.01)**		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V26

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه ان جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة وموجبة بمعنى ان هنالك علاقة طردية بين كل بعد مع المحاور الخاصة بها مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي اليها، حيث تراوحت بين (0.510) كحد أدنى و (0.733) كحد اعلى، وهي دالة عند مستوى معنوية تمثلت في (0.01) مما يعني ان جميع الفقرات تعبر بوضوح عن المحور الذي تقيسه وسيتم قبولها جميعا. **انظر الملحق (7)**

المبحث الثالث: تحليل نموذج البنائي الدراسة

ضمن هذا المبحث سنعمل على توضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، مع عرض تحليل للمجالات وابعاد الدراسة، وفقا للمحاور الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

يهتم هذا المطلب بتحليل الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة من العمال الاداريين المؤسسة التعليمية جامعة عمار ثليجي بالأغواط واستخراج التكرارات والنسب المئوية لها، وقد حددت الدراسة عددا من المتغيرات الضابطة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، والجدول التالي ملخصا للنتائج المتوسل اليها.

الجدول (13): توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة عينة الدراسة.

الخصائص الشخصية والوظيفية	الخصائص	التكرارات	النسبة ‰
الجنس	ذكر	110	45,3%
	انثى	133	54,7%
العمر	اقل من 30 سنة	5	2,1%
	من 30 الى 39سنة	151	62,1%
	من 40 الى 49 سنة	71	29,2%
	من 50 سنة فأكثر	16	6,6%
المستوى التعليمي	متوسط فأقل	0	%0
	ثانوي	37	15,2%
	جامعي	206	84,8%
المستوى الوظيفي	إطار	127	52,3%
	عون تنفيذي	43	17,7%
	عون تحكم	51	21,0%
	إطار السامي	22	9,1%
	اقل من سنة	19	7,8%

عدد سنوات الخدمة	من سنة الى 5 سنوات	84	34,6%
	من 6 الى 9 سنوات	10	4,1%
	10 سنوات فأكثر	130	53,5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.v26

أظهرت نتائج الجدول (13) ان نسبة الاناث يتعدى نسبة الذكور بالمقارنة، حيث بلغ عدد العمال الإداريين ذكور (110) بنسبة (45.3%) من اجمالي العينة، بينما عدد الاناث فقد بلغ (113) بنسبة مئوية قدرت ب (54.7%)، وهو الامر الذي لمسناه بواقع المؤسسة وطبيعة العينة العشوائية.

بالنسبة للفئة العمرية فقد تم تسجيل نسبة الأعلى للفئة (من 30 الى 39 سنة) بنسبة (62,1%) من افراد العينة، بينما سجلت ادنى نسبة للفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة مئوية قدرت ب(6,6%)، يمكن ان نفسر هذا بسياسة التوظيف المعتمدة في الجامعة على مدى السنوات الفارطة خصوصا وان فئة الشباب تغيب نوعا ما مسجلة نسبة (29.5%) وهذه نقطة تعود لغياب التوظيف في الجامعة منذ سنوات واعتماد التنقيط ذا الدلالة العمرية الأكبر في حين تم فتح مناصب تشغيل بها.

بالنسبة للمستوى التعليمي فيلاحظ ان المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة مئوية قدرت ب(84.8%)، وتكرار قدر ب(206) الامر الذي يفسر بسياسة التوظيف المنتهجة خصوصا فيما يتعلق بحاملي الشهادات الجامعية وكذا حساسية المناصب الموجودة بالمؤسسة الجامعية والتي تتطلب تعليما عالي وكون هؤلاء يتمتعون بالقابلية في التأقلم بالفضاء الجامعي كونهم زاولوها فيما سبق.

بالنسبة للمستوى الوظيفي فنلاحظ ان فئة الإطار تأخذ النصيب الأعلى في تمثيل العينة بتكرار قدر ب (127) ونسبة مئوية (52,3%)، بينما أدني درجة تمثلت في إطار سامي فكانت (22) بنسبة مئوية (9.2%)، ويرجع ذلك الى طبيعة المهام التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة الجامعية، ملتمسين ان اغلب عمال المؤسسة هم ضمن فئة إطارات.

بالنسبة لسنوات الخدمة فنجد ان اغلبية افراد العينة تتراوح سنوات خدمتهم بين 10 سنوات بنسبة قدرت (53.5%) كأعلى قيمة مسجلة بينما قدرت من(6 سنوات الى 9 سنوات) بنسبة (4.1%) كأدنى قيمة لعدد افراد العينة من حيث سنوات خدمتهم الامر الذي يقودنا الى تفسيره على انه يعود إلى الحركية الموجودة داخل المؤسسة بتنوع عمليات التوظيف بين التحويل والتقاعد ودوران العمل وغيرها من السياسات المعتمدة في مؤسسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط محل الدراسة. **انظر الملحق (8)**

المطلب الثاني: مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي

لأجل التأكد من قوة النموذج البنائي المتمثل في نموذج الدراسة والمعبر عنه بالاستبيان من محاور وابعاد وكذا عبارات الدراسة باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية؛ يتم اللجوء عادة إلى التحليل العاملي التوكيدي ودراسة مؤشرات الاتساق والتمايز على ان يتم اختيار اختبارات تختلف عن الاختبارات التي تم اخذها سابقا عبر برنامج spss، حتى نستطيع تنقية نموذج القياس أكثر عبر حذف العبارات المشوشة إن وجدت، تم الاستعانة بالأدوات الاحصائية وتحصيل نتائجهما بالتدرج كالاتي:

- **مؤشرات الاتساق**

والتي تشير إلى مدى تمثيل العبارات أو المؤشرات في تمثيل العامل أو المبنى الذي ينتمي إليها، بمعنى آخر؛ النظر والتأكد من مجموعة الفقرات أو المؤشرات التي تمثل العامل ذاته ودراسة مدى ارتباطها به، من أجل توضيح المدى الذي يرتبط به المقاس بشكل إيجابي بمؤشرات بديلة لنفس العامل أو المبنى، ولذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين، وفي هذا الصدد، وحسب هير وآخرون Hair et Al يتم الاستعانة بالمؤشرات التالية:

- **معامل التشبع (Factor Loading) :**

والذي يعكس مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تكونه، ولأجل قبول ذلك، يجب أن يتجاوز معامل ارتباط كل عبارة 0.7، كما يمكن قبول العبارات التي تكون بين 0.4 و0.7 بشرط ألا تؤثر على مؤشر الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE)، أما التي دون ذلك فيمكن حذفها[1]؛

[1] Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 2nd Ed, SAGE Publications, U.S.A, 2017, p: 127.

الجدول (14): عامل التشبع (Factor Loading)

المحاور	البعد	العبارة	معامل التشبع	المحاور	البعد	العبارة	معامل التشبع
الصراع التنظيمي	الصراع لدى الافراد	Q3	0.833	الثقة التنظيمية	الثقة في المشرفين	Q25	1.000
		Q4	0.933		الثقة في زملاء العمل	Q26	0.865
	الصراع بين الافراد	Q11	0.895			Q27	0.906
		Q12	0.903			Q28	0.733
	الصراع بين الفرد والجماعة	Q15	1.000		الثقة في إدارة المنظمة	Q29	0.764
	الصراع بين الجماعة	Q18	0.819			Q30	0.810
		Q19	0.859			Q31	0.747
		Q22	0.767				
عمليات إدارة المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	Q35	0.863				
		Q36	0.920				
	تخزين المعرفة	Q38	0.748				
		Q39	0.804				
		Q40	0.778				
	تشارك المعرفة	Q46	1.000				
	تطبيق المعرفة	Q48	0.867				
		Q49	0.892				
		Q50	0.769				

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان معظم قيم ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي اليه بعد حذف العبارات المشوشة هي قيم جيدة وقد بلغت عتبة(0.7)، مما يعني الاحتفاظ بهذه العبارات على ان نتحقق منها من خلال متوسط التباين المستخرج (AVE). **انظر الملحق (9)**

- **جدول (معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة) :**

يعد هذا المعامل المعيار التقليدي والأكثر تحفظا للاتساق الداخلي، والذي يعطي تقديرا للموثوقية بالاعتماد على الترابطات البينية لمؤشر المتغيرات المشاهدة، حيث يفترض هذا المعامل أن جميع المؤشرات موثوقة بشكل متساو (جميع المؤشرات لها أحمال خارجية متساوية على البناء)، في حين أن (**Pls-Sem**) تعطي الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية، حيث أن القيم التي تتراوح بين 0.6 و0.9 هي قيم مقبولة ومرضية[1]، بعد القيام بالمعالجة اتضحت لنا النتائج التالية:

الجدول (15): جدول (معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة)

المتغير / الابعاد	معامل ألفا كرو نباخ		الموثوقية المركبة (Rho_A)		الموثوقية المركبة (Rho_C)		متوسط التباين المستخرج (AVE)	
	قبل حذف العبارات المشوشة	بعد حذف العبارات المشوشة	قبل حذف العبارات المشوشة	بعد حذف العبارات المشوشة	قبل حذف العبارات المشوشة	بعد حذف العبارات المشوشة	قبل حذف العبارات المشوشة	بعد حذف العبارات المشوشة
الصراع لدى الافراد	0.742	0.732	0,785	0.825	0,785	0.877	0,453	0.782
الصراع بين الافراد	0.707	0.763	0,746	0.764	0,746	0.894	0,408	0.809
الصراع بين الافراد والجماعات	0.770	–	0,771	–	0,844	–	0,521	–
الصراع بين الجماعات	0.766	0.747	0,800	0.747	0,844	0.856	0,524	0.665
الثقة في المشرفين	0.521	–	0,499	–	0,744	–	0,494	–
الثقة في زملاء العمل	0.784	0.784	0,789	0.803	0,876	0.875	0,702	0.702
الثقة في ادارة المنظمة	0.664	0.666	0,674	0.672	0,817	0.817	0,599	0.599
توليد واكتساب المعرفة	0.753	0.748	0,800	0.781	0,834	0.886	0,506	0.796
تخزين المعرفة	0.742	0.671	0,742	0.670	0,827	0.820	0,490	0.604
تشارك المعرفة	0.492	–	0,703	–	0,768	–	0,425	–
تطبيق المعرفة	0.798	0.798	0,812	0.816	0,864	0.881	0,564	0.713

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

[1] Joseph F. Hair et Al, **When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM**, European Business Review, Vol (31), No (1), 2019, p: 8.

يلاحظ من الجدول(15)، بعد حذف العبارات المشوشة لوجود خلل في قيم الموثوقية المركبة ، حيث نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ للأبعاد كلها تراوحت بين (0.6 و0.7)، وفي هذا دليل على تمتعها باتساق داخلي وهي مقبولة احصائيا، أما فيما يخص الموثوقية المركبة فيلاحظ أن جميع قيمها قد تراوحت ما بين (0.6 و0.8) وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية وتوضح مدى ترابط العبارات المدرجة بالأداة في قياس الأبعاد المكونة لها، وهذا ما يعزز تمتع الأبعاد باتساق داخلي وموثوقية أفضل للأداة المقترحة والنموذج الخاص بالدراسة في توفير نفس النتائج من خلال قياسات متكررة كما يتضح كذلك أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت (0.5) لجميع الأبعاد مما يدل على أن هذه الأخيرة تشرح تباينات العبارات المكونة لها بشكل اكبر وهو الأداء الأكثر أهمية في هذا الجدول والذي يعطي نظرة اقوى حول النموذج . **انظر الملحق (9)**

ولتعزيز نموذج القياس أكثر يمكن الاستعانة والرجوع إلى مؤشر (VIF) للتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين العبارات المتبقية قبل تناول أدلة صدق التمايز وتقييم النموذج البنائي للدراسة، فكانت قيم هذا المؤشر كالآتي:

جدول (16): مؤشر (VIF)

المحور	البعد	العبارة	معامل تضخم التباين VIF
عمليات إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة	Q50	1.403
		Q49	3.082
		Q48	2.533
	تشارك المعرفة	Q46	1.683
	تخزين المعرفة	Q40	1.518
		Q39	1.659
		Q38	1.539
	توليد والاكتساب المعرفة	Q36	1.554
		Q35	1.554
الثقة التنظيمية	الثقة في إدارة المنظمة	Q31	1.309
		Q30	1.536
		Q29	1.310
	الثقة في زملاء العمل	Q28	1.682
		Q27	2.367
		Q26	2.100

	الثقة في المشرفين	Q25	1.745
الصراع التنظيمي	الصراع لدى الجماعات او الجماعة	Q22	1.324
		Q19	1.977
		Q18	1.959
	الصراع بين الافراد والجماعات	Q15	1.000
	الصراع بين الافراد	Q12	2.255
		Q11	1.616
	الصراع لدى الافراد	Q4	1.501
		Q3	1.633

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

نلاحظ من الجدول اعلاه أن قيم (VIF) لم تتجاوز القيمة 5، مما يعني أن الأنموذج الخارجي خالي من مشاكل التداخل الخطي. **انظر الملحق (9)**

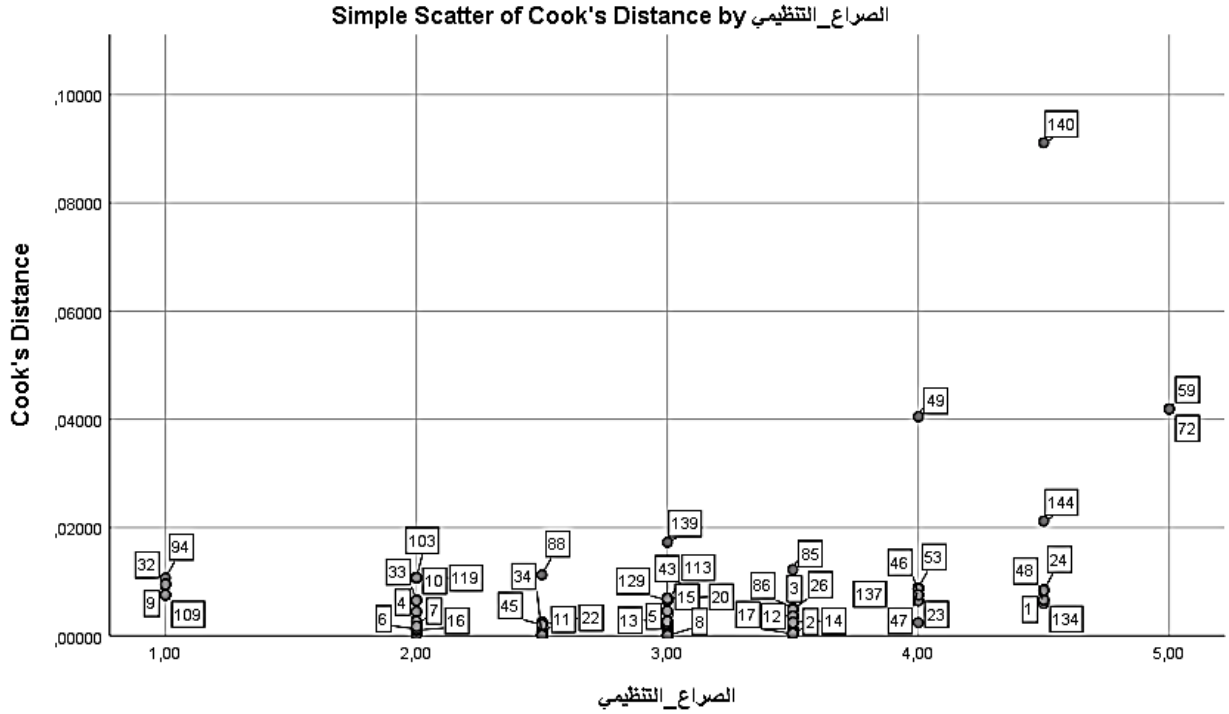
ما يلاحظ على وجود ضمن كل متغير بعد ذا قيمة منعدمة او ذات قيمة (1) الامر الذي أدى بنا الى القيام باختبار إضافي للتأكد من سلامة النموذج بشكل دقيقة فقمنا باختبار **Cook's Distance In Spss**

هذا الاختبار سيسهم في إيجاد الخلل في المسافات بين الحالات وإيجاد الحالة الشاذة بينها حيث يتم الاعتماد في هذا الاختبار على المتغير الرئيسي المتمثل في دراستنا على الصراع التنظيمي الذي يعتبر المؤثر على باقي المتغيرات الأخرى من (إدارة المعرفة، الثقة التنظيمية)، يمكن تمييزها[1] عبر إيجاد حالة تصل الى امر طبيعي

D>1 ويكون امرا غير طبيعيا D<1 حالة اما ما اقل من هذا العدد فهي تعتبر حالة طبيعية فتوصلنا للنتائج التالية:

[1]Cook, R. Dennis "**Detection Of Influential Observations In Linear Regression**". Technometrics (American Statistical Association)). 1977, From https://www.statisticshowto.com/cooks-distance/ 2023.02.01 , 22:09.

الشكل (21): اختبار Cooks Distance



ما يلاحظ وفقا للشكل أعلاه ان حيث القيام باختيار اتضح ان جل الحالات المعتمدة في دراستنا لا تتعدى قيمة (1) مما يؤكد على سلامة النموذج ونرجح ظهور أبعاد ذات عبارة واحدة نتيجة لاحتمالية تغيير برنامج Smart Pls V4 مع ارتفاع نسبة القياس ودقته في تحديد النموذج بشكل اعلى، وبالتالي سنكمل باقي الاختبارات على اعتبار ان النموذج يرقى للاعتماد الكلي.

المطلب الثالث: مؤشرات التمايز وفقا للعبارات

والتي تشير إلى افتراض مجموعة من العبارات ذات نسبة ارتباطات مع العوامل الأخرى ضعيفة، وبمعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الأخرى، وفي هذا الصدد؛ يوصي هير وآخرون Hair et Al بتبني مؤشرين، بداية بمؤشر:

- **مؤشر (CL=Cross loadings):**

يقيس هذا المؤشر مدى تباعد العبارات عن باقي الأبعاد الأخرى على أساس أنها تسجل أكبر ارتباط لها بالبعد الذي تكونه، من أجل بيان قيم هذا المؤشر تم تحصيل النتائج في الجدول التالي:

جدول (17): مؤشر (CL=Cross loadings)

	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة
Q11	−0.243	−0.548	−0.406	0.895	0.396	0.579	0.362	−0.188	−0.085	−0.162	−0.147
Q12	−0.213	−0.451	−0.360	0.903	0.321	0.683	0.474	−0.219	−0.052	0.066	0.001
Q15	−0.274	−0.356	−0.393	0.703	0.302	1.000	0.528	−0.173	−0.082	−0.026	−0.014
Q18	−0.245	−0.198	−0.454	0.320	0.819	0.140	0.309	−0.234	−0.282	−0.328	−0.342
Q19	−0.268	−0.136	−0.388	0.248	0.859	0.232	0.311	−0.230	−0.165	−0.276	−0.339
Q22	−0.296	−0.217	−0.484	0.405	0.767	0.365	0.098	−0.455	−0.230	−0.347	−0.404
Q25	0.307	1.000	0.503	−0.555	−0.225	−0.356	−0.272	0.241	0.191	0.200	0.271
Q26	0.364	0.555	0.865	−0.381	−0.501	−0.387	−0.211	0.427	0.388	0.350	0.455
Q27	0.430	0.531	0.906	−0.495	−0.436	−0.390	−0.227	0.387	0.344	0.264	0.351
Q28	0.469	0.131	0.733	−0.158	−0.429	−0.189	−0.061	0.423	0.582	0.251	0.455
Q29	0.764	0.088	0.391	−0.071	−0.337	−0.114	−0.200	0.376	0.377	0.128	0.326
Q3	−0.086	−0.046	−0.027	0.254	0.174	0.320	0.833	−0.089	−0.042	0.186	0.250
Q30	0.810	0.337	0.429	−0.260	−0.222	−0.204	−0.076	0.330	0.275	0.205	0.488
Q30	0.810	0.337	0.429	−0.260	−0.222	−0.204	−0.076	0.330	0.275	0.205	0.488
Q31	0.747	0.270	0.328	−0.247	−0.218	−0.319	−0.285	0.402	0.289	0.285	0.384
Q35	0.417	0.210	0.287	−0.036	−0.300	0.028	0.148	0.453	0.165	0.376	0.863
Q36	0.505	0.267	0.565	−0.099	−0.473	−0.043	0.022	0.595	0.541	0.488	0.920
Q38	0.341	0.089	0.493	−0.145	−0.439	−0.021	−0.043	0.748	0.288	0.479	0.491
Q38	0.341	0.089	0.493	−0.145	−0.439	−0.021	−0.043	0.748	0.288	0.479	0.491
Q39	0.441	0.263	0.422	−0.259	−0.308	−0.267	−0.203	0.804	0.324	0.294	0.479
Q4	−0.289	−0.371	−0.287	0.522	0.319	0.571	0.933	−0.191	−0.155	0.009	−0.037
Q40	0.322	0.217	0.211	−0.125	−0.116	−0.123	−0.152	0.778	0.384	0.343	0.413
Q46	0.402	0.191	0.508	−0.076	−0.276	−0.082	−0.123	0.426	1.000	0.309	0.421
Q48	0.130	0.096	0.234	0.132	−0.238	0.061	0.145	0.312	0.271	0.867	0.287

Q49	0.224	0.248	0.382	−0.087	−0.381	−0.025	0.117	0.491	0.260	0.892	0.565
Q50	0.319	0.142	0.234	−0.160	−0.352	−0.098	−0.047	0.400	0.254	0.769	0.351

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان نتائج جميع العبارات والأبعاد التي تكونها تؤكد مدى ارتباط العبارة بالأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس حيث نلاحظ تسجيل أكبر قيمة لمعاملات الارتباط للبعد أكبر مقارنة بباقي الابعاد الاخرى، وبالتالي فإن كل متغير كامن[1] يمثل نفسه من خلال فقط عباراته، وهذه الأخيرة تقيسه لوحده ولا تقيس متغير آخر، مما يعني تحقق شرط معيار التوافق (CL). **انظر الملحق (9)**

* المتغيرات الكامنة المقصودة في الدراسة (المتغير المستقل: الصراع التنظيمي، المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية، المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة)

- **معيار (Fornell & Larcker) :**

والذي يجب أن يكون به متوسط التباين المستخلص(AVE) للمتغيرات الكامنة أكبر من الارتباطات المرافقة لها (نقصد هنا الأبعاد أو المركبات المكونة لنموذج القياس.

الجدول(18): معيار (Fornell & Larcker)

	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة
الثقة في ادارة المنظمة	0,774										
الثقة في المشرفين	0,307	1,000									
الثقة في زملاء العمل	0,497	0,503	0,838								
الصراع بين الافراد	−0,254	−0,555	−0,425	0,899							
الصراع بين الجماعات	−0,331	−0,225	−0,542	0,398	0,816						
الصراع بين الفرد والجماعة	−0,274	−0,356	−0,393	0,703	0,302	1,000					
الصراع لدى الافراد	−0,234	−0,272	−0,206	0,466	0,293	0,528	0,884				
تخزين المعرفة	0,474	0,241	0,488	−0,226	−0,376	−0,173	−0,168	0,777			
تشارك المعرفة	0,402	0,191	0,508	−0,076	−0,276	−0,082	−0,123	0,426	1,000		
تطبيق المعرفة	0,266	0,200	0,344	−0,051	−0,389	−0,026	0,088	0,483	0,309	0,845	
توليد واكتساب المعرفة	0,521	0,271	0,496	−0,080	−0,444	−0,014	0,086	0,595	0,421	0,490	0,892

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن هذا المعيار يتحقق بعدما تم تسجيل أكبر قيمة لكل بعد مع نفسه مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى المكونة لنموذج القياس، مما يدل على وجود صدق تمايز للعبارات التابعة للبعد الذي تكونه عن باقي الأبعاد الأخرى، وأن كل بعد يمثل نفسه فقط. **انظر الملحق (9)**

- **معيار سمة اللاتجانس- سمة الأحادية للارتباطات**(HTMT):

يشير معيار (HTMT) إلى نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، حيث يمثل متوسط جميع الارتباطات بين المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة (أي ارتباطات سمة اللاتجانس- طريقة اللاتجانس) المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط العبارات التي تقيس نفس المبنى (أي ارتباطات سمة الأحادية- طريقة اللاتجانس)، من الناحية الفنية فيعتبر (HTMT) تقديرا للارتباط الحقيقي بين مبنيين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة فحصلنا النتائج في الجدول كالاتي:

الجدول(19): معيار سمة اللاتجانس- سمة الأحادية للارتباطات(HTMT).

	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة
الثقة في ادارة المنظمة											
الثقة في المشرفين	0.307										
الثقة في زملاء العمل	0.497	0.503									
الصراع بين الافراد	-0.254	-0.555	-0.425								
الصراع بين الجماعات	-0.331	-0.225	-0.542	0.398							
الصراع بين الفرد والجماعة	-0.274	-0.356	-0.393	0.703	0.302						
الصراع لدى الافراد	-0.234	-0.272	-0.206	0.466	0.293	0.528					
تخزين المعرفة	0.474	0.241	0.488	-0.226	-0.376	-0.173	-0.168				
تشارك المعرفة	0.402	0.191	0.508	-0.076	-0.276	-0.082	-0.123	0.426			
تطبيق المعرفة	0.266	0.200	0.344	-0.051	-0.389	-0.026	0.088	0.483	0.309		
توليد واكتساب المعرفة	0.521	0.271	0.496	-0.080	-0.444	-0.014	0.086	0.595	0.421	0.490	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول السابق (19)، حيث ان جميع قيم معيار HTMT اقل من مستوى معيار 0.9 وذلك بعد حذف العبارات المشوشة والتي بلغ مقدارها 30 عبارة مما يشير إلى وجود مبرر للقول بأن الأبعاد تتمتع بصدق تمايز في نموذج القياس الخاص بالدراسة، ومن هنا يتضح الاختلاف مع النتائج المستخرجة عبر برنامج Spss انظر الملحق (10).

كما ان الجدول التالي يوضح بشكل اكبر واكثر دقة حول القيم المقبولة لمعيار HTMT، وفقا للمجالين (2.5% و97.5%) هو كالاتي:

جدول (20): **معيار** (HTMT)

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	2.5%	97.5%
الثقة في المشرفين -> الثقة في ادارة المنظمة	0.367	0.380	0.279	0.503
الثقة في زملاء العمل -> الثقة في ادارة المنظمة	0.694	0.701	0.580	0.829
الثقة في زملاء العمل -> الثقة في المشرفين	0.548	0.558	0.442	0.669
الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية	0.587	0.597	0.479	0.709
الصراع بين الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	0.350	0.364	0.236	0.482
الصراع بين الافراد -> الثقة في المشرفين	0.636	0.638	0.524	0.751
الصراع بين الافراد -> الثقة في زملاء العمل	0.533	0.544	0.412	0.681
الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية	0.647	0.645	0.513	0.764
الصراع بين الجماعات -> الثقة في ادارة المنظمة	0.474	0.478	0.314	0.622
الصراع بين الجماعات -> الثقة في المشرفين	0.260	0.263	0.153	0.389
الصراع بين الجماعات -> الثقة في زملاء العمل	0.712	0.709	0.590	0.817
الصراع بين الجماعات -> الصراع بين الافراد	0.528	0.528	0.366	0.664
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية	0.463	0.464	0.356	0.556
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في ادارة المنظمة	0.336	0.339	0.236	0.429
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في المشرفين	0.356	0.357	0.237	0.478
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في زملاء العمل	0.435	0.437	0.309	0.538
الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الافراد	0.803	0.807	0.698	0.894
الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الجماعات	0.349	0.346	0.227	0.468
الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية	0.340	0.362	0.278	0.464
الصراع لدى الافراد -> الثقة في المشرفين	0.274	0.284	0.189	0.375
الصراع لدى الافراد -> الثقة في زملاء العمل	0.237	0.267	0.181	0.359
الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الافراد	0.583	0.575	0.463	0.678
الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الجماعات	0.389	0.400	0.264	0.530

الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الفرد والجماعة	0.586	0.587	0.491	0.680
تخزين المعرفة -> الثقة التنظيمية	0.743	0.745	0.615	0.873
تخزين المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0.714	0.717	0.572	0.854
تخزين المعرفة -> الثقة في المشرفين	0.298	0.313	0.144	0.461
تخزين المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0.672	0.675	0.538	0.824
تخزين المعرفة -> الصراع التنظيمي	0.453	0.475	0.351	0.588
تخزين المعرفة -> الصراع بين الافراد	0.316	0.329	0.184	0.461
تخزين المعرفة -> الصراع بين الجماعات	0.523	0.540	0.422	0.655
تخزين المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة	0.215	0.235	0.132	0.357
تخزين المعرفة -> الصراع لدى الافراد	0.227	0.246	0.137	0.386
تشارك المعرفة -> الثقة التنظيمية	0.578	0.575	0.467	0.672
تشارك المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0.497	0.498	0.390	0.612
تشارك المعرفة -> الثقة في المشرفين	0.191	0.194	0.069	0.312
تشارك المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0.591	0.590	0.491	0.695
تشارك المعرفة -> الصراع التنظيمي	0.229	0.239	0.152	0.347
تشارك المعرفة -> الصراع بين الافراد	0.087	0.104	0.020	0.227
تشارك المعرفة -> الصراع بين الجماعات	0.320	0.320	0.198	0.435
تشارك المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة	0.082	0.090	0.006	0.198
تشارك المعرفة -> الصراع لدى الافراد	0.129	0.139	0.042	0.269
تشارك المعرفة -> تخزين المعرفة	0.521	0.517	0.401	0.629
تطبيق المعرفة -> الثقة التنظيمية	0.438	0.442	0.297	0.565
تطبيق المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0.366	0.377	0.222	0.524
تطبيق المعرفة -> الثقة في المشرفين	0.215	0.221	0.111	0.341
تطبيق المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0.426	0.425	0.271	0.565
تطبيق المعرفة -> الصراع التنظيمي	0.360	0.382	0.299	0.455
تطبيق المعرفة -> الصراع بين الافراد	0.200	0.225	0.168	0.294
تطبيق المعرفة -> الصراع بين الجماعات	0.497	0.498	0.317	0.635
تطبيق المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة	0.081	0.098	0.049	0.172
تطبيق المعرفة -> الصراع لدى الافراد	0.180	0.212	0.137	0.313
تطبيق المعرفة -> تخزين المعرفة	0.644	0.645	0.493	0.794
تطبيق المعرفة -> تشارك المعرفة	0.347	0.348	0.215	0.479
توليد واكتساب المعرفة -> الثقة التنظيمية	0.729	0.726	0.626	0.829
توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0.723	0.720	0.565	0.847
توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في المشرفين	0.309	0.319	0.188	0.439

توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0.632	0.632	0.508	0.726
توليد واكتساب المعرفة -> الصراع التنظيمي	0.387	0.406	0.315	0.496
توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الافراد	0.124	0.153	0.065	0.273
توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الجماعات	0.578	0.577	0.448	0.693
توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة	0.046	0.078	0.013	0.175
توليد واكتساب المعرفة -> الصراع لدى الافراد	0.253	0.264	0.157	0.363
توليد واكتساب المعرفة -> تخزين المعرفة	0.826	0.827	0.714	0.923
توليد واكتساب المعرفة -> تشارك المعرفة	0.458	0.457	0.335	0.559
توليد واكتساب المعرفة -> تطبيق المعرفة	0.607	0.603	0.435	0.728

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

من خلال جدول (20)، فان القيم الخاصة ب HTMT تؤكد على قيم الجدول السابق، فكل قيم كانت اقل او يساوي 0.9 أي ضمن المجال المقبول الذي يجعلنا نتأكد من سلامة وموثوقية النموذج.

من خلال ما سبق يمكن القول اننا وصلنا الة نموذج بناءي قابل للاختبار نتيجة لاتساقه وسلامته وموثوقيته وفقا للاختبارات الخاصة بدراسة هذه الجزئية. انظر الملحق (10)

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض مؤسسة محل الدراسة المتمثلة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط ومن ثم القيام باختبار مع تقديم لمنهجية دراسة الحالة وعرض لنموذج الاولي للدراسة بمحاوره الأساسية ومتغيراته وابعاده الفرعية وكذا أدوات جمع البينات وحدود الدراسة وبناء أداة الدراسة مع تصميم للأداة باستعانة بنماذج سابقة معتمدة مع اختبارات باستخدام برنامج منها اختبار عامل التشبع (Factor Loading) والتباين المستخلص، الموثوقية المركبة وكذلك مؤشر (VIF) و معيار (Fornell & Larcker) و معيار سمة اللاتجانس– سمة الأحادية للارتباطات(HTMT) وبعد اطمئناننا على النموذج بمختلف جوانبه الأساسية، فكانت نتائج كالاتي:

- ان معامل ثبات أداة الدراسة لمعامل الفا كرونباخ كان إيجابي ومقبول؛
- معامل ارتباط الفقرات للصراع التنظيمي بالدرجة الكلية قد جاءت مقبولة وتتسم بالاتساق؛
- معامل ارتباط الفقرات للثقة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور جاءت مقبولة وتتسم بالاتساق؛
- معامل فقرات عمليات إدارة المعرفة بالدرجة الكلية للمحور جاءت مقبولة وتتسم بالاتساق؛
- وصلنا الى ان عدد الاناث أكثر من عدد الذكور بنسبة 54.7% والذكور45.3% لدى افراد العينة؛
- وصلنا الى ان الفئة العمرية الأكبر من بين الفئات الأخرى متمثلة في فئة من 30 الى 39 سنة تمثلت في 62.1%، لدى افراد العينة؛
- وصلنا الى ان المستوى التعليمي لديهم اغلبه جامعي 84.8% لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- وصلنا الى ان المستوى وظيفي غالب متمثل في 52.3% لدى افراد عينة جامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- وصلنا الى ان عدد سنوات الخبرة الغالب تمثل في 10 سنوات فأكثر ب53.5% لدى افراد عينة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

ان بناء نموذج البحث والتأكد من مطابقته لدراسة الحالة المعتمدة، نصل الى هذا الفصل لكي نختبر فيه البيانات ونجيب عن الإشكاليات بغرض تحديد الفرضيات الأمثل من بينها، عبر برامج التحليل الاحصائي لكل من Spss, Smart Pls V4، ومن ثمة نعمل على عرض نتائج تحليل النموذجي البنائي وتحليل النتائج الوصفية للدراسة واتجاهاتهم نحو كل بعد من ابعاد الاستبيان من الدراسة مع اختبار الفرضيات الرئيسية والرئيسية الثانية والفرعية منها، وأيضا الفرضيات المباشرة والغير مباشرة ومن ثمة التأكد من صحتها وسلامتها مع اختبار الفروق في عينات الدراسة للمحاور الرئيسية من الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

ويمكن عرض النقاط السابقة الذكر وفقا للمباحث الاتية:

- **المبحث الأول: اختبار الفرضيات؛**
- **المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: اختبار الفرضيات

من خلال بحثنا هذا سنحاول القاء الضوء بداية على اختبار الفرضيات، والحصول على اطمئنان لوضعية النموذج والوصول الى نتائج سليمة تتناسب وموضوع الدراسة، على ان هذه الأدوات الهدف منها التأكيد على قوة النموذج وبناءه بشكل أكثر دقة لنصل الى تحليل لمجالات وابعاد الدراسة.

المطلب الاول: عرض وتحليل مجالات وأبعاد الدراسة

لمعرفة اتجاهات إجابات العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن اجل تسهيل قراءة نتائج التحليل الاحصائي تم تقسيم سلم ليكرت الخماسي الى مجالات بخمس مستويات تمثلت في (دائما، غالبا، نادرا، أحيانا، أبدا)، وذلك وفق درجة التقدير التي تستخرج بالمعادلة التالية:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{(القيمة العليا للمقياس)-(القيمة الدنيا للمقياس)}}{\text{عدد فئات التقدير}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ويتم تصنيف الفئات وفقا للجدول التالي:

الجدول(17): مجالات تقييم المتوسط الحسابي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى التقدير
1	}1.80-1{	ابدا	منخفض جدا
2	{ 2.60-1.80}	نادرا	منخفض
3	{ 3.40-2.60}	أحيانا	متوسط
4	{ 4.20-3.40}	غالبا	عالي
5	{ 5-4.20}	دائما	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة .

بناءا على ما تناوله في الجدول السابق نلاحظ التالي:

الدرجة الأولى: اتجاه ابدا مجالا محصورا بين {1−0.80}، أي ان المتوسط حسابي محصور بين هاتين القيمتين يعتبر عالي جدا؛

الدرجة الثانية: اتجاه نادرا مجالا محصور بين {1.80−2.60 }، وهذه القيم تفسر على انها عالي؛

الدرجة الثالثة: اتجاه احيانا مجالا محصورا بين {2.60−3.40 } وهذه القيم تفسر على انها متوسط؛

الدرجة الرابعة: اتجاه غالبا بمجال محصور بين {3.40−4.20 } وهذه القيم تفسير على انها منخفض؛

الدرجة الخامسة: اتجاه دائما لمجال محصور بين {4.20−5 } وهذه القيم المحصورة فيها تفسر على انها منخفض جدا.

الفرع الأول: دراسة مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية محل الدراسة.

لتقييم مستوى الصراع التنظيمي ككل وعلى مستوى ابعادها الأربعة لدى عينة من عمال الإدارة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، ومن اجل اختبار الفرضية الأولى: **هنالك صراع التنظيمي داخل جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط لدى العمال الإداريين**، تم حساب الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري للعينة، وعرض نتائج التحليل الاحصائي لفقرات مقياس الصراع التنظيمي موضحة كالاتي:

جدول(18): بعد الصراع على مستوى الفرد لدى أفراد عينة الدراسة.

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q1	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية	3,08	1,07	أحيانا	متوسط
Q2	اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي	2,40	1,29	نادرا	منخفض
Q3	اشعر ان راتبي التي أتلقاه غير مناسب لأعباء عملي	3,12	1,49	أحيانا	متوسط
Q4	اشعر أن الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	3,37	1,48	أحيانا	متوسط
Q5	اشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	3,23	2,00	أحيانا	متوسط
Q6	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية	2,80	1,38	أحيانا	متوسط
الصراع على مستوى الفرد		**2,93**	**0,94**	**أحيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

في بعد **الصراع على مستوى الفرد** بلغ متوسط الحسابي (2,9383)، وانحراف معياري مقدر ب(0,94382) بدرجة (أحيانا) ومستوى تقدير (متوسط)، حيث ان العبارة رقم 4 (اشعر أن الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي) أكثر العبارة ارتفاعا من حيث ان متوسط الحسابي قدر ب(3.37) وانحراف معياري ب(1,484) بدرجة (أحيانا) وبتقدير (متوسط، اما العبارة رقم 2 (اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي) بمتوسط حسابي قدر ب(2.40) وانحراف معياري (1,299) بدرجة (نادرا) وبتقدير (منخفض) وهي اقل العبارات قيمة. **انظر الملحق (11)**

جدول(19): بعد الصراع بين الافراد لدى أفراد عينة الدراسة.

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q7	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي	3,01	1,17	أحيانا	متوسط
Q8	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	2,73	1,28	أحيانا	متوسط
Q9	أتحفظ على بعض من معلوماتي اتجاه زملائي	2,85	1,40	أحيانا	متوسط
Q10	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة	2,05	1,11	نادرا	منخفض
Q11	أشعر أن بعض من زملائي يحولون ضمن حصولي على المزايا الوظيفية (أي يقفون)	2,17	1,37	نادرا	منخفض
Q12	اشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي	2,21	1,350	نادرا	منخفض
	الصراع بين الافراد	**2,6111**	**0,97489**	**أحيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

اما **بعد الصراع بين الافراد** فقد بلغ متوسط الحسابي (2,6111) وانحراف معياري تمثل في (0,97489) بدرجة (أحيانا) وبتقدير ب(1.170) بدرجة موافقة (أحيانا) وبتقدير (متوسط) كأعلى قيمة للعبارة بين عبارات البعد اما العبارة رقم 10 (يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة) أقل قيمة من حيث المتوسط الحسابي قدر ب(2.05) وانحراف معياري (1,118) وبدرجة (نادرا) وبتقدير (منخفض). **انظر الملحق (11)**

جدول(20): بعد الصراع على مستوى الفرد والجماعة لدى أفراد عينة الدراسة.

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q13	اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكيات السائدة في وحدات العمل	2,31	1,216	نادرا	منخفض
Q14	تتعارض اهدافي مع قواعد العمل الرسمية في اقسام العمل	2,28	1,100	نادرا	منخفض
Q15	اشعر بضغوط من الرؤساء للتخلي عن بعض من اهدافي	2,26	1,248	نادرا	منخفض
Q16	اشعر بضغوط علي من الرؤساء للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	2,01	1,123	نادرا	منخفض
Q17	اشعر بتجاهل اغلب عمال القسم لي	1,67	0,912	ابدا	منخفض جدا
	الصراع على مستوى الفرد والجماعة	**1,9918**	**0,86718**	**ابدا**	**منخفض جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بالنسبة **لبعد الصراع بين الفرد والجماعة** فقد كان قيمة المتوسط الحسابي ب(1,9918) وانحراف معياري قدر ب(0,86718) وبدرجة (ابدا) وبمستوى تقدير (منخفض جدا) دلالة على رفض افراد العينة لوجود صراع بين الفرد والجماعة، حيث ان العبارة رقم 13 (اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكيات السائدة في وحدات العمل) بتقدير لمتوسط الحسابي قيمته (2.31) وانحراف معياري قدر ب(1,216) بدرجة موافقة (نادرا) وبمستوى تقدير (منخفض) كأعلى قيمة مسجلة للعبارة بين عبارات البعد، بينما العبارة رقم 17 (اشعر بتجاهل اغلب عمال القسم لي) هي الأقل بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري قدر ب(0,912) بدرجة موافقة (ابدا) وبتقدير (منخفض جدا). **انظر الملحق (11)**

جدول (21): بعد الصراع بين الجماعات لدى أفراد عينة الدراسة.

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q18	اشعر بعدم تعاون بين قسمي والأقسام الأخرى	2,11	1,135	نادرا	منخفض
Q19	اشعر ان الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين قسمي والأقسام الأخرى	2,24	1,293	نادرا	منخفض
Q20	يوجد تداخل بين أعمال قسمي والأقسام الأخرى	2,92	1,385	أحيانا	متوسط
Q21	يوجد اختلاف على الموارد بين قسمي والأقسام الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث، ...أخرى)	2,81	1,230	أحيانا	متوسط
Q22	اشعر بوجود افراد معيقين للعمل	2,75	1,294	أحيانا	متوسط
	الصراع بين الجماعة	**2,4321**	**1,01361**	**نادرا**	**منخفض**
	الصراع التنظيمي	**2.9156**	**0.80679**	**احيانا**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

وفقا لنتائج الجدول أعلاه فإننا لاحظنا ان محور الصراع التنظيمي قد قدر متوسطه الحسابي ب(2.9156) وبانحراف معياري قدر ب(1,01361) بدرجة (أحيانا) وبتقدير (منخفض)؛

بالنسبة **لبعد الصراع بين الجماعة او الجماعات** فقد قدر متوسط الحسابي ب(2,4321) وانحراف معياري ب(1,01361) بدرجة (نادرا) ومستوى تقدير (منخفض) حيث جاءت العبارة رقم 20 (يوجد تداخل بين أعمال قسمي والأقسام الأخرى) اعلى قيمة بين عبارات البعد بمتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري قدر ب(1,385) بدرجة موافقة تمثلت في (أحيانا) وبتقدير (متوسط)، اما العبارة 18(اشعر بعدم تعاون بين قسمي والأقسام الأخرى) فقد كانت اقل العبارات قيمة حيث كان المتوسط الحسابي قد قدر ب (2,11) وانحراف معياري قدر ب(1,135)بدرجة موافقة (نادرا) وبتقدير (منخفض). **انظر الملحق (11)**

اجمالا وفقا **لأبعاد محور الصراع التنظيمي** ومتوسطاته فان افراد العينة لا يرون للصراع التنظيمي وجود بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وهنا يمكننا ان نضيف رأيا آخر من ملاحظتنا المباشرة فان الافراد يرفضون اثبات وجود الصراع نظير الخوف من تداعيات الإجابات ولكن لا يمكننا الحكم بهذا حكما مطلق لان الإجابات لا تكاد تنفي وجوده من عدمه كونها لا تتعدى درجة الموافقة (أحيانا) أي انه موجود ولكن لا يظهر على السطح بشكل ملموس.

مما يؤكد رفض الفرضية الأولى التي تنص: **على وجود الصراع التنظيمي بأبعادها الأربعة (الصراع لدى الفرد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.**

- **الفرع الثاني: دراسة مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة**

لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية لعينة الدراسة، اعتمدنا على نتائج الجدول الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثانية: **على وجود مستويات عالية من الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المنظمة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالاغواط.**

الجدول(22): بعد الثقة في المشرفين لدى افراد عينة الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q23	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	3,83	1,21	غالبا	عالي
Q24	أظن أن علاقات المشرف بي والمشرفين الأخرين تجعله جديرا بالثقة	4,03	1,13	غالبا	عالي
Q25	مشرفي في العمل يقدم لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	4,06	1,18	غالبا	عالي
الثقة في المشرفين		**3,94**	**0,85**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بالنسبة **لبعد الثقة في المشرفين** تمتاز بمدى عالي من طرف غالبية افراد العينة حيث يشار اليهم بمتوسط حسابي قدر ب (3,9444) وانحراف معياري قدر ب(0,85643) ودرجة موافقة (غالبا)، حيث جاءت الفقرة (مشرفي في العمل يقدم لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي) كأعلى درجة بالنسبة للمتوسط الحسابي حيث قدر ب (4,06) وبنسبة انحراف معياري قدر ب(1,187) مما حصل على مستوى تقدير (عالي) ودرجة موافقة (غالبا) ، بينما حصلت العبارة رقم 23 مضمونها (اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به) بمتوسط حسابي قدر ب(3,83)، وانحراف معياري قدر ب(1,210) كأقل درجة بين العبارات محور الثقة في المشرفين وقدر بمستوى (غالبا)، **انظر الملحق (11)**

الجدول (23): بعد الثقة في زملاء العمل لدى افراد عينة الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q26	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	4,05	0,980	غالبا	عالي
Q27	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	4,17	0,968	غالبا	عالي
Q28	أظن أن زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	4,17	0,975	غالبا	عالي
الثقة في زملاء العمل		**4,1111**	**0,82070**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بالنسبة **لبعد الثقة في زملاء العمل** فكانت نسبة المتوسط الحسابي (4.111) وبانحراف معياري قدر ب(0.82070) بمستوى تقدير (عالي) ودرجة (غالبا)، اذ تحصلت العبارة 28 والعبارة 27 المتمثلة في (أظن أن زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف) و (زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل) على التوالي، مسجلين اعلى قيمة بالنسبة للمتوسط الحسابي مقدر ب(4.17) وبانحراف معياري قدر ب(0.975) و(0.968) على التوالي بدرجة (غالبا) ذات مستوى عالي. **انظر الملحق (11)**

الجدول(24):بعد الثقة في المنظمة لدى افراد عينة الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q29	أعتقد أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الرؤساء عند اتخاذ القرارات	3,88	1,053	غالبا	عالي
Q30	أعتقد أن الإدارة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الرؤساء سعيا للفهم المشترك	3,90	1,036	غالبا	عالي
Q31	اعتقد ان إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	3,69	1,150	غالبا	عالي
ثقة في إدارة المنظمة		**3,7840**	**0,91342**	**غالبا**	**عالي**
الثقة التنظيمية		**3.7613**	**0.86521**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للثقة التنظيمية، يمكننا ملاحظة بالنسبة لآخر بعد متمثل في **محور الثقة في إدارة المنظمة** فقد تحصلنا على متوسط حسابي قدر ب(**3,7840**) وبانحراف معياري ب(**0,91342**) بدرجة (غالبا) وبمستوى تقدر (عالي)، حيث ان العبارة رقم 30 (أعتقد أن الإدارة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الرؤساء سعيا للفهم المشترك) اظهر متوسط حسابي يقدر ب(3.90) وانحراف معياري قدر ب(1.036) بدرجة موافقة (غالبا) ومستوى تقدير (عالي) كأعلى قيمة بين باقي العبارات، بينما العبارة رقم 31 (اعتقد ان إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به)، بمتوسط حسابي قدر ب(3.69) وانحراف معياري (1.150) بدرجة موافقة (غالبا) ومستوى تقدير (عالي) كأدنى قيمة مسجلة مقارنة بباقي العبارات البعد.
بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية فقد كانت قيمة متوسط الحسابي (**3.7613**) وانحراف معياري (**0.86521**) بدرجة موافقة تمثلت في (غالبا) ومستوى تقدير (عالي). **انظر الملحق (11)**

يمكننا اجمالا التعليق على ان نتائج هذا المحور جاءت إيجابية ومستوى عال مما يعني ان افراد العينة يتفقون في اغلبهم على وجود ثقة تنظيمية بالمؤسسة الجامعية عمار ثليجي لولاية الاغواط.

الامر الذي يؤكد قبول الفرضية الثانية التي تنص: **على وجود مستويات عالية من الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المنظمة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالاغواط.**

- **الفرع الثالث: دراسة مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة**

لمعرفة مستوى عمليات إدارة المعرفة لعينة الدراسة، اعتمدنا على نتائج الجدول الذي يعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة: **على وجود مستويات عالية من عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.**

الجدول(25): بعد توليد واكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q32	أجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد	3,98	1,068	غالبا	عالي
Q33	اكتسب المعرفة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	4,09	0,943	غالبا	عالي
Q34	أتحصل على المعارف التي احتاجها لأداء عملي بالاعتماد على نفسي أو من مصادري الخاصة	3,95	1,035	غالبا	عالي
Q35	تساعدني برامج التدريب على اكتساب معارف جديد	4,13	1,062	غالبا	عالي
Q36	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل	3,98	1,178	غالبا	عالي
توليد واكتساب المعرفة		**3,9794**	**0,97149**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة،

بداية في **بعد عملية توليد واكتساب المعرفة** حيث تحصلنا على متوسط حسابي بقيمة (3,9794) وبانحراف معياري (0,97149) بدرجة موافقة (غالبا) بمستوى تقدير (عالي)، حيث بلغت العبارة رقم 35 (تساعدني برامج التدريب على اكتساب معارف جديد) بمتوسط حسابي بقدر (4,13) وبانحراف معياري مقدر ب(1,062)، بدرجة موافقة تمثلت في (غالبا) وبمستوى تقدير (عالي) كأعلى قيمة للعبارة بين عبارات البعد، اما عبارة رقم 32 (اجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد)، فقد تحصلت على ادنى قيمة للمتوسط الحسابي ب(3,98)، وبانحراف المعياري (1,068) بدرجة موافقة (غالبا)، وبمستوى تقدير (عالي) **انظر الملحق (11)**

الجدول(26): بعد تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q37	اعتقد ان إدارة المؤسسة تركز على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق والسجلات	4,09	1,044	غالبا	عالي
Q38	تستخدم مؤسستي برمجيات وقواعد بيانات لحفظ وتخزين المعارف	3,91	1,177	غالبا	عالي
Q39	توفر لي ادارة المؤسسة وسائل اتصال (هاتف، بريد الكتروني...) تساعدني للوصول الى المعارف المخزونة لديها.	3,70	1,313	غالبا	عالي
Q40	تعمل ادارة المؤسسة على تحفيزي وتنشيطي لتخزين معارفي في قواعد البيانات.	3,62	1,320	غالبا	عالي
Q41	تمتلك مؤسستي أنظمة إرجاع وتحديث لمعارفي الأساسية والجديدة.	3,64	1,298	غالبا	عالي
تخزين المعرفة		**3,8663**	**0,88818**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

في حين ان **بعد تخزين المعرفة** قد بلغ من متوسط حسابي ما يقدر ب(3,8663) وبانحراف معياري (0,88818) وبدرجة (غالبا)، وبمستوى تقدير (عالي)، حيث لاحظنا ان العبارة رقم 37 (اعتقد ان إدارة المؤسسة تركز على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق والسجلات)، بمتوسط حسابي قدر ب(4.09) وبانحراف معياري قدر ب(1,044)، بدرجة (غالبا) ومستوى تقدير (عالي) كأعلى قيمة للعبارة بين العبارات الأخرى للبعد، بينما العبارة رقم 40(تعمل ادارة المؤسسة على تحفيزي وتنشيطي لتخزين معارفي في قواعد البيانات.) فكان متوسط الحسابي لها (3.62) وبانحراف معياري هو (1,320) بدرجة (غالبا) وبمستوى تقدير (عالي) كأدنى قيمة مقارنة بباقي عبارات البعد. **انظر الملحق (11)**

الجدول(27): بعد تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q42	احرص على تبادل معارفي مع زملائي في العمل	3,88	1,190	غالبا	عالي
Q43	تسعى إدارة المؤسسة الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت والبريد الالكتروني وما شابه ذلك.	4,23	2,824	دائما	عالي
Q44	تقوم ادارة المؤسسة بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بيننا.	3,51	1,331	غالبا	عالي
Q45	أجد سهولة في التواصل مع موظفين من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة.	3,94	1,130	غالبا	عالي
Q46	املك رغبة كبيرة في مشاركة معارفي مع من حولي .	4,01	1,076	غالبا	عالي
	تشارك المعرفة	**3,9465**	**0,95844**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

اما بالنسبة **لبعد تشارك المعرفة** فكان متوسط الحسابي للبعد مقدر ب(3,9465) وبالنسبة لانحراف المعياري فقد قدر ب(0,95844) بدرجة (غالبا) وبتقدير (عالي)، حيث كانت العبارة 43 (تسعى إدارة المؤسسة الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت والبريد الالكتروني وما شابه ذلك.)، أعلى عبارة بين العبارات بمتوسط حسابي قدر ب(4.23) وانحراف معياري ب(2,824)، بدرجة (غالبا) وبتقدير (عالي)، اما العبارة 44 (تقوم ادارة المؤسسة بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بيننا.) كأدنى عبارة بين باقي عبارات البعد بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1,331) بدرجة (غالبا) وبتقدير (عالي). **انظر الملحق (11)**

الجدول(28): بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

الرمز	الفقرات/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مستوى التقدير
Q47	اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.	4,01	1,076	غالبا	عالي
Q48	تساعد الثقافة السائدة في مؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد.	3,70	1,212	غالبا	عالي
Q49	يساعدني العمل ضمن فرق عمل على تطبيق معارفي على ارض الواقع	3,92	1,067	غالبا	عالي
Q50	املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.	3,61	1,239	غالبا	عالي
Q51	تسمح لي التكنولوجيا التي توفرها لي مؤسسة على استغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد.	3,92	1,227	غالبا	عالي
تطبيق المعرفة		**3,9630**	**0,92858**	**غالبا**	**عالي**
عمليات إدارة المعرفة		**3.9506**	**0.86341**	**غالبا**	**عالي**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

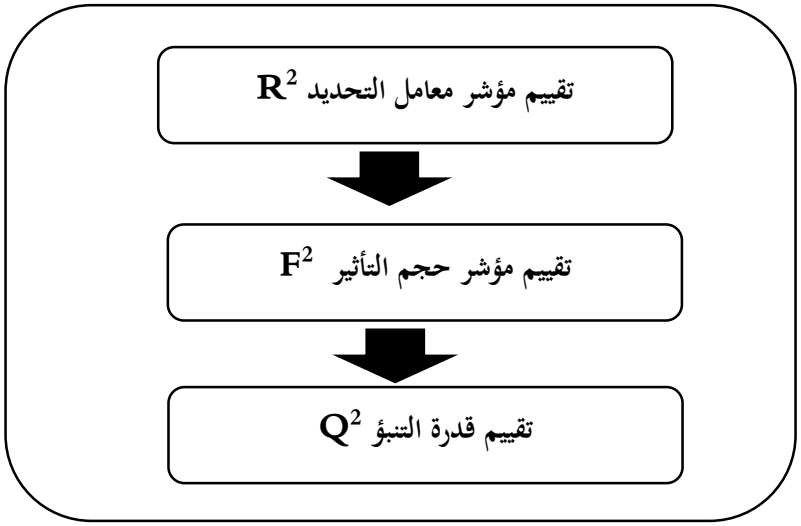
بالنسبة **لبعد تطبيق المعرفة** فقد بلغ متوسط حسابي (3,9630)، وبانحراف معياري (0,92858) بدرجة (غالبا)، وبتقدير (عالي)، حيث ان العبارة رقم 47 (اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.) بمتوسط حسابي قدر ب(4.01) وبانحراف معياري (1,076) بدرجة (غالبا) وبتقدير (عالي) وبذلك تصبح اعلى العبارات قيمة، اما العبارة رقم 50 (املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.) فهي اقل العبارات قيمة فمتوسط الحسابي يقدر ب(3.61) وبانحراف معياري يقدر ب(1,239) بدرجة (غالبا) وانحراف معياري يقدر ب(عالي).
اجمالا فان محور عمليات إدارة المعرفة قد كانت إيجابية وفقا لأبعادها بدرجة غالبا وبتقدير عالي مما يعني ان افراد العينة يتفقون في مجملهم على وجود تطبيق لعمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية عمار ثليجي لولاية الاغواط . **انظر الملحق (11)**

مما يؤكد قبول الفرضية الثالثة التي تنص: **على وجود مستويات عالية من عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.**

المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي للدراسة

بعد ان تأكدنا من ان المقاييس تتمتع بالصدق والموثوقية، سنعمل على تقييم النموذج البنائي الذي يتضمن دراسة تأثيرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البنائي وفقا للخطوات التالية:

الشكل(20): خطوات تقييم النموذج البنائي



Sours: Joseph F. Hair Et Al, **A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)**, 2nd Ed, SAGE Publications, U.S.A, 2017, P: 206

- **قيم مؤشر R^2:**

من المقاييس الأكثر استخداما لتقييم النموذج البنائي هو معامل التحديد (R^2)، حيث أن هذا المقياس يستخدم لمعرفة قدرة المتغيرات المستقلة على شرح المتغير التابع أي مدى القوة التنبئية للنموذج، ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمتوقعة للبنية الداخلية المحددة، ويمثل المعامل تأثيرات المتغيرات الخارجية الكامنة المجمعة عن المتغير الكامن الداخلي، ويمكن تحديد معايير ومجالات القبول بحيث انه اذا كانت[1]:

R^2= 0.75 (مرتفعة)، R^2= 0.50 (متوسطة)، R^2= 0.19 (ضعيفة) والجدول التالي يبين قيم مؤشر معامل التحديد.

[1] Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),** 2nd Ed, SAGE Publications, U.S.A, 2017, p: 104.

جدول (29): قيم مؤشر R^2

المتغير	القيمة	الملاحظة
الثقة التنظيمية	0.324	**مقبول**
عمليات إدارة المعرفة	0.395	**مقبول**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (29)، ان قيم مؤشر R^2 قد توالت قيم المتغيرات كالاتي: (0.324، 0.395) وهي قيم مقبولة كونها تقع ضمن مجال القبول حيث انها تشرحان تواليا ما نسبته 32.4% و39.5% من متغير عمليات إدارة المعرفة وهي نسب تعتبر متوسطة. **انظر الملحق (12)**

- **قيم مؤشر F^2 :**

هو عبارة عن تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، فبالإضافة إلى تقييم قيم (R^2) لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة (R^2) عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كانت للبنية المحذوفة تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويطلق على هذا المؤشر حجم التأثير (F^2) ، **حيث ان معايير او مجالات القبول لهذا المؤشر محصورة كالاتي[1]: حسب Cohen**

$F^2 \geq 0.35$ (تأثير عالي)، $0.35 > F^2 \geq 0.15$ (تأثير متوسط)، $0.15 > F^2 \geq 0.02$ (تأثير قليل)،

$F^2 \leq 0.02$ (لا يوجد اثر) . والجدول التالي يوضح قيم (F^2) لمتغيرات الدراسة:

جدول (30): قيم مؤشر F2

المتغير	القيمة	الملاحظة
حجم تأثير الصراع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة	0.013	**تأثير ضعيف**
حجم تأثير الصراع التنظيمي في الثقة التنظيمية	0.479	**تأثير عالي**
حجم تأثير الثقة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة	0.523	**تأثير عالي**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (30)، ان حجم تأثير الثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة كانت الأعلى قيمة والأكثر قوة بنسبة تمثلت في 0.523، ليلها حجم تأثير الصراع التنظيمي على الثقة التنظيمية بنسبة بلغت 0.479 وهي

[1]Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),** opcit, p: 105.

ذات تأثير قوي، اما حجم تأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة فقد كان الأقل تأثيرا بقيمة بلغت 0.013. **انظر الملحق (12)**

- **قيم مؤشر Q^2 :**

يقصد به قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع، فبالإضافة إلى مؤشر معامل التحديد (R^2) في تحدد الدقة التنبؤية، يتوجب على الباحثين كذلك أيضا فحص قيمة (Q^2)،حيث أن (Q^2) مؤشر على القدرة التنبؤية خارج العينة أو الصلة التنبؤية، فعندما يظهر نموذج المسار (PLS) علاقة تنبئية، فهو يتنبأ بدقة البيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج، وبالنسبة لمعايير او مجالات القبول فحسب Chin ، **يجب أن تتجاوز قيمة هذا المؤشر قيمة (0)**، والجدول التالي يوضح قيم (Q^2) لمتغيرات الدراسة المتحصل عليها[1]:

جدول(31): قيم مؤشر Q^2

المتغير	القيمة	الملاحظة
الثقة التنظيمية	0.313	**مقبولة**
عمليات إدارة المعرفة	0.070	**مقبولة**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (31)، انه يمكن القول يمكن الاعتماد على المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) في التنبؤ بالمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، نظرا للقيم التي حققتها بالنسبة قيم مؤشر Q2 فقد كانت قيم كل من الثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة 0.313، 0.070 على التوالي، وهي قيم تتخطى الصفر وهي مقبول احصائيا. **انظر الملحق (12)**

[1] Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, opcit, p: 108.

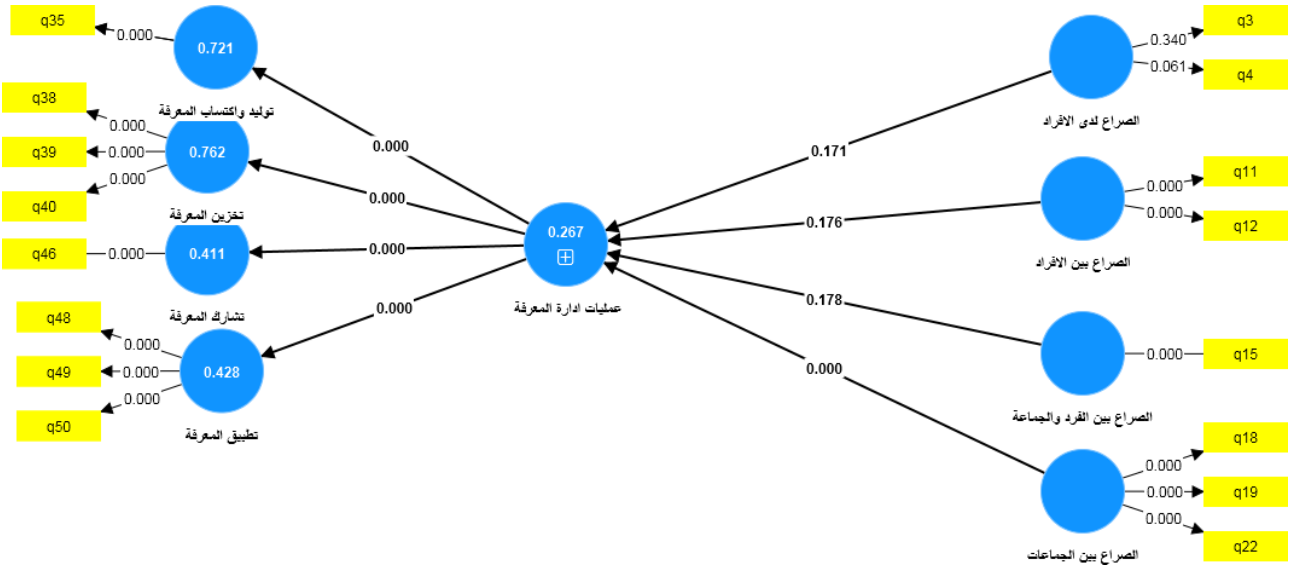
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية

سيم في هذا العنصر اختبار الفرضيات المنطلق منها ومناقشتها ومحاولة إعطاء تفسير لها

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

- **الفرضية الأولى:** لأجل اختبار هذه الفرضية نستعين بنتائج النموذج والجدول التالي:

الشكل(21): نموذج الفرضية الفرعية الاولى



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

جدول (32): نتائج اختبار الفرضية الاولى

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	القرار
الصراع بين الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	0.081	0.087	0.930	0.176	رفض الفرضية
الصراع بين الجماعات -> عمليات ادارة المعرفة	0.504-	0.057	8.901	**0.000**	**قبول الفرضية**
الصراع بين الفرد والجماعة -> عمليات ادارة المعرفة	0.084	0.091	0.925	0.178	رفض الفرضية
الصراع لدى الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	0.183-	0.192	0.952	0.171	رفض الفرضية

الصراع التنظيمي –>عمليات إدارة المعرفة	-0.281	0.065	4.309	0.000	**قبول الفرضية**

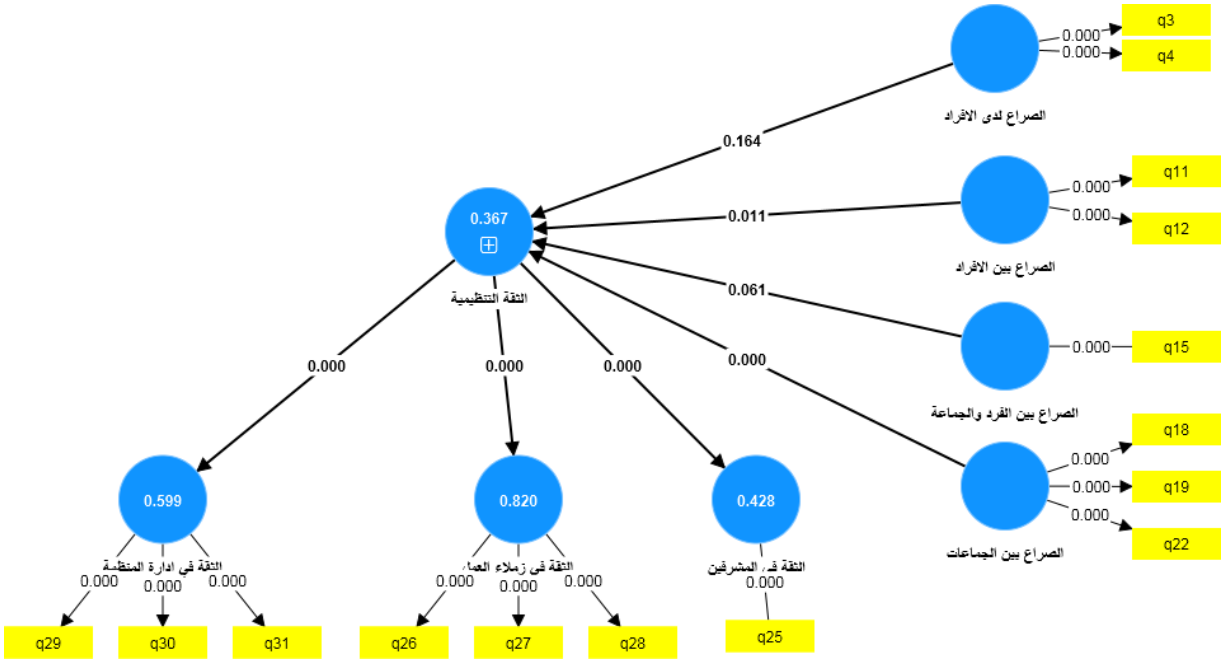
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة Sig اقل من 0.5 أي مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة المنطلق منها وقبول الفرضية البديلة لها، اما الفرضيات الجزئية على مستوى ابعاد الصراع التنظيمي، فما يلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية لكل من الصراع على مستوى الافراد، والصراع بين الافراد، والصراع بين الفرد والجماعة كانت اكبر من 0.5 مما يعني قبول الفرضيات الجزئية المنطلق منها، أي أنه لا يوجد أثر دال احصائيا للابعاد السابقة الذكر لدى افراد العينة بمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بالاغواط، اما بالنسبة لبعد الصراع بين الجماعات فقد كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.5 أي انها دالة احصائيا مما يعني رفض الفرضية الجزئية أي يوجد اثر دال احصائيا لبعد الصراع بين الجماعات لدى افراد العينة بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط. **انظر الملحق (13)**

- ومما سبق؛ يوجد مبرر لقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه " **يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية α=0.05**"

- **الفرضية الثانية:** بغرض اختبار الفرضية الثانية التي تنص على ان يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية **α=0.05**". اقترحنا النموذج التالي

الشكل(22): نموذج الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

جدول (33): نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	القرار
الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية	-0.218	0.095	2.287	0.011	**قبول الفرضية**
الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية	-0.364	0.060	6.023	0.000	**قبول الفرضية**
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية	-0.133	0.086	1.547	0.061	رفض الفرضية
الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية	-0.052	0.053	0.980	0.164	رفض الفرضية
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	-0.569	0.049	11.575	0.000	**قبول الفرضية**

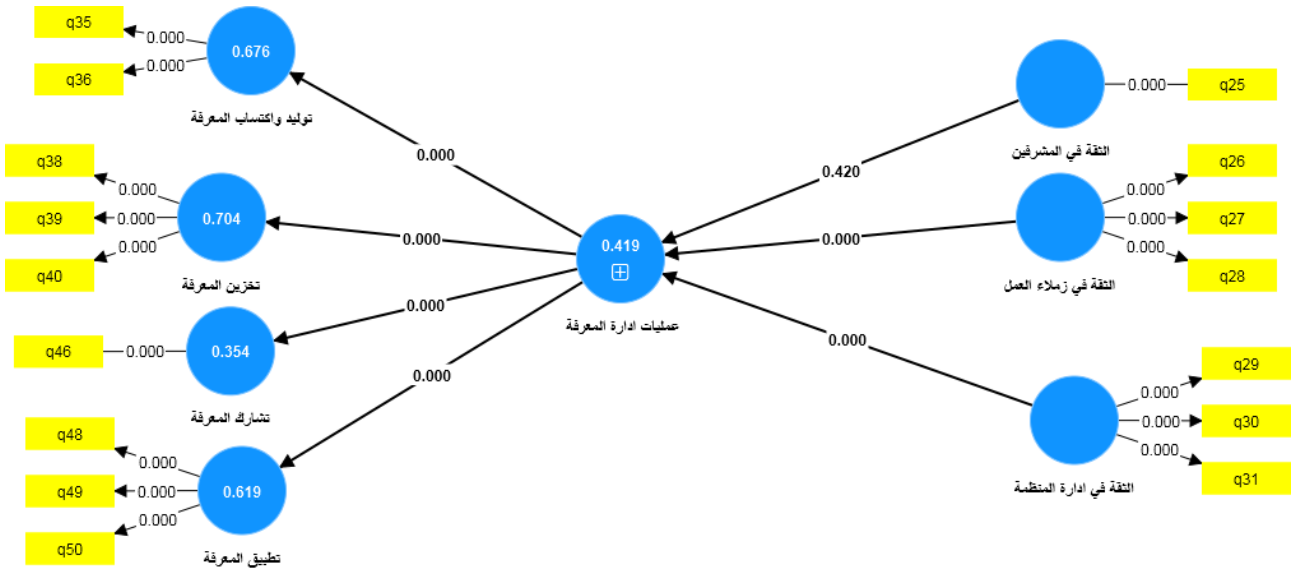
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول السابق أعلاه ان قيم الاحتمالية للعلاقة بين الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية كانت اقل من 0.5 مما يعني رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة لها، اما فيما يخص الفرضيات الجزئية فان البعدين الصراع على مستوى الافراد، والصراع بين الفرد والجماعة كانت القيمة الاحتمالية اعلى من 0.5 مما يعني قبول الفرضية الجزئية ورفض الفرضية البديلة لها، اما فيما يخص البعدين الصراع بين الافراد، والصراع بين الجماعات فيلاحظ ان القيمة الاحتمالية لها قد كانت اقل من 0.5 مما يعني رفض الفرضية الجزئية وقبل الفرضية البديلة لها أي ان افراد العينة يرون انه يوجد اثر دال احصائيا للبعدين بمؤسسة الجامعية عمار ثليجي ولاية الاغواط. **انظر الملحق (13)**

- ومما سبق؛ يوجد مبرر لقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه " **يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية α=0.05**".

- **الفرضية الثالثة غرض اختبار الفرضية الثالثة القائلة** " يوجد أثر دال احصائيا للثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية α=0.05". اقترحنا النموذج التالي:

الشكل(23): نموذج الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

جدول (34): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة	القرار
الثقة في ادارة المنظمة -> عمليات ادارة المعرفة	0.317	0.070	4.516	0.000	**قبول الفرضية**
الثقة في المشرفين -> عمليات ادارة المعرفة	0.014-	0.068	0.202	0.420	رفض الفرضية
الثقة في زملاء العمل -> عمليات ادارة المعرفة	0.435	0.075	5.809	0.000	**قبول الفرضية**
الثقة التنظيمية -> عمليات إدارة المعرفة	**0.684**	**0.047**	**14.550**	**0.000**	**قبول الفرضية**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

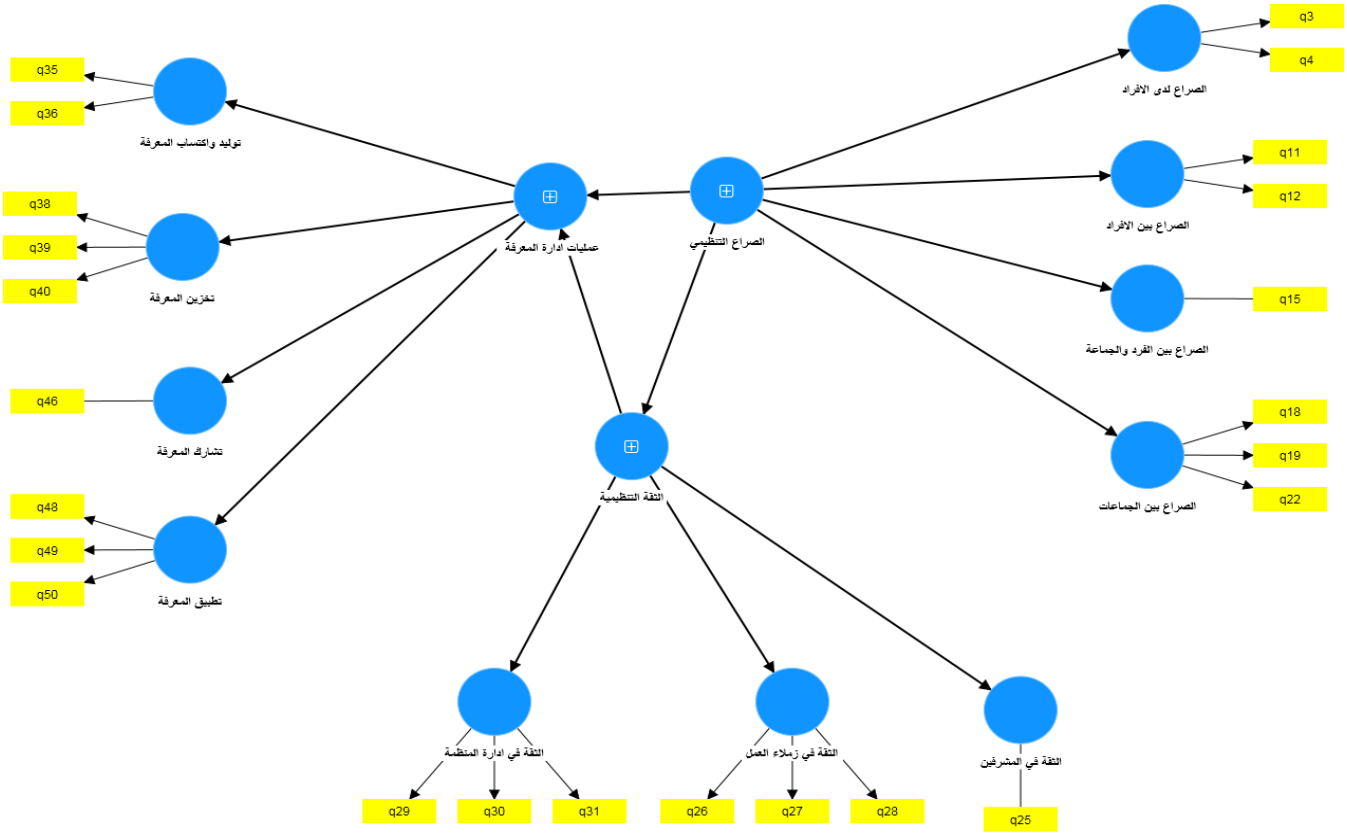
يلاحظ من الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية للعلاقة بين الثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة اقل من 0.5 مما يعني رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة لها، بالنسبة لبعد الثقة في المشرفين فقد كانت القيمة الاحتمالية اعلى من 0.5 مما يعني قبول الفرضية الجزئية ورفض الفرضية البديلة لها، اما بالنسبة لأبعاد الثقة في إدارة المنظمة والثقة في زملاء العمل فقد كانت القيمة الاحتمالية اقل من 0.5 مما يعني رفض الفرضية الجزئية وقبول الفرضية البديلة لها أي يوجد اثر دال احصائيا لأبعاد الثقة في إدارة المنظمة والثقة في زملاء العمل لدى افراد المؤسسة الجامعية عمار ثليجي ولاية الاغواط. **انظر الملحق (13)**

- ومما سبق؛ يوجد مبرر لقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه " **يوجد أثر دال احصائيا للثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية α=0.05**".

- **الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية (المباشرة وغير المباشرة)**

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نستعين بالنموذج الاتي:

الشكل (24): نموذج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

- **تقييم المسارات المباشرة وغير المباشرة:**

لأجل الوقوف على دلالة المسار المباشر (الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة) والمسار غير المباشر ما بين (الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة) تحصلنا على الجدولين التاليين:

- **الأثر المباشر :**

جدول(35): الأثر المباشر

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P
الصراع التنظيمي ← عمليات إدارة المعرفة	-0.281	0.065	4.309	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة معامل المسار في الأثر المباشر (الصراع التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة)، قد بلغت (0.108) وهي دالة احصائيا عن القيمة الاحتمالية المقدرة ب0.000 =P . **انظر الملحق (13)**

- **الأثر الإجمالي الغير مباشر:**

جدول(36): الأثر الإجمالي الغير مباشر

البيان	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية P	القرار
الصراع التنظيمي← الثقة التنظيمية ← عمليات إدارة المعرفة	-0.389	0.045	8.632	0.000	**تحقق الشرط الاول**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول أعلاه ان قيم المسار للأثر غير المباشر بين الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة والثقة التنظيمية كوسيط قد بلغ 0.389-، وهي قيم دالة احصائيا لان القيمة الاحتمالية كانت اقل من 0.5 بحيث P= 0.000، مما يعني تحقق الشرط الأول وبالتالي المرور للتحقق من الشرط الثاني في تحليل الوساطة.

- **تحديد مجالات الثقة للمسارات غير المباشرة:**

لأجل دراسة مجال الثقة المتمثل في الحد الأدنى والأعلى لمجال الثقة تحصلنا على الجدول التالي:

جدول(37): مجال الثقة

المسارات	المسار A	المسار B	الأثر غير المباشر	الانحراف المعياري	قيمة T	مجال الثقة		القرار
						L L 95 %	UL 95 %	
الصراع التنظيمي-> الثقة التنظيمية -> عمليات إدارة المعرفة	-0.569	0.684	-0.389	0.045	8.632	-0.477	-0.301	**توجد وساطة**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (39)، يتبين ان مجالات الثقة لمعامل المسار غير المباشر بين الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بوجود الثقة كمتغير وسيط محددة بين (0.477-) كحد ادنى و(0.301-) كحد اعلى، وباحتمال 97.5 %، كما يلاحظ ان قيمة معامل هذا المسار (0.389-) محصور بين مجالات الثقة السالفة الذكر، مما يعني ان مجال الثقة لا يشمل الصفر، وبالتالي تحقق الشرط الثاني لتحليل الوساطة. **انظر الملحق (13)**

بما أن الشرطين السابقين قد تحققا، يمكن القول أن الثقة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين الصراع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، مما يعني رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة لها، وحسب النتائج فإن نوع الوساطة هنا هي وساطة جزئية **تنافسية** لأن الأثر المباشر والأثر غير المباشر غير متمثلان في معامل الانحدار لهما دلالة إحصائية ويشيران إلى اتجاهين مختلفين، كما هو مبين في الجدولين السابقين، فالثقة التنظيمية كوسيط تكميلي، تعني أن أي ارتفاع في مستوى الصراع التنظيمي يرفع من أداء عمليات إدارة المعرفة بشكل غير مباشر، **أي بوجود الوساطة حيث يقلل** من الثقة التنظيمية بينما هي ترفع بدورها من عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة، أي أن التغير في المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) يؤدي إلى التغير في المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) بشكل عكسي سلبي والذي بدوره يؤدي إلى حدوث تغير في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) بشكل ايجابي، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير الوسيط بالنسبة للمسار (الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة)؛ لأن هذا الأثر من الناحية الاحصائية يختلف عن الصفر.

- **مؤشر VAF**

من أجل تحديد قوة هذا المتغير الوسيط سنقوم بحساب مؤشر VAF كما يمكن تحديد المتغيرات والأبعاد والعبارات التي لها أهمية عالية أو منخفضة اتجاه المتغير الأساسي (عمليات إدارة المعرفة)، بحيث يحدد معامل التباين للمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) معدل حجم الأثر غير المباشر نسبة إلى الأثر المباشر، الذي يحدد قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط (الثقة التنظيمية)، ويحسب هذا المؤشر بالمعادلة التالية[1]:

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

$$\mathbf{VAF} = \frac{-0.389}{-0.389 + (-0.281)} = 0.58059 \times 100 = 58\%$$

بعد حساب المؤشر للمسار الذي حقق الوساطة يتضح ان 58% من اثر الصراع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة من خلال الثقة التنظيمية، مما يعني ان مستوى هذه الوساطة هو جزئي او متوسط كونه ينتمي للمجال (0.2-0.8) حسب هير وآخرون (Hair et Al)[2] أي أن معدل الأثر غير المباشر على الأثر المباشر للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة هو جزئي او متوسط. **انظر الملحق (13)**

من خلال النتائج المتوصل اليها بخصوص تحليل الوساطة، حيث أن:

يوجد مبرر لرفض الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على انه " **لا يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة لدى الإداريين العاملين بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بالمؤسسة الجامعية لجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية α=0.05**". حيث ان ما نسبته 58% من أثر الصراع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة كان من خلال الثقة التنظيمية.

[1] Vincenzo Esposito Vinzi et al**, Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**, Springer, Berlin, Germany, 2010, p:500

[2] Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 1st Ed, SAGE Publications, U.S.A, 2014, p: 225

- **تحليل مصفوفة الأهمية:**

في هذه المرحلة يمنح برنامج (Smart Pls) تحليل مصفوفة الأداء والأهمية عن طريق التأثيرات الكلية بالتركيز على متغير معين، فالهدف منها تحديد المتغيرات التي لها أهمية عالية نسبيا اتجاه المتغير الأساسي (عمليات إدارة المعرفة) وكذا تحديد المتغيرات التي لها أداء وأهمية منخفضة، وبهدف التنفيذ المنهجي لإجراء (IPMA) وجب التحقق من بعض المتطلبات[1]:

- أن يكون لجميع العبارات (المؤشرات) مقياس متساوي الأبعاد، بمعنى وجود عدد متساوي من الفئات الموجبة والفئات السالبة؛
- أن يكون لجميع ترميز العبارات نفس اتجاه المقياس؛
- ألا تكون الأوزان الخارجية سالبة؛
- حساب قيم الأداء والأهمية؛
- إنشاء مصفوفة الأداء والأهمية.
- وللتأكد من توافر هذه المتطلبات يمكن القول أن:
- أن مقياس ليكارت الخماسي المستعمل في الدراسة يمكن اعتباره مقياسا متساوي الأبعاد لاحتوائه على فئتين تقع ضمن (ابدا ونادرا)، فئة الخيار موافق إلى حد ما، وفئتين تقع ضمن (دائما وغالبا)، وبالتالي تحقق المتطلب الأول؛
- أن الأوزان المعطاة للفئات (1و2) تشير إلى نتيجة منخفضة، و(4و 5) تشير إلى نتيجة مرتفعة، وبالتالي تحقق المطلب الثاني؛
- أن جميع الأوزان الخارجية لها إشارة موجبة*، وبالتالي تحقق المتطلب الثالث؛
- يتيح لنا برنامج (Smart Pls) إمكانية حساب قيم الأداء والأهمية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول(38): مصفوفة الأداء والاهمية للمتغيرات الرئيسية

البيان	الأداء	الأهمية (الأثر)
الصراع التنظيمي	%37.051	-0.281
الثقة التنظيمية	%72.565	0.684

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

[1] جوزيف ف هار وآخرون، **مواضع متقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)** نقلا عن احمد دفي، القيادة التحويلية وتاثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي، 2022/2021)

شكل (25): خريطة الأهمية– الأداء للمتغيرات الرئيسية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

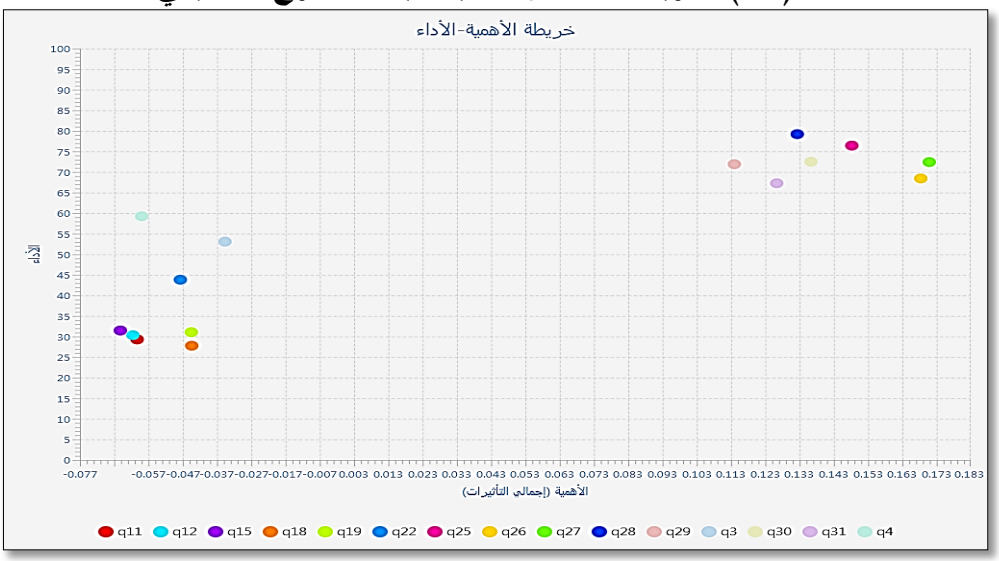
يلاحظ من الجدول (38)، أن هناك قدرا من التفاوت بين المتغيرات الرئيسية للدراسة المتعلقة بالأهمية (الأثر الكلي) والأداء (معامل التحديد) المكونة لنموذج، حيث نجد ان متغير الثقة التنظيمية قد بلغ نسبة أهمية 68.4%، وأداء تمثل في (72.565%)، اما الصراع التنظيمي فكانت نسب الاهمية (28.1–%)، اما الأداء فقد تمثل في (37.051%)، من خلال ذلك نلاحظ ان قيم الأداء والاهمية للثقة التنظيمية اعلى من قيم المتغير الصراع التنظيمي، والامر يعود لردود الفعل الذي يولده الصراع التنظيمي لدى الافراد من السلبية والايجابية التي تولدها الثقة التنظيمية. **انظر الملحق (14)**

جدول(40): مصفوفة الأداء والاهمية لأبعاد الصراع التنظيمي

البيان	الاداء	الأهمية (الأثر)
الصراع لدى الفرد	%56.832	%71.3
الصراع بين الافراد	%29.850	%84.8
الصراع بين الفرد والجماعة	%31.481	%78.2
الصراع بين الجماعات	%33.972	%70.5

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

شكل(26): خريطة الأداء والاهمية لأبعاد الصراع التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (40) والشكل (26)، يلاحظ ان ابعاد محور الصراع التنظيمي قد تراوحت قيم الأهمية لديها بين 70.5% كأدنى قيمة بالنسبة لبعد الصراع بين الجماعات و84.8% كأعلى قيمة بين الابعاد لبعد الصراع بين الافراد، اما بالنسبة للأداء فلقد كانت 29.850% أقل قيمة لبعد الصراع بين الافراد و56.832% كأعلى قيمة لبعد الصراع لدى الافراد. **انظر الملحق (14)**

- **مصفوفة الأداء والأهمية لعبارات الدراسة :**

نهدف منها لتحديد العبارات التي لها أهمية واداء عالية نسبيا اتجاه المتغير الأساسي وكذا تحديد العبارات التي لها أداء وأهمية منخفضة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (41): مصفوفة الأداء والأهمية لعبارات الدراسة

لمحاور	العبارة	الأداء	الأهمية
الصراع التنظيمي	Q3	%53.086	-0.034
	Q4	%59.259	-0.059
	Q11	%29.321	-0.060
	Q12	%30.350	-0.061
	Q15	%31.481	-0.065
	Q18	%27.778	-0.044
	Q19	%31.070	-0.044

	Q22	%43.827	-0.047
الثقة التنظيمية	Q25	%76.440	0.148
	Q26	%68.450	0.169
	Q27	%72.428	0.171
	Q28	%79.218	0.133
	Q29	%71.914	0.114
	Q30	%72.531	0.137
	Q31	%67.284	0.127

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

الشكل (27): مصفوفة الأهمية والأداء لعبارات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Smart Pls V.4

يلاحظ من الجدول (41) والشكل (227)، ان نسب الأهمية ولأداء بالنسبة لعبارات محور الثقة التنظيمية متقاربة اكثر من عبارات محور الصراع التنظيمي، فنلاحظ ان نسب الأهمية بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية قد تراوحت بالنسبة للأهمية بين 1.14% و 1.71% اما الأداء فقد تراوح بين 67.284% كأقل قيمة للعبارة رقم 31 و 79.218% كأعلى قيمة للعبارة رقم 28، بينما محور الصراع التنظيمي فقد تراوحت قيمة الأهمية بالنسبة للعبارات ما بين 0.34% كأقل قيمة للعبارة رقم 3، بينما العبارة رقم 15 فقد كانت نسبة الأهمية 0.65% كأعلى قيمة بين قيم العبارات، اما بالنسبة للأداء فقد تراوحت العبارات بين 27.778% للعبارة رقم 28 كأقل قيمة اما بالنسبة للعبارة رقم4 فكانت نسبة الأداء 59.259% كأعلى قيمة بين العبارات. **انظر الملحق (14)**

المبحث الثاني: اختبار الفروق في عينة الدراسة

تم استخدام اختبار الفروق في عينة الدراسة لمعرفة اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة لكل من الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي **One Way Anova.**

المطلب الأول: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي

لأجل اختبار صحة الفرضية قدمنا الفرضية الاتية:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، **فرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

تم تحليل تباين الأحادي One Way Anova، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير الجنس بين متوسطات الصراع التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير الجنس.

الجدول(42): نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	**ذكر**	2,9318	1,01248	0.900	0.344	رفض الفرضية
	انثى	2,9436	0,88689			
الصراع بين الافراد	**ذكر**	2,5364	1,10816	8.621	0.004	**قبول الفرضية**
	انثى	2,6729	0,84845			
الصراع بين الفرد والجماعة	**ذكر**	1,8545	0,70172	7.004	0.009	**قبول الفرضية**
	انثى	2,1053	0,97128			
بين الجماعة	**ذكر**	2,4273	1,06409	0.666	0.415	رفض الفرضية
	انثى	2,4361	0,97393			
الصراع التنظيمي	**ذكر**	2.7955	0.80792	0.263	0,609	رفض الفرضية
	انثى	3.0150	0.79520			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح لنا من الجدول(42) أعلاه رفض الفرضية لكل من البعدين الصراع على مستوى الفرد والصراع بين الجماعة، حيث كانت القيم الدلالة الإحصائية للبعدين اكبر من 0.05، وهذا ما نلاحظ عكسيا في قيمة F حيث كانت اقل وغير دالة احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بمعنى ان كلا من الجنسين لا يشعرون بنفس مستويات الصراع بالنسبة للفرد وبالنسبة للجماعة او الجماعات، بينما بالنسبة للبعدين الصراع بين الافراد والصراع بين الفرد والجماعة فنلاحظ قبول الفرضية بانخفاض قيم الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وهو ما تدعمه قيم F التي كانت مرتفعة الامر الذي يؤكد ان كلا الجنسين في عينة الدراسة يشعرون بنفس مستويات الصراع على الصعيد بين الافراد والصراع الفرد والجماعة . **انظر الملحق (15)**

فيما يخص محور الصراع التنظيمي، فنلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، وقيمة أقل وهي غير دالة احصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$، مما يعني ان افراد العينة لا يشعرون بنفس مستويات الصراع التنظيمي مما يؤكد **قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس).**

2. على حسب متغير العمر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير العمر، بين متوسطات الصراع التنظيمية بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير العمر.

الجدول(43): اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	اقل من 30 سنة	2,3000	1,09545	4.566	0.004	قبول الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	2,9901	0,98399			
	من 40 الى 49 سنة	2,7324	0,82735			
	من 50 سنة	3,5625	0,62915			
الصراع بين الافراد	اقل من 30 سنة	2,3000	0,27386	7.082	0.000	قبول الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	2,4073	0,87064			
	من 40 الى 49 سنة	2,9859	0,97090			
	من 50 سنة	2,9688	1,44301			
الصراع بين الفرد والجماعة	اقل من 30 سنة	2,2000	0,27386	1.040	0.376	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	1,9238	0,79739			
	من 40 الى 49 سنة	2,0634	0,95592			
	من 50 سنة	2,2500	1,15470			
الصراع بين الجماعة	اقل من 30 سنة	2,8000	1,09545	1.954	0.122	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	2,3477	1,04721			
	من 40 الى 49 سنة	2,4718	0,95576			
	من 50 سنة	2,9375	0,79320			
الصراع التنظيمي	اقل من 30 سنة	2,6000	0,82158	5.474	0.001	قبول الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	2,8411	0,82335			
	من 40 الى 49 سنة	2,9296	0,75733			
	من 50 سنة	3,6563	0,43661			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يلاحظ من الجدول (43) أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي ان البعدين الصراع على مستوى الفرد والصراع بين الافراد، ذوي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، كون القيم اقل من 0.05 وقيم F كانت أكبر وغير دالة احصائيا، بينما البعدين الصراع بين الافراد، والصراع بين الفرد وصراع الجماعة كانت أكبر من 0.05، ومتوافقة مع قيمF حيث كانت أقل ودالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ مما يدل على ان افراد العينة لا يجدون فروقا تتعلق بالعمر. **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار (Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(47): اختبار Lsd للصراع التنظيمي فيما يتعلق بمتغير العمر

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	-0,24106	0,35697	0,500	-0,9443	0,4621
	من 40 الى 49 سنة	-0,32958	0,36336	0,365	-1,0454	0,3862
	اكثر من 50 سنة	-1,05625*	0,40235	**0,009**	-1,8489	-0,2636
من 30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة	0,24106	0,35697	0,500	-0,4621	0,9443
	من 40 الى 49 سنة	-0,08852	0,11301	0,434	-0,3111	0,1341
	اكثر من 50 سنة	-0,81519*	0,20647	**0,000**	-1,2219	-0,4085
من 40 الى 49 سنة	اقل من 30 سنة	0,32958	0,36336	0,365	-0,3862	1,0454
	من 30 الى 39 سنة	0,08852	0,11301	0,434	-0,1341	0,3111
	اكثر من 50 سنة	-0,72667*	0,21732	**0,001**	-1,1548	-0,2986
اكثر من 50 سنة	اقل من 30 سنة	1,05625*	0,40235	**0,009**	0,2636	1,8489
	من 30 الى 39 سنة	0,81519*	0,20647	**0,000**	0,4085	1,2219
	من 40 الى 49 سنة	0,72667*	0,21732	**0,001**	0,2986	1,1548

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

بالنسبة لمتغير العمر، وجود فروق معنوية بين عينتي (اقل من 30 سنة) و(50سنة فأكثر) بقيمة (-1,0562) لصالح (50 سنة فأكثر)، أي ان مستوى الصراع التنظيمي عند الافراد ذوي (50 سنة فأكثر) أكبر منه عند (اقل من 30 سنة).

وجود فروق معنوية بين عينتي (50 سنة فأكثر)، و(اقل من 30 سنة) و(من 30 الى 39 سنة) و(من 40 سنة و49سنة) بالقيم التلية على الترتيب (1,05625، 0,81519، 0,72667) لصالح (50 سنة فاكثر) أي ان

مستوى الصراع التنظيمي عند الافرد عند (50 سنة فاكثر)، اكثر منه عند((اقل من 30 سنة) و(من 30 الى 39 سنة) و(من 40 سنة و49سنة)).

بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي بشكل عام، فقد كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وقيم**F** أعلى وغير دالة احصائيا، أي ان جميع الافراد يشعرون بنفس الصراع التنظيمي أي توجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر بالنسبة للصراع التنظيمي **مما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (العمر).**

3. حسب متغير المستوى التعليمي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى التعليمي بين متوسطات الصراع التنظيمية بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول(48): اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
على مستوى الفرد	ثانوي	2,9189	0,57147	0,018	0,893	رفض الفرضية
	جامعي	2,9417	0,99707			
بين الافراد	ثانوي	2,6892	1,22674	0,279	0,598	رفض الفرضية
	جامعي	2,5971	0,92541			
بين الفرد والجماعة	ثانوي	2,0811	0,91677	0,462	0,497	رفض الفرضية
	جامعي	1,9757	0,85932			
بين الجماعة	ثانوي	2,5811	1,08981	0,943	0,333	رفض الفرضية
	جامعي	2,4053	0,99977			
الصراع التنظيمي	ثانوي	3,1351	0,65244	3.261	0.072	رفض الفرضية
	جامعي	2,8762	0,82667			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول (44) أعلاه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي ان افراد العينة لا يرون فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، بين متوسطات الصراع التنظيمي بأبعادها الأربعة لدى افراد العينة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي ان جميع المستويات التعليمية لا يرون وجود للصراع التنظيمي على المستوى العام او على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية للمحور والابعاد اكبر من 0,05، وهذا ما تدعمه قيمF التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,05 =α. **انظر الملحق (15)**

4. حسب متغير المستوى الوظيفي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى الوظيفي بين متوسطات الصراع التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول(49): اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

البعد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الفرد	اطار	2,7559	1,01157	5,193	0,002	قبول الفرضية
	عون تحكم	3,1279	1,00055			
	عون تنفيذي	3,3039	0,65634			
	اطار السامي	2,7727	0,68534			
الصراع بين الافراد	اطار	2,3937	0,83721	6,124	0,000	قبول الفرضية
	عون تحكم	2,7326	1,24091			
	عون تنفيذي	3,0490	1,01121			
	اطار السامي	2,6136	0,67138			
الصراع بين الفرد والجماعة	اطار	1,9843	0,91273	2,276	0,080	رفض الفرضية
	عون تحكم	2,1860	0,69027			
	عون تنفيذي	1,7647	0,96100			
	اطار السامي	2,1818	0,52430			
الصراع بين الجماعة	اطار	2,2677	0,97345	3,305	0,021	قبول الفرضية
	عون تحكم	2,7674	0,92162			

	عون تنفيذي	2,4412	1,09839			
	اطار السامي	2,7045	1,05401			
الصراع التنظيمي	**اطار**	2,8189	0,86067	1,465	0,225	رفض الفرضية
	عون تحكم	3,0814	0,68946			
	عون تنفيذي	2,9608	0,84760			
	اطار السامي	3,0455	0,50965			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بقبول الفرضية الفرعية ورفض الفرضية البديلة التي تؤكد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي الامر الذي تدعمه قيم الدلالة الإحصائية لمحور الصراع التنظيمي والتي جاءت اكبر من 0.05 وقيم **F** اقل، فيلاحظ ان الابعاد الصراع على مستوى الفرد والصراع بين الافراد والصراع بين الجماعة تم فيها قبول الفرضية بقيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05، مع ارتفاع في قيم **F** عكسيا بالنسبة لقيم الدلالة الإحصائية، بينما البعد بين الفرد والجماعة كانت اكبر من 0.05 قيم بالنسبة للدلالة الإحصائية مع اقل قيمة بالنسبة ل**F** . **انظر الملحق (15)**

5. حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير عدد سنوات الخدمة، بين متوسطات الصراع التنظيمية بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول(50): اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الصراع على مستوى الافراد	**اقل من سنة**	2,1316	1,32122	6,481	0,000	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	3,5000	1,22474			
	من 6 الى 10 سنوات	2,9405	0,81553			
	اكثر من 10 سنوات	3,0115	0,87707			
الصراع بين الافراد	**اقل من سنة**	2,0000	0,89753	7,397	0,000	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	3,3000	0,94868			

	من 6 الى 10 سنوات	2,3988	0,84590			
	اكثر من 10 سنوات	2,7846	0,99794			
الصراع بين الفرد والجماعة	**اقل من سنة**	1,6053	0,48816	2,395	0,069	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	2,2000	0,53748			
	من 6 الى 10 سنوات	1,8988	0,84590			
	اكثر من 10 سنوات	2,0923	0,92507			
الصراع على مستوى الجماعات او الجماعة	**اقل من سنة**	1,9211	0,30107	5,020	0,002	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	2,5000	0,57735			
	من 6 الى 10 سنوات	2,2143	0,97030			
	اكثر من 10 سنوات	2,6423	1,08234			
الصراع التنظيمي	**اقل من سنة**	0,72447	0,16620	12,547	0,000	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	0,94428	0,29861			
	من 6 الى 10 سنوات	0,62804	0,06852			
	اكثر من 10 سنوات	0,81591	0,07156			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

تبين من الجدول (46) لنتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 =α، بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى افراد العينة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، نجد نفس الملاحظة بالنسبة للأبعاد الصراع على مستوى الفرد وبين الافراد وبين الجماعة او الجماعات، أي ان جميع الافراد يشعرون بنفس الصراع التنظيمي على مستوى الابعاد السابقة، حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05، وهذا ما تدعمه قيم F الكبيرة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05≥α، ومن جهة أخرى جاءت دلالة الإحصائية لبعد مستوى الصراع بين الفرد والجماعة اكبر من مستوى الدلالة المحددة 0.05=α، وهذا ما يفسر معنوية قيمة F التي كانت صغيرة، مما يعني وجود فروق في مستوى البعد يعزى لمتغير سنوات الخدمة، **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار (Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(51): اختبار Lsd للصراع التنظيمي فيما يتعلق بمتغير السنوات الخدمة

(I)عدد_سنوات	(J)عدد_سنوات	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل من سنة	من سنة الى 5 سنوات	-1,40263*	0,29480	**0,000**	-1,9834	-0,8219
	من 6 الى 10 سنوات	-0,95739*	0,19170	**0,000**	-1,3350	-0,5798
	اكثر من 10 سنوات	-1,08340*	0,18533	**0,000**	-1,4485	-0,7183
من سنة الى 5سنوات	اقل من سنة	1,40263*	0,29480	**0,000**	0,8219	1,9834
	من 6 الى 10 سنوات	0,44524	0,25243	0,079	-0,0520	0,9425
	اكثر من 10 سنوات	0,31923	0,24763	0,199	-0,1686	0,8070
من 6 الى 10 سنوات	اقل من سنة	0,95739*	0,19170	**0,000**	0,5798	1,3350
	من سنة الى 5 سنوات	-0,44524	0,25243	0,079	-0,9425	0,0520
	اكثر من 10 سنوات	-0,12601	0,10563	0,234	-0,3341	0,0821
اكثر من 10 سنوات	اقل من سنة	1,08340*	0,18533	**0,000**	0,7183	1,4485
	من سنة الى 5 سنوات	-0,31923	0,24763	0,199	-0,8070	0,1686
	من 6 الى 10 سنوات	0,12601	0,10563	0,234	-0,0821	0,3341

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

نلاحظ من جدول أعلاه وجود فروق معنوية ما بين العينتين عدد سنوات الخدمة (اقل من سنة) و(من سنة الى 5 سنوات)، و(من6 سنوات الى 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) بقيمة فروق مقدرة كالاتي (-1,40263،-,95739، -1,08340) لصالح عدد سنوات خدمة مقدرة ب(اقل من سنة).

بشكل عام فان النتائج تؤكد على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخدمة).

المطلب الثاني: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير الثقة التنظيمية

لأجل اختبار صحة الفرضية :

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؛

فرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

تم تحليل تباين الأحادي One Way Anova، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير الجنس بين متوسطات الثقة التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط تعزى لمتغير الجنس.

الجدول(52): نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	**ذكر**	3,9364	0,92148	2,195	0,140	رفض الفرضية
	انثى	3,9511	0,80214			
الثقة في زملاء العمل	**ذكر**	4,2545	0,73180	2,205	0,139	رفض الفرضية
	انثى	3,9925	0,87253			
الثقة في إدارة المنظمة	**ذكر**	3,8091	1,07084	14,278	0,000	**قبول الفرضية**
	انثى	3,7632	0,76272			
الثقة التنظيمية	**ذكر**	3,7318	,99926	29,172	,000	**قبول الفرضية**
	انثى	3,7857	,73928			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من نتائج الجدول أعلاه فانه يتضح ان كلا الجنسين يتمتعون بنفس المستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام للثقة والثقة في إدارة المنظمة، وهذا ما تفسره معنوية قيم التي كانت كبيرة ودالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الثقة التنظيمية وبعد الثقة في ادارة المنظمة يعزى لمتغير الجنس. **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار (Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(53): اختبار Lsd للثقة التنظيمية فيما يتعلق بمتغير الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,175	1	0,175	0,233	0,630
Within Groups	180,981	241	0,751		
Total	181,156	242			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

كما هو ملاحظ من الجدول فان متغير الثقة التنظيمية لم تظهر له فروقات ذات دلالة معنوية تعزى للجنس، مع انه تم إعادة الاختبار أكثر من مرة ولكن يتضح لنا ان لا توجد فروق معنوية قوية ما بين المجموعات بالنسبة لمتغير الجنس.

من جهة أخرى جاءت الدلالة الإحصائية لبعدي الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين، اقل من مستوى دلالة $\alpha=0.05$، وهذا ما تدعمه قيم التي كانت صغيرة وغير دالة احصائيا، مما يعني وجود فروق على مستوى هاذين البعدين يعزى لمتغير الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها.

الامر الذي يؤكد رفض فرضية العدم وقبول فرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس).

2. حسب متغير العمر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير العمر بين متوسطات الثقة التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(54): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	اقل من 30 سنة	4,0000	0,00000	2,788	0,041	قبول الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	4,0563	0,82572			
	من 40 الى 49 سنة	3,7042	0,94331			
	من 50 سنة	3,9375	0,68007			
الثقة في زملاء العمل	اقل من 30 سنة	4,3000	0,27386	2,344	0,074	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	4,1854	0,86142			
	من 40 الى 49 سنة	4,0423	0,78716			
	من 50 سنة	3,6563	0,47324			
الثقة في إدارة المنظمة	اقل من 30 سنة	4,4000	0,54772	2,293	0,079	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	3,8642	1,01642			
	من 40 الى 49 سنة	3,5915	0,68301			
	من 50 سنة	3,6875	0,70415			
الثقة التنظيمية	اقل من 30 سنة	3,9000	0,54772	2,450	0,064	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	3,8311	0,92175			
	من 40 الى 49 سنة	3,5423	0,78261			
	من 50 سنة	4,0313	0,53131			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يتضح من الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين الأحادي رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات الثقة التنظيمية ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، أي ان جميع الفئات العمرية لا يتمتعون بنفس مستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام او على مستوى البعدين السابقين، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهو ما تدعمه قيم التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$، اختلافا مع بعد الثقة في المشرفين والذي كانت قيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وقيم اكثر ودالة احصائيا أي ان افراد العينة يتمتعون بنفس مستويات الثقة التنظيمية في المشرفين تعزى لمتغير العمر. **انظر الملحق (15)**

3. حسب متغير المستوى التعليمي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى التعليمي بين متوسطات الثقة التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(55): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	ثانوي	4,1351	0,98354	2,174	0,142	رفض الفرضية
	جامعي	3,9102	0,82960			
الثقة في زملاء العمل	ثانوي	4,2838	0,65129	1,940	0,165	رفض الفرضية
	جامعي	4,0801	0,84515			
الثقة في إدارة المنظمة	ثانوي	3,5946	0,72493	1,883	0,171	رفض الفرضية
	جامعي	3,8180	0,94074			
الثقة التنظيمية	ثانوي	3,8649	0,84696	0,624	0,430	رفض الفرضية
	جامعي	3,7427	0,86916			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (49) حيث ان رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات الثقة التنظيمية ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي ان جميع المستويات التعليمية لا يتمتعون بنفس مستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام او على مستوى الابعاد، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$. **انظر الملحق (15)**

4. حسب متغير المستوى الوظيفي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى الوظيفي بين متوسطات الثقة التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(57): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	**اطار**	3,9331	0,94567	0,532	0,661	رفض الفرضية
	عون تحكم	3,9302	0,58331			
	عون تنفيذي	3,8922	0,89618			
	اطار السامي	4,1591	0,66164			
الثقة في زملاء العمل	**اطار**	4,1772	0,89427	1,988	0,116	رفض الفرضية
	عون تحكم	3,9535	0,69705			
	عون تنفيذي	4,2059	0,74281			
	اطار السامي	3,8182	0,69941			
الثقة في إدارة المنظمة	**اطار**	3,8701	,86880	3,515	0,016	**قبول الفرضية**
	عون تحكم	3,8953	1,04971			
	عون تنفيذي	3,7157	,78902			
	اطار السامي	3,2273	,99675			
الثقة التنظيمية	**اطار**	3,7717	0,87232	1,598	0,191	رفض الفرضية
	عون تحكم	3,9767	0,83775			
	عون تنفيذي	3,6275	0,87088			
	اطار السامي	3,5909	0,82572			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (50)، نلاحظ قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات الثقة التنظيمية ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، أي ان جميع المستويات الوظيفية لا يتمتعون بنفس

مستويات من الثقة التنظيمية على المستوى العام وعلى مستوى البعدين (الثقة في المشرفين، والثقة في زملاء العمل)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة بα=0.05، بينما بعد الثقة في إدارة المنظمة فكانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اكبر ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية α=0.05. **انظر الملحق (15)**

5. حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير عدد سنوات الخدمة بين متوسطات الثقة التنظيمية، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(57): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
الثقة في المشرفين	اقل من سنة	3,7895	0,78733	1,392	0,246	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	3,9000	0,56765			
	من 6 الى 10 سنوات	4,0952	0,83043			
	اكثر من 10 سنوات	3,8731	0,89424			
الثقة في زملاء العمل	اقل من سنة	4,0789	0,76853	0,318	0,812	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	4,3000	0,42164			
	من 6 الى 10 سنوات	4,1488	0,84945			
	اكثر من 10 سنوات	4,0769	0,83634			
الثقة في إدارة المنظمة	اقل من سنة	4,2895	1,12195	5,027	0,002	قبول الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	3,6500	0,74722			

	من 6 الى 10 سنوات	3,9643	0,75165			
	اكثر من 10 سنوات	3,6038	0,94561			
الثقة التنظيمية	**اقل من سنة**	3,8158	0,78547	1,386	0,248	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	3,4500	0,64334			
	من 6 الى 10 سنوات	3,8929	0,75678			
	اكثر من 10 سنوات	3,6923	0,94702			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (51) حيث تم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات الثقة التنظيمية ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أي ان جميع المستويات الوظيفية لا يتمتعون بنفس مستويات من سنوات الخدمة على المستوى العام او على مستوى البعدين (الثقة في المشرفين، والثقة في زملاء العمل)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$، بينما بعد الثقة في إدارة المنظمة فكانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اكبر ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية $\alpha=0.05$. **انظر الملحق (15)**

بشكل عام فان النتائج تؤكد على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الثقة التنظيمية لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس).

المطلب الثالث: اختبار الفروق المتعلقة بمتغير عمليات إدارة المعرفة

لأجل اختبار صحة الفرضية:

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)؛

فرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

تم تحليل تباين الأحادي One Way Anova، وقد تم عرض النتائج وفق كل متغير من المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. حسب متغير الجنس

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير الجنس، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(58): نتائج اختبار t للعينات المستقلة independent sample test لتباين الفروق لعمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
توليد واكتساب المعرفة	ذكر	3,9682	1,06503	1,815	0,179	رفض الفرضية
	انثى	3,9887	0,89075			
تخزين المعرفة	ذكر	4,0364	0,86127	0,024	0,877	رفض الفرضية
	انثى	3,7256	0,88862			
تشارك المعرفة	ذكر	4,1955	0,92393	0,322	0,571	رفض الفرضية
	انثى	3,7406	0,94067			
تطبيق المعرفة	ذكر	4,1318	0,94256	0,067	0,795	رفض الفرضية
	انثى	3,8233	0,89653			
	ذكر	4,1000	0,82618	0,022	0,883	رفض الفرضية

عمليات إدارة المعرفة	**انثى**	3,8271	0,87699			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول (52)، نلاحظ ان قبول الفرضية الفرعية ورفض الفرضية البديلة التي تؤكد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، أي ان كلا الجنسين لا يتمتعون بنفس مستويات من عمليات إدارة المعرفة على المستوى العام وعلى مستوى الابعاد (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت صغيرة وغير دالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$. **انظر الملحق (15)**

2. حسب متغير العمر

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير العمر، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(59): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
توليد واكتساب المعرفة	**اقل من 30 سنة**	3,3000	0,27386	0,885	0,450	رفض الفرضية
	من 30 الى 39 سنة	3,9934	1,08626			
	من 40 الى 49 سنة	4,0141	0,77906			
	من 50 سنة	3,9063	0,63819			
تخزين المعرفة	**اقل من 30 سنة**	3,3000	1,64317	3,197	0,024	**قبول الفرضية**
	من 30 الى 39 سنة	3,9834	0,79670			
	من 40 الى 49 سنة	3,6408	1,02881			
	من 50 سنة	3,9375	0,47871			
	اقل من 30 سنة	3,7000	1,09545	2,723	0,045	

تشارك المعرفة	**من 30 الى 39 سنة**	4,0464	0,95455			**قبول الفرضية**
	من 40 الى 49 سنة	3,8803	1,00166			
	من 50 سنة	3,3750	0,46547			
تطبيق المعرفة	**اقل من 30 سنة**	3,0000	1,36931	6,592	0,000	**قبول الفرضية**
	من 30 الى 39 سنة	4,0132	0,86592			
	من 40 الى 49 سنة	4,0986	0,92821			
	من 50 سنة	3,1875	0,91059			
عمليات إدارة المعرفة	**اقل من 30 سنة**	3,3000	0,27386	2,988	0,032	**قبول الفرضية**
	من 30 الى 39 سنة	3,9603	0,90097			
	من 40 الى 49 سنة	4,0775	0,78216			
	من 50 سنة	3,5000	0,77460			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (53) حيث رفضت فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، أي ان جميع الفئات العمرية لا يتمتعون بنفس مستويات من عمليات إدارة المعرفة على المستوى العام او على مستوى الابعاد (تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت كبيرة ودالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$، بينما بعد توليد واكتساب المعرفة فكانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اقل ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية $\alpha=0.05$. **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار (Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(60): اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير العمر

العمر (I)	العمر (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	-0,66026	0,38772	0,090	-1,4241	0,1035
	من 40 الى 49 سنة	-0,77746*	0,39466	0,050	-1,5549	0,0000
	أكثر من 50 سنة	-0,20000	0,43702	0,648	-1,0609	0,6609
من 30 الى 39 سنة	اقل من 30 سنة	0,66026	0,38772	0,090	-0,1035	1,4241
	من 40 الى 49 سنة	-0,11720	0,12274	0,341	-0,3590	0,1246
	اكثر من 50 سنة	0,46026*	0,22426	**0,041**	0,0185	0,9020
من 40 الى 49 سنة	اقل من 30 سنة	0,77746*	0,39466	0,050	0,0000	1,5549
	من 30 الى 39 سنة	0,11720	0,12274	0,341	-0,1246	0,3590
	اكثر من 50 سنة	0,57746*	0,23605	**0,015**	0,1125	1,0425
اكثر من 50 سنة	اقل من 30 سنة	0,20000	0,43702	0,648	-0,6609	1,0609
	من 30 الى 39 سنة	-0,46026*	0,22426	**0,041**	-0,9020	-0,0185
	من 40 الى 49 سنة	-0,57746*	0,23605	**0,015**	-1,0425	-0,1125

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق بين العينات (أكثر من 50 سنة) و(من 30 الى 39 سنة) ومن (40 سنة الى 49 سنة) بقيم التالية (0.22426، 0.23605) لصالح الافراد ذوي (اكثر من 50 سنة).

3. حسب متغير المستوى التعليمي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى التعليمي، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(61): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

البعد	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
توليد واكتساب المعرفة	**ثانوي**	3,7973	0,74962	1,537	0,216	رفض الفرضية
	جامعي	4,0121	1,00419			
تخزين المعرفة	**ثانوي**	3,7568	1,10316	0,662	0,417	رفض الفرضية
	جامعي	3,8859	0,84556			
تشارك المعرفة	**ثانوي**	3,7703	0,76007	1,479	0,225	رفض الفرضية
	جامعي	3,9782	0,98810			
تطبيق المعرفة	**ثانوي**	3,8649	1,02502	0,486	0,486	رفض الفرضية
	جامعي	3,9806	0,91177			
عمليات إدارة المعرفة	**ثانوي**	0,75312	0,12381	7,624	0,006	**قبول الفرضية**
	جامعي	0,86801	0,06048			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه () حيث ان رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة ببعديها لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستويات التعليمية، أي ان جميع المستويات التعليمية لا يتمتعون بنفس مستويات من عمليات إدارة المعرفة على المستوى العام للمحور، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت كبيرة ودالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$، بينما الابعاد (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، فكانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اقل ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية $\alpha=0.05$. **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار

(Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(62): اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,532	1	5,532	7,624	0,006
Within Groups	174,875	241	0,726		
Total	180,407	242			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

كما هو ملاحظ من الجدول فان متغير أدارة المعرفة لم تظهر له فروقات ذات دلالة معنوية تعزى لمستوى التعليمي، مع انه تم إعادة الاختبار أكثر من مرة ولكن يتضح لنا ان لا توجد فروق معنوية قوية ما بين المجموعات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينات الاجابة.

4. حسب متغير المستوى الوظيفي

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير المستوى الوظيفي، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(63): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي.

البعد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
توليد واكتساب المعرفة	**اطار**	4,0394	0,92068	3,324	0,020	**قبول الفرضية**
	عون تحكم	4,1977	1,24947			
	عون تنفيذي	3,8725	0,68442			
	اطار السامي	3,4545	1,05683			
تخزين المعرفة	**اطار**	3,7717	0,97133	5,117	0,002	**قبول الفرضية**
	عون تحكم	4,2791	0,57011			

	عون تنفيذي	3,9118	0,58057			
	اطار السامي	3,5000	1,19523			
تشارك المعرفة	**اطار**	3,9370	0,97792	5,540	0,001	**قبول الفرضية**
	عون تحكم	4,3837	0,79310			
	عون تنفيذي	3,8137	0,91083			
	اطار السامي	3,4545	0,96250			
تطبيق المعرفة	**اطار**	3,9843	0,98790	1,823	0,144	رفض الفرضية
	عون تحكم	4,1860	0,90648			
	عون تنفيذي	3,8431	0,84552			
	اطار السامي	3,6818	0,71623			
عمليات إدارة المعرفة	**اطار**	4,0906	0,83433	11,464	0,000	**قبول الفرضية**
	عون تحكم	4,3023	0,78026			
	عون تنفيذي	3,5196	0,70683			
	اطار السامي	3,4545	0,96250			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (54) تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستويات الوظيفية، أي ان جميع المستويات لوظيفية لا يتمتعون بنفس مستويات من عمليات إدارة المعرفة على المستوى العام وعلى مستوى الابعاد (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت كبيرة ودالة إحصائية

لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة بα=0.05، بينما الابعاد (تطبيق المعرفة)، فكانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اقل ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية α=0.05. **انظر الملحق (15)**

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري اختبار (Lsd: Least Significant Difference) للأبعاد ذات الدلالة المعنوية كما يلي:

الجدول(64): اختبار Lsd للإدارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي

(I)مستوى_وظيفي	(J)مستوى_وظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اطار	عون تحكم	-0,21177	0,14333	0,141	-0,4941	0,0706
	عون تنفيذي	0,57094*	0,13467	**0,000**	0,3057	0,8362
	اطار السامي	0,63601*	0,18759	**0,001**	0,2665	1,0056
عون تحكم	اطار	0,21177	0,14333	0,141	-0,0706	0,4941
	عون تنفيذي	0,78272*	0,16818	**0,000**	0,4514	1,1140
	اطار السامي	0,84778*	0,21293	**0,000**	0,4283	1,2672
عون تنفيذي	اطار	-0,57094*	0,13467	**0,000**	-0,8362	-0,3057
	عون تحكم	-0,78272*	0,16818	**0,000**	-1,1140	-0,4514
	اطار السامي	0,06506	0,20721	0,754	-0,3431	0,4732
اطار السامي	اطار	-0,63601*	0,18759	**0,001**	-1,0056	-0,2665
	عون تحكم	-0,84778*	0,21293	**0,000**	-1,2672	-0,4283
	عون تنفيذي	-0,06506	0,20721	0,754	-0,4732	0,3431

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق بين العينات (اطار) و(عون تنفيذي) و(اطار سامي) بقيم التالية على الترتيب(0,57094، 0,63601) لصالح مستوى الوظيفي (اطار)

وفروق معنوية بين العينات (عون التحكم) والمستويات الوظيفية (عون تنفيذي) و(اطار سامي) بقيم التالية (0,78272*، 0,84778*) لصالح المستوى الوظيفي (التحكم)

5. حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يعرض الجدول ادناه نتائج اختبار التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضيات حول فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لمتغير عدد سنوات الخدمة، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة، بأبعادها لدى افراد العينة بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط.

الجدول(65): اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

البعد	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية	القرار
توليد واكتساب المعرفة	**اقل من سنة**	4,3158	0,58239	1,972	0,119	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	4,5000	0,66667			
	من 6 الى 10 سنوات	3,9107	0,92866			
	اكثر من 10 سنوات	3,9346	1,04620			
تخزين المعرفة	**اقل من سنة**	4,7368	0,25649	7,696	0,000	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	4,0500	0,86442			
	من 6 الى 10 سنوات	3,7202	0,99199			
	اكثر من 10 سنوات	3,8192	0,80935			
تشارك المعرفة	**اقل من سنة**	4,2105	1,08418	1,985	0,117	رفض الفرضية
	من سنة الى 5 سنوات	4,1500	1,17969			
	من 6 الى 10 سنوات	3,7560	1,02820			
	اكثر من 10 سنوات	4,0154	0,86027			
تطبيق المعرفة	**اقل من سنة**	4,1842	0,60577	3,020	0,030	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	4,5000	0,81650			
	من 6 الى 10 سنوات	3,7619	1,01042			

	اكثر من 10 سنوات	4,0192	0,89660			
عمليات إدارة المعرفة	**اقل من سنة**	4,4737	0,65561	7,978	0,000	**قبول الفرضية**
	من سنة الى 5 سنوات	4,8000	0,42164			
	من 6 الى 10 سنوات	3,7321	0,98924			
	اكثر من 10 سنوات	3,9500	0,75444			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه (55) تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لدى افراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أي ان جميع الفئات لمتغير سنوات الخدمة لا يتمتعون بنفس مستويات من عمليات إدارة المعرفة على المستوى العام وعلى مستوى الابعاد (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 وهو ما تدعمه قيم **F** التي كانت كبيرة ودالة إحصائية لدى مستوى دلالة معنوية مقدرة ب$\alpha=0.05$، بينما الابعاد (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة)، فكانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05، مع قيم **F** التي كانت اقل ودالة احصائيا لدى مستوى معنوية $\alpha=0.05$، أي رفض الفرضيات الخاصة بها. **انظر الملحق (15)**

بشكل عام فان النتائج تؤكد على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عمليات إدارة المعرفة لدى عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط تعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

الجدول(63): اختبار Lsd لادارة المعرفة فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي

(I)عدد_سنوات	(J)عدد_سنوات	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
اقل من سنة	من سنة الى 5 سنوات	-0,32632	0,32361	0,314	-0,9638	,3112
	من 6 الى 10 سنوات	0,74154*	0,21043	**0,001**	0,3270	1,1561
	اكثر من 10 سنوات	0,52368*	0,20345	**0,011**	0,1229	0,9245
من سنة الى 5 سنوات	اقل من سنة	0,32632	0,32361	0,314	-0,3112	0,9638
	من 6 الى 10 سنوات	1,06786*	0,27709	**0,000**	0,5220	1,6137
	اكثر من 10 سنوات	0,85000*	0,27183	**0,002**	0,3145	1,3855
من 6 الى 10 سنوات	اقل من سنة	-0,74154*	0,21043	**0,001**	-1,1561	-0,3270
	من سنة الى 5 سنوات	-1,06786*	0,27709	**0,000**	-1,6137	-0,5220
	اكثر من 10 سنوات	-0,21786	0,11596	0,061	-0,4463	0,0106
اكثر من 10 سنوات	اقل من سنة	-0,52368*	0,20345	**0,011**	-0,9245	-0,1229
	من سنة الى 5 سنوات	-0,85000*	0,27183	**0,002**	-1,3855	-0,3145
	من 6 الى 10 سنوات	0,21786	0,11596	0,061	-0,0106	0,4463

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss V.26

يلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق معنوية تعزى للعينات (اقل من سنة) و (من 6 الى 10 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) بقيم التالية على التوالي (0,74154 ، 0,52368) لصالح عينة (اقل من سنة)
وجود معنوية تعزى للعينات (من سنة الى 5 سنوات) و(من 6 الى 10 سنوات) و(اكثر من 10 سنوات) للقيم التالية على توالي (1,06786، 0,85000) لصالح (سنة الى 5 سنوات)

المطلب الرابع: مناقشات نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنعمل على مناقشة نتائج الفرضيات التي تم الوصول اليها من خلال دراستنا والتحليلات التي تحققت باستخدام برنامجي **Smart Pls V4 Spss**

- **مناقشة النتائج المتعلقة بالصراع التنظيمي**

أوضحت نتائج الدراسة ان عمال جامعة عمار ثليجي بالأغواط يتمتعون بمستويات متوسطة من الصراع التنظيمي، فالصراع التنظيمي على مستوى الفرد يعد أكثر الصراعات تداولا بين الافراد، فهم يشعرون بشي من التناقض فيما بين يطمحون اليه وما يحصل فعليا الامر الذي يولد صراعا داخليا لهؤلاء وصعوبة في تقبل الامر، نتيجة لغياب المرونة في العمل والانصات من طرف الإدارة للإفراد وافكارهم، أضف الى ذلك ضعف المسار المهني وتقلد المناصب وقلة الترقية؛

يليه بعد ذلك الصراع بين الافراد ولابد اننا نلاحظ العلاقة الكامنة فيما بين الصرع على مستوى الفرد والصراع بين الافراد، فكونهم يمرون بمسارات احتكاكية تجمع بينهم وهؤلاء يمرون بمرحلة صراع على مستوى الفرد فبضرورة سنجد صراعا فيما بينهم نتيجة لما هو بداخلهم، بين الفرد وزميله سواء من نفس الفرق او الوحدات او المكاتب او المستويات ككل، فالأمر لابد ان يكون مقرونا بقنوات الاتصال الضعيفة وقلة التنسيق فيما بينهم او تضارب المهام التنظيمية وتداخل المسؤوليات ضمن المكتب الواحد؛

ثم نصل الى الصراع بين الجماعات، يمكن ان نشير هنا الى مبدأ القوى حينما تفشل جامعة عمار ثليجي بالأغواط في تحويل الفرق والوحدات الى مصدر قوة للعمل والقيام بالمهام والمسؤوليات، مما جعلها مصدر للصراع فيما بين الوحدات والفرق وحتى بالنسبة للمستويات، بوجود افراد يعملون على تحريض المجموعة او الفريق، وهو ما يجعلهم عنصر رئيسي في دفعهم لتوليد الصراعات؛

اما عن الصراع بين الفرد والجماعة، فكانت متوسطة بالنسبة لمستوى تواجدها بالجامعة عمار ثليجي بالأغواط، وهي اقل الأنماط السابقة انتشارا في الجامعة، حيث يتولد الصراع فيها حينما يتعلق الامر ما بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية الضغوط المفروضة من الرؤساء او حين تعارض الأهداف للفرد مع القواعد العامة، او التجاهل الحاصل للفرد من البقية في القسم، وهو الامر الذي اكدت عليه دراسة (صفية شقراني 2022) والتي اشارت فيها الى ان الصراع بين الفرد والجماعة جاء بمستويات متوسطة أيضا مستدله بكون الضغوط التي يشعر بها الافراد من المرؤوسين، او تعارض أهدافه مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل، كما إشارات الدراسة الى باقي الأنماط من الصراع بين الافراد وعلى المستوى الفرد فقد كانت متوسطاتهم ضعيفة الا انها كانت قد

تدرجت فيها كالاتي الصراع على المستوى الفردي ومن ثمة الصراع بين الجماعات ثم تصل الى صراع بين الفرد والجماعة

كما ان دراستنا أوضحت عن وجود فروق بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى افراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزى لمتغيرات التالية (العمر وسنوات الخدمة)، أي ان افراد العاملين بجامعة عمار ثليجي يجدون اختلافا في شعورهم بوجود الصراع التنظيمي يعود للعمر وسنوات الخدمة المقدمة وهو امر يعد واقعيا بالنظر الى الملاحظة، ومن جهة أخرى اتضح عدم وجود فروقات تعزى للمتغيرات الإحصائية التالية (الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي) الامر الذي يؤكد عدم وجود اختلاف في شعور هؤلاء بالصراع التنظيمي برغم اختلاف جنسهم ومستواهم التعليمي والوظيفي، الامر الذي اختلفت فيه دراسة (صفية شقراني 2022) حينما وجدت فروقات في (الجنس، العمر، الرتبة) بينما لم تجد فروقات بين المتغيرات (الخبرة المهنية والاجر) في الشعور بمستويات الصراع التنظيمي.

- **مناقشة النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية**

من خلال نتائج متوسطات الثقة التنظيمية فنجد ان الثقة لدى الافراد بجامعة عمار ثليجي موجودة من نواحيها الثلاث (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المنظمة) وذات مستويات عالية من موافقة الافراد عليها، يمكن تفسير ذلك بالضرورة الحتمية العمل، فانعدام الثقة لدى الفرد سواء اتجاه المشرف او زملاء العمل او المنظمة سيجعل الفرد في حالة عزلة اغترابيه وظيفية ويحد من ابداعه وقدرته على الحركة وممارسة مهامه، كما يمكن اسناد الامر الى سنوات الخدمة المقدمة بجامعة عمار ثليجي الاغواط والتي كانت نسبته 53,5% لمدى قدره (10 سنوات فاكثر)، مما يؤكد على تطور الثقة تتطور مع الزمن لدى افراد العينة، اختلفت دراسة (تجاني منصور، 2020) حيث اتضح فيها انخفاض الثقة في المشرفين بينما تتوسط الثقة في زملاء العمل والتي يميلون فيها حد من الاتفاق على وجود ثقة في زملاء العمل، يضاف الى ذلك الثقة في إدارة المنظمة التي تتوسط أيضا اتفقا الافراد على وجود ثقة فيما بين افراد العينة وإدارة المنظمة بينما دراسة (صفية شقراني، 2021) التي اتضح فيها ان الثقة في زملاء العمل هي الأكثر انتشارا ومحسوسة مستويات عالية بينما يتوسط ذلك الثقة في المشرفين والثقة في إدارة المنظمة وقد ارجت الدراسة ذلك الى افتقار المؤسسة المعنية بافتقارها الى الدعم التنظيمي.

فالثقة التنظيمية لا نجد بها فروقات إحصائية تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر) بينما نجد الفروقات الإحصائية تعزى لمتغير (الجنس) بينما دراسة (بن برطال عبد القادر، 2017) فقد اوجدت فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي، سنوات الخدمة).

- **مناقشة النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة**

أوضحت نتائج متوسطات عمليات إدارة المعرفة ان عمليات إدارة المعرفة تتمتع بمستوى تقدير عال وفقا ابعادها الأربعة متمثلة في (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، مما يعني ان افراد جامعة عمار ثليجي يتمتعون بدرجة فهم قوية اتجاه عمليات إدارة المعرفة الامر الذي يؤكد مدى استخدام هذه العمليات وان لم تكن تأخذ الطابع الرسمي المقنن، بينما تعمل على تطبيقها بطريقة تعتمد على الممارسة المستمرة لها، وهو الامر الذي يساير المحتوى الرئيسي الذي تقوم عليها جامعة عمار ثليجي وهو ما اكدت عليه دراسة (حسن بوزناق، 2013) التي اوجدت تقدير عال لمحور عمليات إدارة المعرفة؛

اما ترتيب درجات الفهم بالنسبة للأبعاد فقد كانت كالاتي: توليد واكتساب المعرفة بقيمة 0.97 ومن ثمة تخزين المعرفة 0.95 ومن ثمة تشارك المعرفة بقيمة 0.88 ومن ثمة تطبيق المعرفة 0.92 وهي كلها نتائج اجابية تفسر مدى فهم افراد العينة لعمليات إدارة المعرفة.

بالنسبة للفروقات الديموغرافية اتجاه عمليات إدارة المعرفة فان افراد العينة يجدون فروقا ذات دلالة إحصائية تستند على (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما لا يجدون فروقا إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للمتغير (الجنس)، الامر الذي يختلف في دراسة (بن برطال عبد القادر، 2017) التي اوجدت ان هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية متعلقة لمتغيرات (اسم المنظمة، المستوى التعليمي، طبيعة المنظمة) ويمكن ان نفسر ذلك بكون الدراسة اعتمدت في البداية على المقارنات بين المؤسسات وهذا الاختلاف في طبيعة المنظمات واسمها يعد امرا طبيعيا حينها سواء لمؤسسات محل الدراسة من سونطراك او مؤسسة كوندور مما يؤكد على اختلافها مع دراستنا، اما عن دراسة (ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي، 1428) فقد اكدت على الفروقات التي تحصلنا عليه حيث وجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (مستوى التعليمي، مستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) وذلك بالجامعات السعودية، اما عن دراسة (الأمين حلموس، 2017) فقد خلصت الى وجود فروق إحصائية ذات دلالة تعزى الى (العمر والحلة الاجتماعية) مما يؤكد على جزئية ما توصلنا اليه.

ملخص الفصل:

تم من خلال هذا الفصل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية حيث انطلقنا بداية بتحليل مؤشرات النموذج للوصول الى التأكد من قوة النموذج من خلال الاختبارات التي يوفرها برنامج Smart Pls V4 تطرقنا الى تقييم النموذج البنائي من خلال الاختبارات، واظهرت نتائج التحليل:

رفض الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود الصراع التنظيمي بأبعادها الأربعة (الصراع لدى الفرد، الصراع بين الافراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الجماعات) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

قبول الفرضية الفرعية الثانية: تنص على وجود الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة في المشرفين، الثقة في زملاء العمل، الثقة في إدارة المنظمة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

قبول الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على وجود عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الاربعة (توليد واكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على عمال الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

واستخراج مؤشرات التقييم من معامل التحديد R^2 ومعامل حجم التأثير F^2 وكذا قدرة النموذج على التنبؤ Q^2 فكانت النتائج تواليا كالاتي:

بينما **قيم مؤشر** F^2 فقد نتج عنه تأثير ضعيف للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة بينما اثر تاثيرا قويا على الثقة التنظيمية واثرت الثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة تأثير قوي؛

بينما **قيم مؤشر** Q^2 جاءت تتخطى الصفر وهي مقبولة احصائيا.

وحين تم الاطمئنان على بنية النموذج البنائي وفقا للمؤشرات السابقة اتجهنا الى اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية منها وحتى الفرضيات المباشرة وغير مباشرة متمثلة في النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انو يوجد أثر دال يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط وقد تم قبول الفرضية البديلة لها؛
- أما الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه يوجد أثر دال احصائيا للصراع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط والتي تم فيها قبول الفرضية البديلة تبعا للنتائج المحققة؛
- اما الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه يوجد يوجد أثر دال احصائيا للثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط فقد تم قبول الفرضية البديلة لها.

ثم قمنا بتحليل الخصائص الوظيفية والشخصية لعينة من الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي **One Way Anova**، فكانت نتائج كالاتي:

بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي؛

- نقبل فرضيات العدم الأولى والثالثة والرابعة تعزى لمتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي)، وترفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق دالة احصائيا حول الصراع التنظيمي لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي الاغواط؛
- بينما نرفض فرضيات العدم الثانية والخامسة تعزى لمتغيرات (العمر وسنوات الخدمة) وتقبل الفرضيات البديلة لها، أي انه توجد دلالة إحصائية حول الصراع التنظيمي لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية؛

- نقبل فرضيات العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مستوى الخدمة) ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق دالة احصائيا حول الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي الاغواط؛
- بينما نرفض فرضيات العدم الاولى تعزى لمتغيرات (الجنس) وتقبل الفرضيات البديلة لها، أي انه توجد دلالة إحصائية حول الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة؛

- نقبل فرضيات العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مستوى الخدمة) ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق دالة احصائيا حول عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي الاغواط؛
- بينما نرفض فرضيات العدم الاولى تعزى لمتغيرات (الجنس) وتقبل الفرضيات البديلة لها، أي انه توجد دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ثم عملنا على مناقشة النتائج الخاصة بدراستنا مقارنة بالدراسات السابقة ونتائجها كلا على حدة.

الخاتمـــــة

يعد الصراع التنظيمي محورا رئيسيا لدى المورد البشري بالمنظمات، والعمل على تصحيح مساره وتوجهيه وفقا لمتطلبات المنظمة وأهدافها الرئيسية والرؤية التي تخدمها، اذا فالصراع التنظيمي يعد معيقا لها بطريقة او بأخرى وتجاهله يزيد الحال سوءا، اذا العلاج ضروري ولابد ان يتم الانتباه على مسبباته والعمل على تحقيق مردودية منه، ومن ثمة دعم رابطة الثقة بين الافراد ومشرفيهم وكذلك بين زملاء عملهم وكذا بينهم وبين إدارة المنظمة، الامر الذي يولد نوعا من الإيجابية بالمنظمة ويساعد على تماسك أفرادها ومن ثمة سيرورة نحو التطور والوصول الى تفعيل عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها وفقا لمتطلبات جامعة عمار ثليجي واحتياجاتها المعرفية.

أولا: نتائج الجانب النظري

من خلال الادبيات النظرية التي تم تناولها والمتعلقة بمضمون الدراسة كل من الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية كوسيط وعمليات إدارة المعرفة مما اوصلنا الى جملة من نتائج تمثلت في:

- عرف الصراع التنظيمي على انه ينطلق من وجود اختلافات كامنة او ظاهرة للعيان، هذا الاختلاف يولد التضاد الانعكاسي لدى الافراد او الفرد الواحد مما يجعله في حالة تأهب لأجل استظهار أوجه عدم الرضى، مما يولد شرارة الصراع لدى الافراد ومن ثمة المجموعات ومن ثمة المنظمة ككل؛
- انتقل الصراع التنظيمي من مرحلة التقليدية التي يتم فيها تجاهله على انه حالة عرضية الى مرحلة الحديثة من دراسته وتحكم فيه الى توجهيه الى حالة إيجابية تواكب الظروف وتساير المنظمات، فالصراع التنظيمي لا يكون على شكل دفعة واحدة وانما بالتدرج بدءا بانطلاقه الكامن الى غاية الظهور والعلنية مما أورد نماذج علمية تتحدث عن مراحل الصراع التنظيمي؛
- يعتمد الصراع التنظيمي على تشخيصه بالمنظمات لأجل إدراك مستوياته والتوصل الى فكرة واقعية أكثر حول وجوده داخل المنظمة ومن ثمة التصرف على أساس ذلك، ومن ثمة معرفة الخلفيات والأسباب الرئيسية لحدوثه وإيجاد الية التعامل معه وقد تصل المنظمات الى استثارته لأجل احتياجات داخلية تراها تتناسب وتحريض على وقوع صراعات متحكم فيها؛
- اما عن إدارة الصراع التنظيمي فالمنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات ومراحل ادارته حتى يتم الامر بالشكل الأفضل الذي تطمح له منظمات اليوم، ومن ثمة اعتماد استراتيجيات قوية تتناسب ومتطلبات المنظمة والفجوات التي تتواجد بها، ثم في نهاية نجد اثار على اتجاهين إيجابي او سلبي وهو ما تبح فيه المنظمات طويلا لأجل تقويض الوضع من الأسوء الى الحال الذي تريد تحقيقه.
- ان الثقة التنظيمية برغم كونها رابطة يحققها الافراد فيما بينهم، الا ان الأوضاع تصبح غير مستقر في ظل ثقة متقلبة ولا تكاد تحقق التماسك فيما بين الافراد مما يجعلها معرضة للانهيار تدريجيا، فبناء الثقة

بين الافراد والمشرفين، او ما بين الافراد وزملاء العمل او ما بين الافراد وإدارة المنظمة تعد ثلاثة مسارات رئيسية لتحقيق الرابطة السائدة والعمل على تشجيعهم من خلال التواصل بطرق سواء رسمية وغير رسمية؛

- ثم ان إدراك المعرفة وكيفية ادارتها تعد من اساسيات هذا العصر، والذي يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة لتحقيق ميزة تتنافس بها مع كبار منظمات العالم، وان كانت إدارة المعرفة تخضع لعمليات رئيسية تحقق بها نتيجة إيجابية انطلاقا من تشخيص دقيق لمستويات المعرفة داخل المنظمة وخصوصا الضمنية منها وهي اكبر تحدي تواجهه المنظمات اذا ما تحدثنا على الافراد المقدمون على التقاعد والذين يملكون كما هائل من المعرفة المتراكمة، ليصبح استخراج المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية كامنة الى معرفة صريحة معلنة تتناقل أوساط الافراد، لتسير بذلك الى تكنولوجيا كمساهم رئيسي في تحقيق تلك الخطوة السابقة وبناء بنية رئيسية لاحتواء المعرفة الامر الذي سيسمح بدوره بتشاركها بصفة دائمة ويجعلها سهلة الاستخراج وحتى الفهم بطابعها المعلوماتي،
- ان التحدي الحقيقي هو في تشخيص السليم لوجود المعرفة ومن ثمة معرفة مصادرها وقنواتها المعرفية باستخدام خريطة المعرفة كمثال لأجل التوصل للمعارف الضمنية وتحويلها الى معارف ظاهرة وكذا بناء استراتيجيات صحيحة لتخطيط توليد المعارف الجديد والابداع فيها، كما تعمل فيها على تخطي التحديات المتوقعة خلال العمل على ذلك كله.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي

يمكن أن نذكر أهم النتائج التي تحصلنا عليها في الجانب التطبيقي في العناصر الاتية:

- تعد جامعة عمار ثليجي من الجامعات الرائدة في مجالها، التعليمي حيث تستند على قوة البحث العلمي والريادة في البحوث العلمية بمجمل تخصصاتها؛
- تملك جامعة عمار ثليجي تخصصات متعددة وكليات بشتى تفرعاتها وتعد الجامعة رائدة في توفير التخصصات المطلوبة والمقاعد لاحتواء اعداد أكبر من طلبة البلد بدون حصر؛
- تستقبل الجامعة كل سنة اعداد أكبر من طلاب الجامعات في شتى التخصصات؛
- تتمتع جامعة عمار ثليجي بالأغواط على مقاعد بيداغوجية هيكلية متعددة الخدمات؛
- اتسمت فقرات أداة الدراسة بالثبات كون معامل الفا كرونباخ كان إيجابيا ومرتفع؛
- اتسمت فقرات المحاور الرئيسية بالاتساق فيما بينها وبين الدرجة الكلية لأبعاد التي تنتمي لها بالنسبة للصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.
- اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية والوقوف على اهم الخصائص والنسب الممثلة للعينة، ان بلغت نسبة أكبر الاناث 54.7% بالنسبة للجنس، اما بالنسبة للعمر بالجامعة فقد بلغ

منهم 30 الى 39 سنة بلغ 62.1%، اما بالنسبة للمستوى التعليمي فقدن كان من التعليم العالي الجامعي فكان 84.8%، واعلى مستوى وظيفي تمثل في كون اكبر عدد من الافراد ضمن وظيفة اطار بنسبة 52,3% وبلغ أعلى عدد لسنوات الخبرة لدى افراد العينة 10 سنوات فأكثر نسبة 53.5%.

- دلالة على كفاءة الافراد العاملين وقدرتهم في تحقيق الفاعلية المطلوبة بالمنظمة محل الدراسة وذوي خبرة جيدة تتناسب ومتطلبات العمل؛

اتضح وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لقياس المتغيرات تمثلت في:

- **رفض الفرضية** القائلة بوجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- **قبول الفرضية** القائلة بوجود مستويات عالية من الثقة التنظيمية بالنسبة للعاملين الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- **قبول الفرضية** القائلة بوجود مستويات عالية من عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للعاملين الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

فيما يتعلق بنتائج نموذج الدراسة الذي تم بناءه فقد كانت إيجابية ومقبولة، فيما يتعلق بصلاحية نموذج القياس والنموذج البنائي بعد الاطلاع على نتائج مؤشرات الاتساق الداخلي، ادلة صدق التقارب والتمايز، ومؤشرات التقييمية ($\mathbf{R^2}$، $\mathbf{F^2}$، $\mathbf{Q^2}$) بتحقيقها النتيجة الإيجابية والحد الأدنى من المطلوب؛

- بينت الدراسة ان للصراع التنظيمي تأثير ضعيف على عمليات إدارة المعرفة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- اتضح ان للصراع التنظيمي تأثير قوي على الثقة التنظيمية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- وان للثقة التنظيمية تأثير قوي على عمليات إدارة المعرفة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط؛
- اثبتت الدراسة ان للثقة التنظيمية تمثل دور الوسيط في الدراسة، بتأثيرها الإيجابي على عمليات إدارة المعرفة بجامعة عمار ثليجي الاغواط؛
- كما بينت ان الصراع التنظيمي له تأثير على عمليات إدارة المعرفة بوجود الثقة التنظيمية كوسيط بجامعة عمار ثليجي الاغواط؛

وقد خلصت نتائج الفرضيات كالاتي:

- **رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها:** والتي تنص على " يوجد أثر

دال احصائيا للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$"، حيث تنبثق عنها الفرضيات الجزئية الاتية:

- يوجد أثر دال احصائيا لبعد الصراع بين الجماعات لدى افراد العينة بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الجزئية لها وقبول البديلة.
- لا يوجد أثر دال احصائي لكل من الابعاد الصراع بين الافراد، الصراع لدى الافراد والصراع بين الفرد والجماعة بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الجزئية لها ورفض البديلة.

- **رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها:** والتي تنص على " يوجد أثر

دال احصائيا للصراع التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$"، حيث تنبثق عنها الفرضيات الجزئية الاتية:

- يوجد اثر دال احصائيا لبعد الصراع بين الافراد والصراع بين الجماعات لدى افراد العينة بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يعني رفض الفرضية الفرعية الجزئية لها وقبول البديلة.
- لا يوجد أثر دال احصائي لكل من الابعاد الصراع لدى الافراد والصراع بين الفرد والجماعة بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الجزئية لها ورفض البديلة.

- **رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة لها:** والتي تنص على " يوجد أثر

دال احصائيا للثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$"، حيث تنبثق عنها الفرضيات الجزئية الاتية:

- يوجد اثر دال احصائيا لبعد الثقة في إدارة المنظمة والثقة في زملاء العمل بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يعني رفض الفرضية الفرعية الجزئية لها وقبول البديلة.
- لا يوجد أثر دال احصائي لبعد الثقة في المشرفين بالمؤسسة الجامعية جامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط، عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الجزئية لها ورفض البديلة.

- **قبول الفرضية الفرعية الرابعة ورفض الفرضية البديلة لها:** والتي تنص على " لا يوجد أثر

دال احصائيا للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بوجود الثقة التنظيمية كوسيط بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$"،

- **رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة لها:** والتي تنص على " يوجد أثر

دال احصائيا للصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين بوجود الثقة التنظيمية كوسيط بجامعة عمار ثليجي بولاية الاغواط عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$"،

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

في ظل النتائج السابقة، تم اقتراح جملة من التوصيات ذات الصلة بموضوع الدراسة جاءت كما يلي:

- على جامعة عمار ثليجي بالأغواط، تفعيل جلسات واجتماعات بين الافراد لاجل تحقيق انسجام يمكن من اكتشاف ثغرات وصراعات الموجودة والغير ملموسة والتراكمية حتى منها؛
- على مؤسسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط، إعطاء أهمية كبيرة لمتطلبات عمليات إدارة المعرفة لدى الافراد العاملين لديها والعمل على تلبيتها بما توافق واحتياج افرادها؛
- لابد ان يتم تشخيص الصراع التنظيمي داخل جامعة عمار ثليجي بدل تجاهل وجوده والعمل على فهم متطلباته داخل المؤسسة دون اخذ بعين الاعتبار التكاليف المترتبة عنه؛
- ينبغي على مؤسسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط ان تعمل على معالجة الصراعات بين الافراد ولدى الافراد وحتى بين الفرد والجماعات من خلال اجتماعات دورية غير رسمية، وتوفير بيئة لأجل استطلاع أي من مسببات الصراع؛
- بناء بيئة تقوم على المرونة في التعامل فيما بين الافراد، بتخفيف التعاملات الرسمية وتعويضها بالتعاملات غير رسمية المحفزة على تشارك المشاكل والتعقيد اتجاه زملائهم او مشرفيهم او المؤسسة ككل؛
- على مؤسسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط تعزيز الثقة بين الافراد ومرؤوسيهم وتوجيهها بشكل إيجابي لأجل بناء أسس المؤسسة والوصول الى أهدافها من خلال بناء علاقات قائمة على الصراحة والمشورة والاتصالات المفتوحة فيما بينهم؛
- فتح افاق معرفية أكبر وتوليد شبكات تواصل اقوى للأفراد فيما بينهم وبين المستويات الأخرى، لتحقيق فاعلية التشارك المعرفي فيما بينهم ومن ثمة توليد المعارف الجديدة واكتسابها حتى تصل الى الحد المعرفي المطلوب من افرادها ويتم توجهيه صوب بناء واستمرارية المؤسسة؛

- تجنب الاستخدام الكلي للمراسيم وتنظيمات المؤسساتية لاجل تفعيل قدرة الافراد على الابداع وبناء ثقة تنظيمية صحيحة ومن ثمة تقديم الأفضل بما يمكن مؤسسة جامعة عمار ثليجي بالأغواط من تفعيل امكانيتهم وتحويلهم على معارف مستدامة.

آفاق الدراسة:

بما ان موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، وذلك لكون مجال الدراسة بحاجة للمزيد من التعمق، حتى يمكن الالمام بالجوانب المختلفة له، في ضوء النتائج المتوصل اليها والاقتراحات يمكن اقتراح دراسات خاصة بإشكاليات مستقبلية منها:

- أثر الثقة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة؛
- تشارك المعرفة في ظل القيادة التحويلية؛
- الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين الصراع التنظيمية وتشارك المعرفة؛
- دور الثقة التنظيمية في تخفيض الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصناعية؛
- الذكاء الاصطناعي ودوره في تخفيض الصراعات الجماعية؛
- تأثير الصراع التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- جودة الحياة الوظيفية في تشكيل الثقافة المعرفية؛
- متطلبات توجيه الصراع التنظيمي في ظل الثقافة السائدة بالمؤسسات العمومية.

قائمة مراجع

- **القران الكريم**
- **مراجع باللغة العربية**
  - **معاجم وقواميس:**

1. قاموس المحيط، المجلد الثاني، دار إحياء التراث، ط2، 1996.
2. قاموس ميريام ويبستر، دار نشر امريكية، الولايات المتحدة، ط2، 1982 .
3. Homby A S, **Oxford Advanced & Learners Dictionary**, 4th, Oxford University Press, London, 1989
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ،"**منهجية إدارة المعرفة : مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأمم المتحدة**" ،نيويورك، 2004.

  - **الكتب:**

1. اسمهان ماجد الطاهر ،"**إدارة المعرفة**"، ط2، دار وائل، الأردن، 2015.
2. جوزيف ف هار وآخرون، **مواضع متقدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، pls-sem** (نقلا عن احمد دفي، القيادة التحويلية وتاثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجي، 2022/2021)
3. حسن حريم ، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال** دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 3، الأردن، ، 2009.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**، دار الحامد، 2009.
5. رافده عمر الحريري، "**اتجاهات إدارية معاصرة**"، ط1، دار الفكر، الأردن، 2012.
6. ربحي مصطفى عليان،" **إدارة المعرفة**"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2007،
7. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية للإدارية، العراق، 2005 .
8. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الأردن، 2005
9. عبد الستار العلي وآخرون، "**مدخل إلى إدارة المعرفة**"، ط 2، دار المسيرة، عمان، 2002.
10. عبد الستار العلي وعامر قنيجلي، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1996.
11. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، **مدخل الى إدارة المعرفة** ، دار المسيرة، 2009.
12. عبد الستار العلي، عامر قنديلي، غسان العمري، **مدخل الى إدارة المعرفة**، دار المسيرة، الأردن، 2005.

13. عليان ربحي مصطفى، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006 .

14. القريوتي محمد، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.

15. ليلى عبد الحليم قطيشات، **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، 2010.

16. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، سنة 2008.

17. محمد القاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

18. محمد خالد أبو عزام، **إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي**، دار زهدي، الأردن، 2021.

19. محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2008.

20. محمد عوادات احمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2006 .

21. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي** "**دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5 الأردن، ، 2009 .

22. محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005 .

23. مصطفى يوسف كافي، **إدارة الصراع والأزمات التنظيمية**، دار الحامد، ط1، 2015.

24. معن محمد عياصرة، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، ط01، دار حامد، الأردن، 2008.

25. معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد، " **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل**"، دار الحامد، ط1، 2008.

26. المغربي كامل محمد، "**السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم**"، ط 1، دار الفكر للنشر والطباعة ، عمان.

27. المؤمني واحل، **المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر، ط1، الأردن، 2006

28. يوسف احمد أبو فارة، "**واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين**"، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2006.

○ الرسائل العلمية

○ اطروحات دكتوراه وماجستير

1. عبد القادر بن برطال، **التغيير الثقافي كمدخل لادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الاغواط، الجزائر، 2017/2016.

2. نضال محمد الزطمة، مذكرة ماجستير، "**إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء**"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،2011.

- **مجلات**

1. احمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد1.

2. بعلي حمزة، **دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الابداع التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس**، مجلة دراسات وابحاث، العدد 27، 2017 .

3. بلطرش حياة، جميل احمد، **واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري– البويرة–**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 1، 2020.

4. بن عبد الله بثينة، قشي الهام، **مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر– بسكرة**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد9، العدد 2 2021

5. حامد شيماء حلمي شحاتة، **الصراع التنظيمي**، مجلة كلية الآداب، المجلد 3، العدد 40، 2015

6. حباينة محمد، "**تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة**"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، الجزائر، العدد30–2014.

7. حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت** . مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010.

8. زياد كاظم، ضرغام محمد شاطي، **ابعاد استقامة القيادة وتاثيرها في الصراع التنظيمي**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13 العدد 3، 2018

9. سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، **تاثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلة لاراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير للعلوم التجارية، المجلد12، العدد 03، 2020.

10. السعدي رجال، مسعي سمير، **خلف المعرفة بالتطبيق نموذج SECI** ، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد07، 2014

11. سليمان بلعور، **نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2014

12. سمير الجمل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون**، مجلة الجامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 29، العدد 1، 2015

13. سمير الجمل، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل مسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية المجلد 29، العدد1، 2015.

14. سهام بادي، أسماء قريز، **الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد17، 2019،

15. صابر البحري، منى خرموش، **اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلو والتربية، المجلد 7، العدد(1) 2011.

16. صفاء جميل الجعافرة ، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكراك من وجهة نظرهم**، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013.
17. طاهر حسن وحسين عيسى، "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**"، سلسلة العلوم اقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد36 العدد(6)، 2014.
18. عبابنة صالح أحمد أمين. وعبابنة إلهام أحمد أمين. **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء ا لأمور من وجهة نظر مديري المدارس**. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد 18 . العدد 4 . 2017.
19. عبد القادر بن برطال، **تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد 02، 2018.
20. فريد كورتل ومقيمح صبري، **قيادة المعرفة ودورها في تنمية راس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج تسويق المحروقات– سونطراك–**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد01، العدد2.
21. فؤاد حمودي العطار، ياسمين قاسم الخفاجي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي– دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10 ، العدد 42 ، 2014 .
22. ماجد قاسم عبده السياني، **اثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية**، مجلة الريان للنشر العلمي عن مركز فكر للدراسات والتطوير، العدد7.
23. المعشر زياد، **الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 1 العدد 2، 2000.
24. هيشور محمد لمين، صلاح عنتر، **دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية تحليلية**، مجلة الخلدونية المجلد 09، العدد 02، 2016.
25. يوسفي كمال، **دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد01، 2019.

- **ملتقيات:**

1. ابراهيم رشام، "**إدارة المعرفة، معوقاتها ونماذج تطبيقها**"، الملتقى العلمي الوطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017،
2. برابح محمد وقرشي خديجة ، "**أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017،
3. بلعيد ذهبي وحميدي كلتوم، "**إدارة المعرفة – مشكلات وتحديات تطبيقها**– "، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017
4. خنافيف محمد وعارجي خالد، "**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017

5. صفراني عائشة، سارة حدة بودربالة، "**مقومات بناء وتجسيد إدارة المعرفة في منظمات الأعمال**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017.
6. عامر بشير، مراكشي محمد لمين، "**إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017
7. عبد الله صيلع، الطاهر حسام الدين شلالي، "**اثر إدارة المعرفة على تحقيق الالتزام لدى موظفي الجامعات الجزائرية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017
8. العربي بن حورة أمال، "**متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017
9. العشاب إيمان وسعيدي فاطمة الزهراء، **دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع**، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 .
10. العشاب إيمان، سعيدي فاطمة الزهراء، "**إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017
11. غربي صبرينة، معمري حمزة، **الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع التنظيمي**، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجية والسيسيولوجيا، 2013
12. قادري محمد، ا"**ثر إدارة المعرفة على تعزيز عملية الابداع في المؤسسة**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017.
13. محمد سليماني وعماد تشانتشان، **المدخل الأمريكي والياباني في إدارة المعرفة**، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017.
14. محمد كسنة،" **إدارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الإعمال**"، الملتقى العلمي الوطني حول اثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 16نوفمبر 2017 .

○ مراسيم وقوانين

1. الجريدة الرسمية، المرسوم التنتفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997
2. الجريدة الرسمية، بموجب المرسوم التنفيدي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010

○ مراجع باللغة الاجنبية

1. Afzalur Rahim, **Managing Conflict In Organisation**, Printed In The United Ststes Of America, 2001
2. Alajmi, S.. **Organizational Trust: A Gateway To Psychological Empowerment**, Journal Of Management Research, Vol. 9, No. 1, 2017.

3. Ali Saleh Balaid, Masoumeh Zibarzani, Mohd Zaidi Abd Rozan, **A Comprehensive Review Of Knowledge Mapping Techinques**, Journal Of Information Systems Research And Innovation (Jisri), Vol3, No1, 2013

4. Alvesson Mats, **Organization As Rhtorie Knowledge Intensive Firms And With Ambrgutty**, Journal Management Studies, Vol.30, No.6, 1993

5. Amrit Tiwana, **The Knowledge Management Toolkit: Knowledge Management System,** Prentice Hall Ptr, 1999

6. Andersen Arthur, "**In The 90s It's What You Know**", journal Business NH Magazine, Dec, Vol:13, Issue 12

7. Basit, G., & Sergul, D. **Nurses' Organizational Trust And Intention To Continue Working Athospitals In Turkey**, Faculty Of Nursing, Hacettepe University, Sihhiye, Ankara, Turkey, Collegian, Vol.25, No.1. 2018,

8. Bernard Oladosu Omisore, **Organizational Conflicts: Causes**, **Effects And Remedies**, International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences, Vol3, N° 6, 2014

9. Bollinger & Smith, **Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asst**, Journal Of Knowledge Anagement, E,Berald Group Publishing Limited, Vol.5, N.1, 2001.

10. Burackl, Y. O. . **Organizational Trust, Organizational Identification And Organizational** Cynicism: A Researchon White Colors, International Journal Of Business And Management Invention, , Vol. 6, No. 7, 2017.

11. Cook, R. Dennis "Detection Of Influential Observations In Linear Regression". Technometrics (American Statistical Association)). 1977, From https://www.statisticshowto.com/cooks-distance/ 2023.02.01 , 22:09.
12. Dirk. K& Ferrin.T, **Trust In Leadership : Meta Analytic Findings And Implications For Research Practices**, Journal Of Applied Psychology, Vol 87, N° 8, USA, 2002

13. Dovenport**,** T.H,& Hansen**, Working How Organization Manage What They Know,** Harvard Business School Press, Bostan Massachusetts, 199**8**

14. Earl, M, **Knowledge Management Strategies, Toward A Taxonomy, Journal Of Management Information System**, Vol 18, No:1

15. Eric Schneider, Graham Winch**, Managing The Knowledge-Based Organization: The Case Of Architectural Practice**, Journal Of Management Studies, Vol 30, No:6, 1993

16. Genesh Bhatt, **Knowledge Management In Organization Examining The Interaction Between Technologies, Techiques & People**, Journal Of Knowledge Management, Vol.5, N.1, 2001.

17. Gibson L James, John M. Lvancevieh, James H. Donnelly, Jr. Robert Konopaske, **"Organizations: Behavior, Structure, Processes"**, 14edtion,Boston: Irwin, 1991

18. Gucer, E., & Demirdag, S. A. (2014). **Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study On Hotels**, Business Management Dynamics Vol.4, No.1..

19. Hanlie Smuts, Alta Van Der Merwe**, Knowledge Management In Society 5.0: A Sustainability Perspective**, Mdpi, Sustainability, Vol.14, No11, 2022

20. Hannu Vanharanta & Pekka , **Tacit Knowledge Acquistion And Sharing In A Project Work Context**, International Journal Of Project Management, Vol.21, Issue4 2003

21. Hermans John, **Catch The Knowledge Management Wave**, Library Journal, Vol.1, 1999.

22. Hirotaka Takeuchi, Tsutomu Shibata, **Japan Moving Toward A More Advanced Knowledge Economy, Volume2: Advanced Knowledge-Creating Companies**, Wbi Development Studies, The World Bank, Washington, Dc, 2006
23. Ikujiro Nonaka & Toshihiro Nishiguchi, **Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation,** oxford university press, 2001
24. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**, New York Oxford, Oxford University Press, 1995
25. Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management: System And Processess**, Routledge, 2nd Edition, 2015
26. Jay Liebowitz, **Knowledge Management Handbook**, Knowledge Management Handbook, Washington D.C.: CRC Press, 1999
27. John .A Wargner Jhon R Hollenbeck**, Organizational Behavior Securing Competitive Advantage,** 5th Ed,2005

28. Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 2nd Ed,
29. Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM),** 2nd Ed,
30. Joseph F. Hair et Al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, 1st Ed,
SAGE Publications, U.S.A, 2014
31. Joseph F. Hair et Al, **When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM**, European Business Review,
32. [1]Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge Management Best Practices In Europe**, New York: Library Of Congress Cataloging, 2007

33. Kayal, S. D.**Effects Of Organizational Trust On Identification In A University Hospital In Turkey**, Journal Of Human Sciences, Vol. 14, No. 2. 2017

34. Kenneth W. Thomas, **Conflict And Conflict Management: Reflections And Update**, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 13, No. 3, 1992, P265.

35. Khahan Na-Nan, Et Al, , **The Influences Of Justice And Trust On The Organizational Citizenship Behavior**. Of Generation X And Generation , Asian Social Science; Vol. 14, No. 2018

36. Koeing Devid Michael, **Education Of Knowledge Management;** Information Service And Use, Vol 19, No1, 1999,

37. Koeing Michael E D, **Educatin For Knowledge Management Information Service & Use**, Vol.19, Issue.1, 1999,

38. Lawson Sheron, **Examining The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management,** Doctor Of International Business Administration, Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship, Nova Southern University , U.S.A ,2003

39. Lawson Sheron, Lawson, Sheron.,**The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management,** Nova Southern University , U.S.A ,2001.

40. Leigh L. Thompson**, The Mind And Heart Of The Negotiator**, Upper Saddle River Nj Prentice Hall, 2012

41. Lokman Hebibi, Raica Milićićević3**, Knowledge Management And The Imortance Of Knowkedge Manafment For The Organization**, S Performance, Scientific Review Article, Vol. 65, No 1, 2019

42. Louis R. Pondy, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1967

43. Louis R. Pondy, **Organizational Conflict: Concepts And Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1967.

44. Marquardt Michael J, " **Building The Learning Organisation- Mastering The 5 Elements For Corporate Learning** ", Second Edition, Library Of Congress Cataloging-In-Publication Data, Usa, 2002

45. Martiny Marilyn, **Knowledge Management At Hp Consulting,** Organizational Dynamic, Vol.27,Issue, 1998

46. Maryam Alavi; Dorothy E. Leidner**; Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues,** Mis Quarterly, Vol. 25, No.1, 2001

47. Mcdermott Richard, **Knowing is a Human Act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management**, Knowledge Management, Revised, 1998

48. McElroy, mark, w, **The New Knowledge Management -Complexity, Learning, And Sustainable Innovation**, Knowledge Management Review, Vol.3, Issue.4, 2002

49. Mwaniki, G. M., & Stephen, M. A. **Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect In Kenya.** European Scientific Journal, ESJ, vol:17, N(12), 2021

50. Newman Amy, "**Are You Ready For Knowledge Management**", Training & Development, Vol.54, Issue 9, 2000,

51. Nonaka & takeuchi**, the knowledge creating company**, how Japanese companies create the dynamics of innovation, new yorkm ny university press, oxford, 1995

52. Owens L Peter, **Conflict As Social Interaction Process In Environment And Behavior Research: The Example Of Leisure And Recreation Research**, Journal Of Environmental Psychology, Volume 5, Issue 3, September

53. Pan.S & Scarbrugh. H**, Knowledge Management In Practice: Case Study, Technology Analysis & Strategic**, Vol.11, No.3 1999

54. Pietro Evangelista, P, Esposito, E, Lauro, V And Raffa,, "**The Adoption Of Knowledgemanagement Systems In Small Firms**", Electronic Journal Of Knowledge Management, Vol 8, No1, 2010

55. Pillai.C & Williams. E, **Fairness Perceptions And Trust As Mediator For Transformational And Transactional Leadership A Two Sample Study**, Journal Of Management, Vol25, No6, 1999

56. Pondy R Louis, **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No.2, 1967

57. Pourakbar Maryam. **Evaluation Moderating Role Of Organizational Trust On Relationship Between Leadership Styles With Employee Performance**, International Journal Of Community Development And Management Studies, VoL 2, 2018

58. Quinn, Etal Anderson,P. & Finkelstein S, **Managing Professional Intellect: Making The Most Of The Best**, Harvard Business Review, Vol.74, No.02, 1996.

59. Rahim, M.A, **Managing Conflict in Organization,** 3ed, 2001
60. Rahim, M.A, managing conflict in organization, 3rd ed, 2001

61. Rastogi , P. N, **Knowledge Management And Intellectual Capital As A Paradigm Of Value Creatin**, Human Systems Management, Vol.21, No.4, 2002

62. Rastogi, P.N, **Knowledge Management And Intellectual Capital-The New Virtuous Reality Of Competitiveness**; Human System Management; 2000.

63. Robbins P Stephen , **Organization Behavior: concept-controversies-appliction**, New Jersey Prentice Hall Upper Saddle River, 1997
64. Robbins P Stephen, Judge Timothy A, Organization Behavior, New Jersey Prentice Hall Upper Saddle River, 2005
65. Robbins Stephen, **"Organizational Behavior"**, 9th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 2001
66. Robert Stuton, Jeffrey Pfeffer, **The Knowing-Doing Gap: How Smart Compaines Turn Knowledge Into Action, Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts, 1999

67. Robert, W.L , **"An Investigation Of The Relationship Between Principle Self-Efficacy, Beliefs And Their Methods Of Managing Conflict With Teacher",** Dissertation Abstracts International,Vol 57, No 6, 1997

68. SAGE Publications, U.S.A, 2017
69. SAGE Publications, U.S.A, 2017
70. Senthil K. Muthusamy, Margaret A. White, **Learning And Knowledge Transfer In Strategic Alliances: A Social Exchange View**, Organization Studies, Vol 26, N° 3, 2016

71. Sitkin.S.B & Roth. N.L, **Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic Remedies For Trust/Distrust**, Organization Science, Vol 4, No.3, 1993

72. Syed Ikhsan & F. Rowland**, Knowledge Management In Public Organiztion: A Study On The Relationship Between Organizational Element And The Performance Of Knowledge Transfer**, Journal Of Knowledge Management, Vol.8, No2, 2004.

73. Thierauf j Robert, **knowledge management systems for business**, Quorum book, London, 1999

74. Thomas, K. & Kilmann, **Model Of Conflict Management Styles**, Report Jane Sample Copyright 2001, 2007 By Xicom, 2008
75. Thomas, Kenneth. & Kilmann, Conflict Mode Instrument Profile And Interpretive Report, Cpp Incorporated, 2010

76. Vincenzo Esposito Vinzi et al**, Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**,

77. Vol (31), No (1), 2019
78. Wick Cory, **Knowledge Management And Leadership Opportunities For Technical Communicators**, Technical Communication, November, Vol.47, Issue.4, 2000

79. Wiig M Karl, **Knowledge Management Where Did It Come From And Where Will It Go?,** Manuscript For Article For The Fall 1997 Issue Of The Journal Of Expert Systems With Applications, Vol:13, No:1.

80. Yogesh Malhotra**, Knowledge And Business Model Innovation**, Idea Group Publishing, 1998

81. Zahira, Bedjaoui, Hafida Benammar , **Emergence Et Gestion Des Conflits Au Sein Des Organisations**, Les Cahiers Du Mecasm, Vol 11, N°1, 2015

82. المواقع الالكترونية

Merriam-Webster, Https://Www.Merriam-Webster.Com/Dictionary/Conflict, 2022/03/25, 18:02

University Laghouat, **Historique-De-Luniversik**, Http://Lagh-Univ.Dz/Historique-De-Luniversite/, 2022.09.23, 20:23.
University Laghouat, **Historique-De-Luniversik**, Http://Lagh-Univ.Dz/Historique-De-Luniversite/, 2022.09.23, 20:30.

الملاحق

الملحق: 01

العدد	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	عائشة صفراني	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة عمار ثليجي الاغواط
2	حمدي أبو القاسم	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة عمار ثليجي الاغواط
3	نعيجات حميد	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة عمار ثليجي الاغواط
4	يوسف خنيش	أستاذ	إدارة اعمال	جامعة عمار ثليجي الاغواط
5	هناء نورالدين	أستاذ محاضر	إدارة اعمال	جامعة عمار ثليجي الاغواط

المصدر: من اعداد الطالبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لأطروحة الدكتوراه تخصص إدارة اعمال تحت عنوان : "**الصراع التنظيمي وتأثيره على عمليات إدارة المعرفة – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط**، نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبة:
ماضي الهام

تحت اشراف الأستاذ:
د. بن برطال عبد القادر

يرجى كتابة الملاحظات بلون احمر

اسم ولقب المحكم	
الرتبة العلمية	
جامعة الانتماء	

إشكالية البحث: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة داخل مديرية الصيانة –سوناطراك بولاية الأغواط في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط؟

الإشكاليات الفرعية:

ماهو واقع الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الاغواط؟

ما هو مستوى شعور العمال بالصراع التنظيمي وابعاده الأربعة () بالمؤسسة سونلغاز الاغواط؟

ما مستوى شعور عمال المؤسسة سونلغاز الاغواط بالثقة التنظيمية اتجاه كل من المشرفين وزملاء العمل وإدارة المنظمة؟

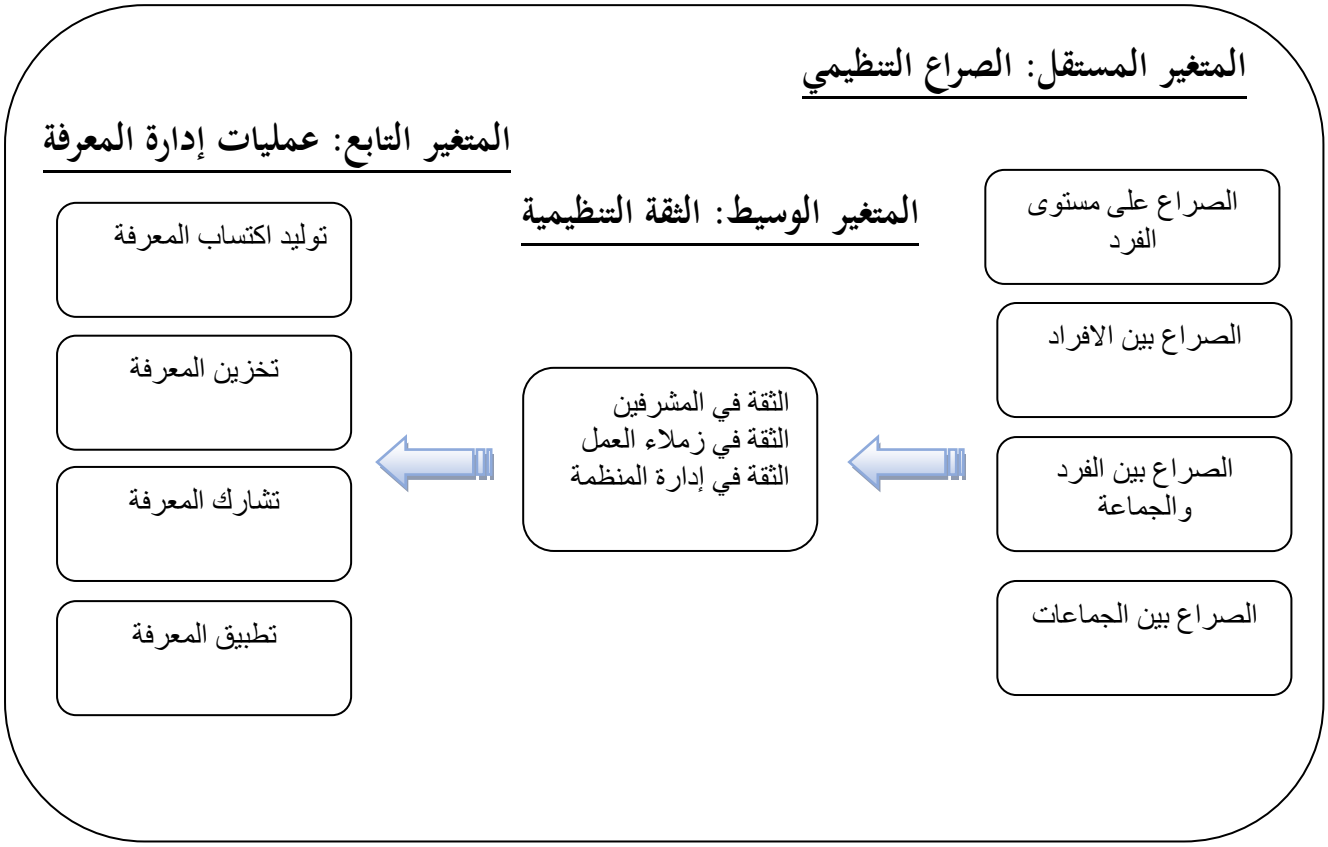
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات كل من الصراع التنظيمي، الثقة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المبحوثة؟

هل الصراع التنظيمي تؤثر تأثيرا مباشرا على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة سونلغاز الاغواط؟

هل الثقافة التنظيمية ترتبط وتتأثر بالصراع التنظيمي بالمؤسسة سونلغاز الاغواط؟

هل عمليات إدارة المعرفة ترتبط وتتاثر بالثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة سونلغاز الاغواط؟

نموذج الدراسة



طريقة القياس:

مقياس ليكرت الخماسي

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا

أو

مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة
☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي : ☐ متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- المستوى الوظيفي: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذي
☐ إطار سامي

5- عدد سنوات الخدمة : ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات
☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

تعليقك على البيانات الشخصية والوظيفية:

المتغير المستقل: الصراع التنظيمي

المحور الأول: الصراع على مستوى الفرد

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية بمؤسسة سونلغاز					
02	اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي بمؤسستي سونلغاز					
03	اشعر ان راتبي التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي بمؤسستي سونلغاز					
	اشعر ان الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي بمؤسستي سونلغاز					
04	اشعر ان مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي) بمؤسستي سونلغاز					
05	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية بمؤسستي سونلغاز					

المحور الثاني: الصراع بين الافراد

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اهدافي الوظيفية تتعارض مع اهداف بعض زملائي بمؤسستي سونلغاز					
02	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي					
03	أتحفظ على بعض معلوماتي اتجاه زملائي بمؤسستي سونلغاز					
04	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة بمؤسستي سونلغاز					
05	أشعر ان بعض من زملائي يحولون ضمن حصولي على المزايا الوظيفية (أي يقفون) في مؤسستي سونلغاز					
06	اشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي في مؤسستي سونلغاز					

المحور الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكات السائدة في وحدات العمل					
02	تتعارض اهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل					
03	اشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف					
04	اشعر بضغوط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف					
05	اشعر بتجاهل اغلب عمال الوحدة لي					

المحور الرابع: الصراع بين الجماعات

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اشعر بعدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى بمؤسستي سونلغاز					
02	اشعر ان الاتصالات الضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى بمؤسستي سونلغاز					
03	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى بمؤسستي سونلغاز					
04	يوجد اختلاف على الموارد بين وحدتي الوحدات الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب ، أثاث، ...اخرى) بمؤسستي سونلغاز					
05	اشعر انه يوجد مجموعات (شلل) معوقة للعمل بمؤسستي سونلغاز					

المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية

المحور الأول: الثقة في المشرفين

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني اثق به					
02	علاقات المشرف بالعمال والمشرفين الاخرين تجعله جديرا بالثقة					
03	مشرفي في العمل يقدمون لي العون والمساندة للمرؤوسين بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي					

المحور الثاني: الثقة في زملاء العمل

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم					
02	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل					
03	زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف					

المحور الثالث: الثقة في إدارة المنظمة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	إدارة المنظمة تاخذ بعين الاعتبار مصالح المرؤوسين عند اتخاذ القرارات					
02	تسعى الإدارة لاقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع المرؤوسين سعيا للفهم المشترك					
03	إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به					

المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة

المحور الأول : توليد واكتساب المعرفة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبحث		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد					
02	اكتسب المعرفة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين					
03	اتحصل على المعارف التي تحتاجها لأداء عملي بالاعتماد على نفسك أو من مصادري الخاصة					
04	تساعدي برامج التدريب على اكتساب معارف جديد					
05	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل					

المحور الثاني : تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبحث		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	تركز ادارة مؤسستي على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق و السجلات					
02	تستخدم مؤسستي برمجيات و قواعد بيانات لحفظ وتخزين المعارف.					
03	توفر ادارة مؤسستي وسائل اتصال (هاتف، بريد الكتروني...) تساعدني للوصول الى المعارف المخزونة لديها.					
04	تعمل ادارة مؤسستي على تحفيز وتنشيط الافراد ذي المعرفة العالية على تخزين معارفهم في قواعد البيانات.					
05	تمتلك مؤسستي أنظمة إرجاع وتحديث لمعارفي الأساسية والجديدة.					

المحور الثالث: تشارك المعرفة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبحث		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	تحرص على تبادل معارفي مع زملائي في العمل					
02	تسعى إدارة مؤسستي الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت و البريد الالكتروني وما شابه ذلك.					
03	تقوم ادارة مؤسستي بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بينكم.					
04	اجد سهولة في التواصل مع موظفين من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة.					
05	املك رغبة كبيرة في مشاركة معارفي مع من حولي.					

المحور الرابع : تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للبحث		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
01	اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.					
02	تساعد الثقافة السائدة في مؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد.					
03	يساعدني العمل ضمن فرق عمل على تطبيق معارفي على ارض الواقع					
04	املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.					
05	تسمح لي التكنولوجيا التي توفرها لي مؤسسة على استغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد.					

جامعة عمار ثليجي الأغواط

دراسة تدخل ضمن التحضير لأطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال – كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة

استبيان حول دراسة بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

يضمن خصوصية المجيب في حرية اختيار الإجابات التي يراها مناسبة لذلك.

الطالبة: ماضي الهام **تحت إشراف بروفسيور:** بن برطال عبد القادر

الجنس	ذكر		أنثى	
العمر	اقل من 30 سنة		من 30 الى 39 سنة	
	من 40 الى 49 سنة		من 50 سنة	
المستوى التعليمي	متوسط فأقل		ثانوي	
	جامعي			
المستوى الوظيفي	اطار		عون تحكم	
	عون تنفيذي		اطار السامي	
عدد سنوات الخدمة	اقل من سنة		من سنة الى 5 سنوات	
	من 6 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	

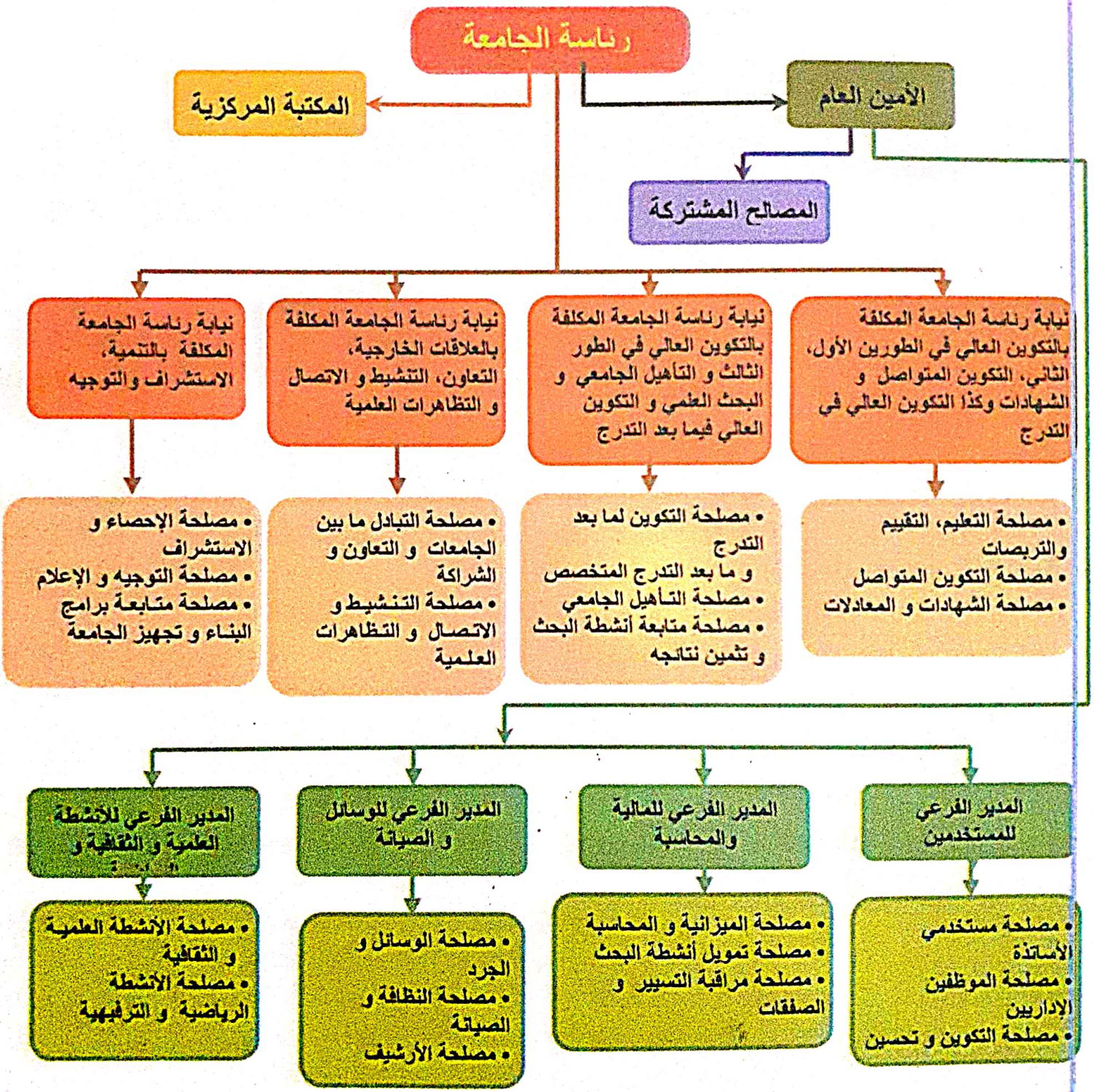
عبارات المتغيرات: ضع رمزا فوق الخيار المناسب بالنسبة لك

رقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
1	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
2	اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
3	اشعر ان راتبي الذي أتلقاه غير مناسب لأعباء عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
4	اشعر أن الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
5	اشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
6	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
7	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
8	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
9	أتحفظ على بعض من معلوماتي اتجاه زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
10	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
11	أشعر أن بعض من زملائي يحولون ضمن حصولي على المزايا الوظيفية (أي يقفون)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
12	اشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
13	اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكيات السائدة في وحدات العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
14	تتعارض اهدافي مع قواعد العمل الرسمية في اقسام العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
15	اشعر بضغوط من الرؤساء للتخلي عن بعض من اهدافي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
16	اشعر بضغوط علي من الرؤساء للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
17	اشعر بتجاهل اغلب عمال القسم لي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
18	اشعر بعدم تعاون بين قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
19	اشعر ان الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
20	يوجد تداخل بين أعمال قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ

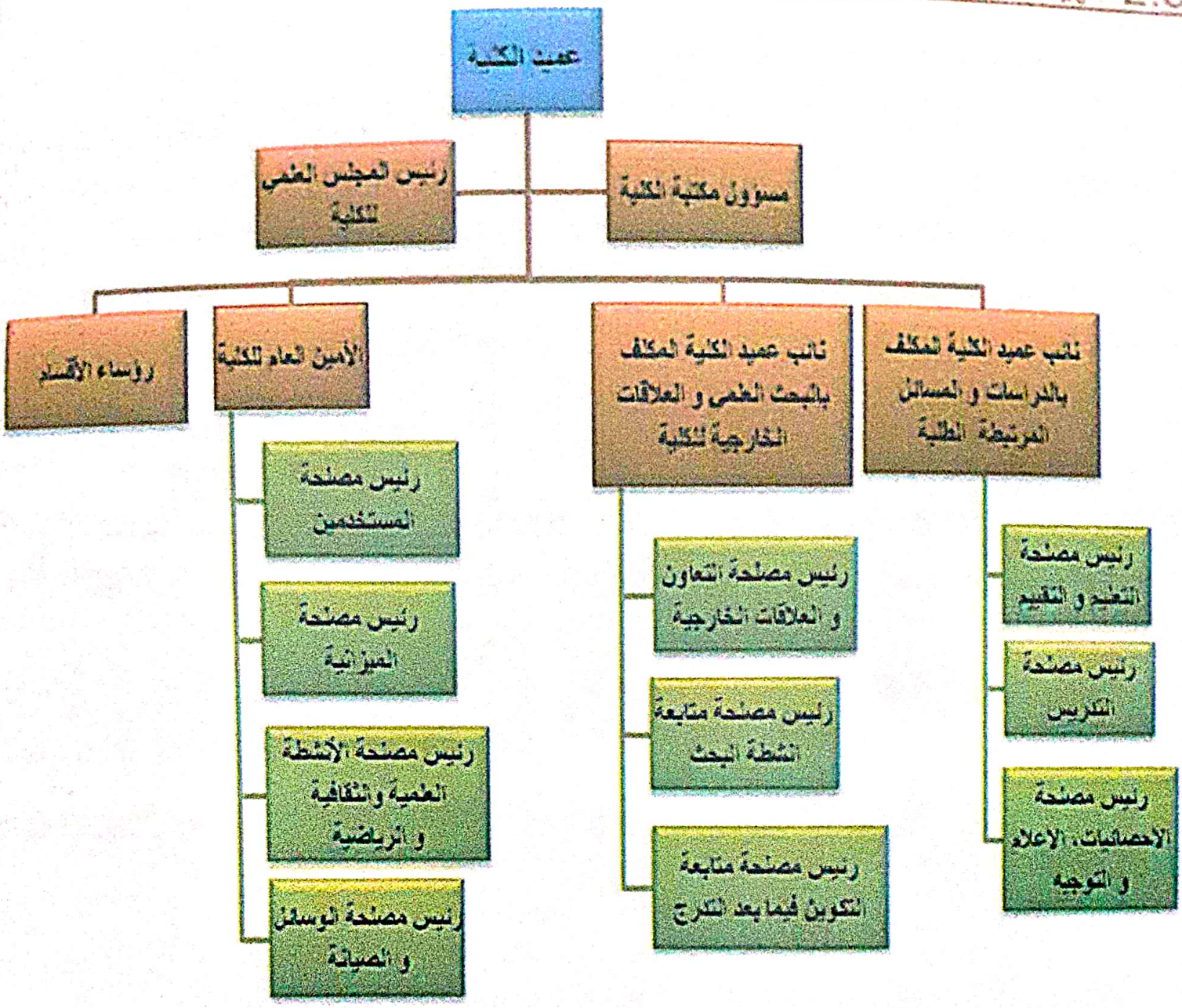
21	يوجد اختلاف على الموارد بين قسمي والأقسام الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث، ...أخرى)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
22	اشعر بوجود افراد معيقين للعمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
23	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
24	أظن أن علاقات المشرف بي والمشرفين الأخرين تجعله جديرا بالثقة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
25	مشرفي في العمل يقدم لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
26	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
27	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
28	أظن أن زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
29	أعتقد أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الرؤساء عند اتخاذ القرارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
30	أعتقد أن الإدارة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الرؤساء سعيا للفهم المشترك	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
31	اعتقد ان إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
32	اجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
33	اكتسب المعرفة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
34	أتحصل على المعارف التي احتاجها لأداء عملي بالاعتماد على نفسي أو من مصادري الخاصة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
35	تساعدني برامج التدريب على اكتساب معارف جديد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
36	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
37	اعتقد ان إدارة المؤسسة تركز على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق و السجلات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
38	تستخدم مؤسستي برمجيات و قواعد بيانات لحفظ وتخزين المعارف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
39	توفر لي ادارة المؤسسة وسائل اتصال (هاتف، بريد الكتروني...) تساعدني للوصول الى المعارف المخزونة لديها.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
40	تعمل ادارة المؤسسة على تحفيزي وتنشيطي لتخزين معارفي في قواعد البيانات.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
41	تمتلك مؤسستي أنظمة إرجاع وتحديث لمعارفي الأساسية والجديدة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
42	احرص على تبادل معارفي مع زملائي في العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
43	تسعى إدارة المؤسسة الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت و البريد الالكتروني وما شابه ذلك.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
44	تقوم ادارة المؤسسة بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بيننا.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
45	اجد سهولة في التواصل مع موظفين من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
46	املك رغبة كبيرة في مشاركة معارفي مع من حولي.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
47	اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
48	تساعد الثقافة السائدة في مؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
49	يساعدني العمل ضمن فرق عمل على تطبيق معارفي على ارض الواقع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
50	املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
51	تسمح لي التكنولوجيا التي توفرها لي مؤسسة على استغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ

3. هيكلة الجامعة

1.3 الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة:

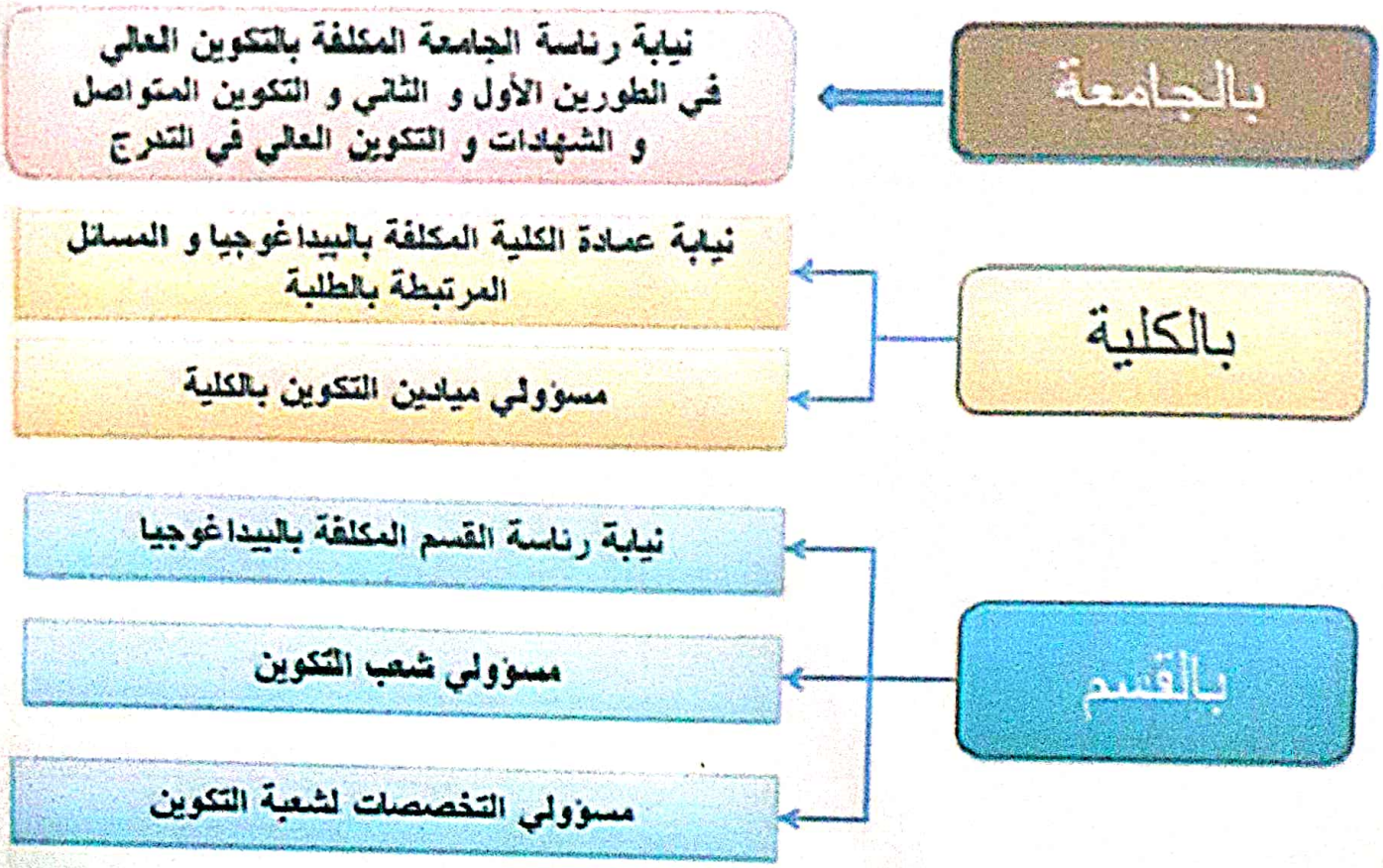


2.3 الهيكلة الإدارية للكلية:



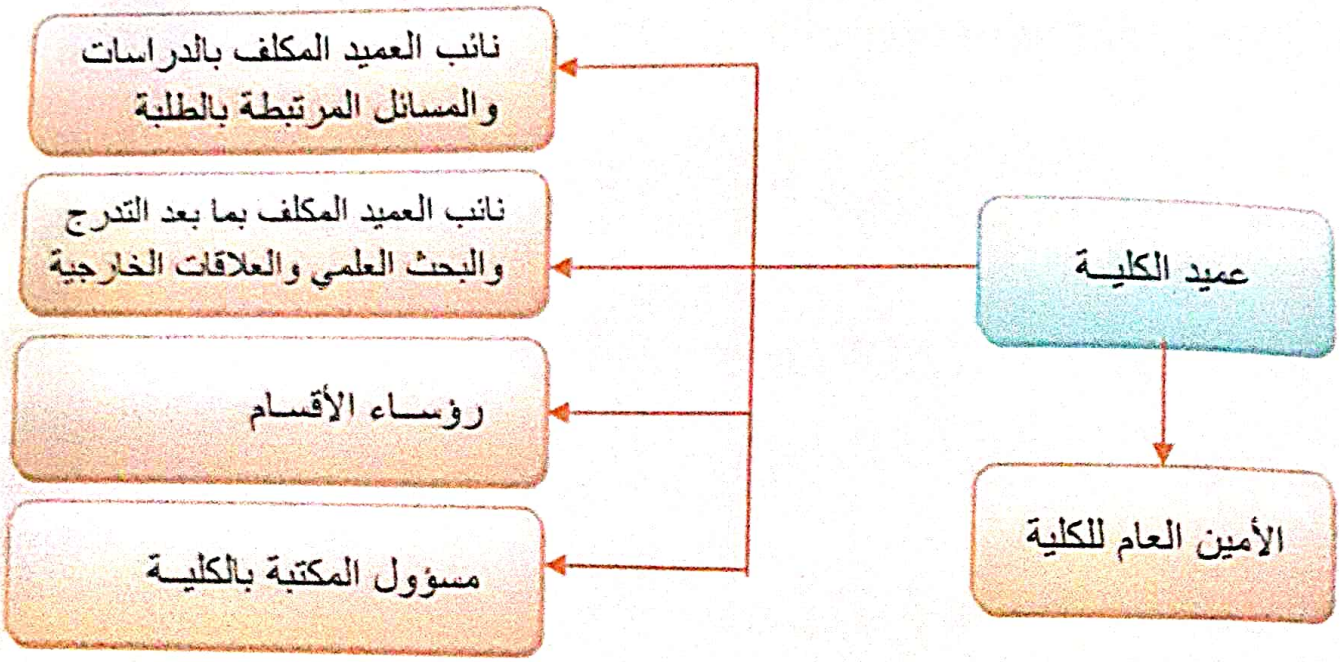


3.3 التنظيم البيداغوجي حسب هياكل الجامعة:

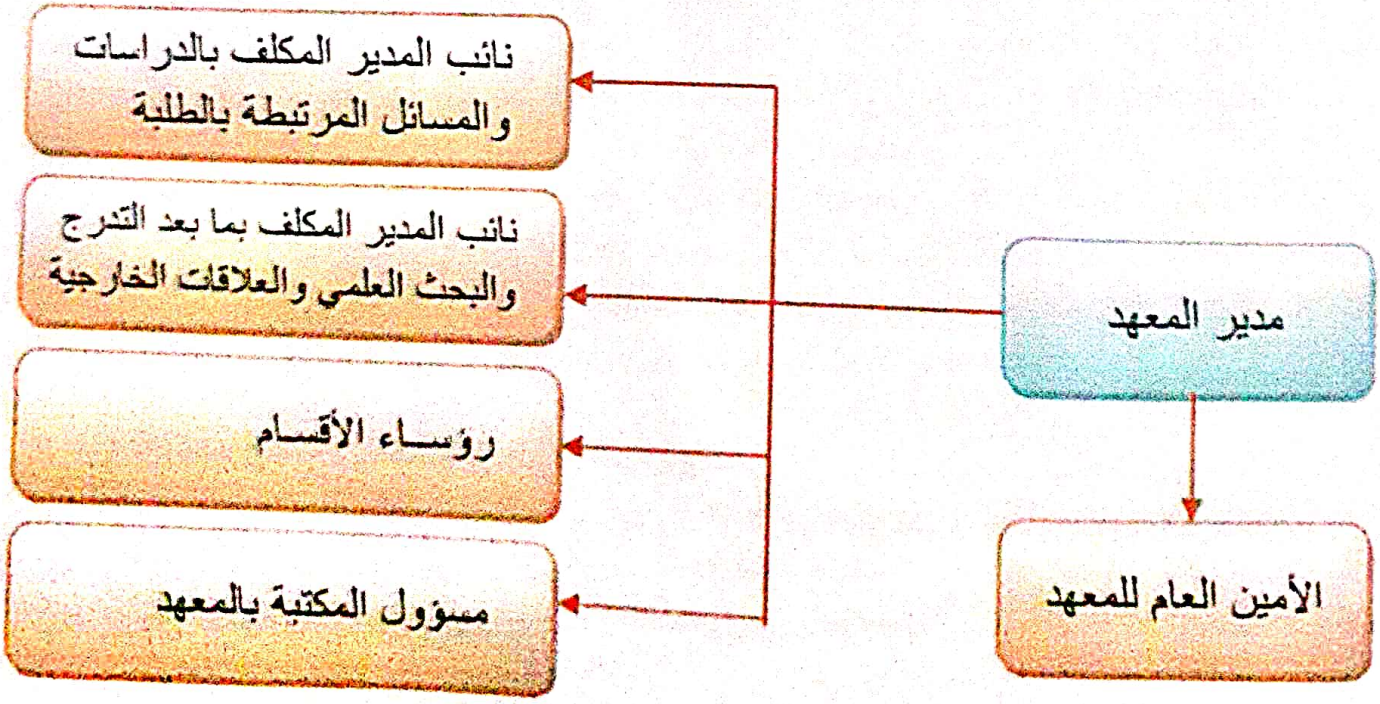




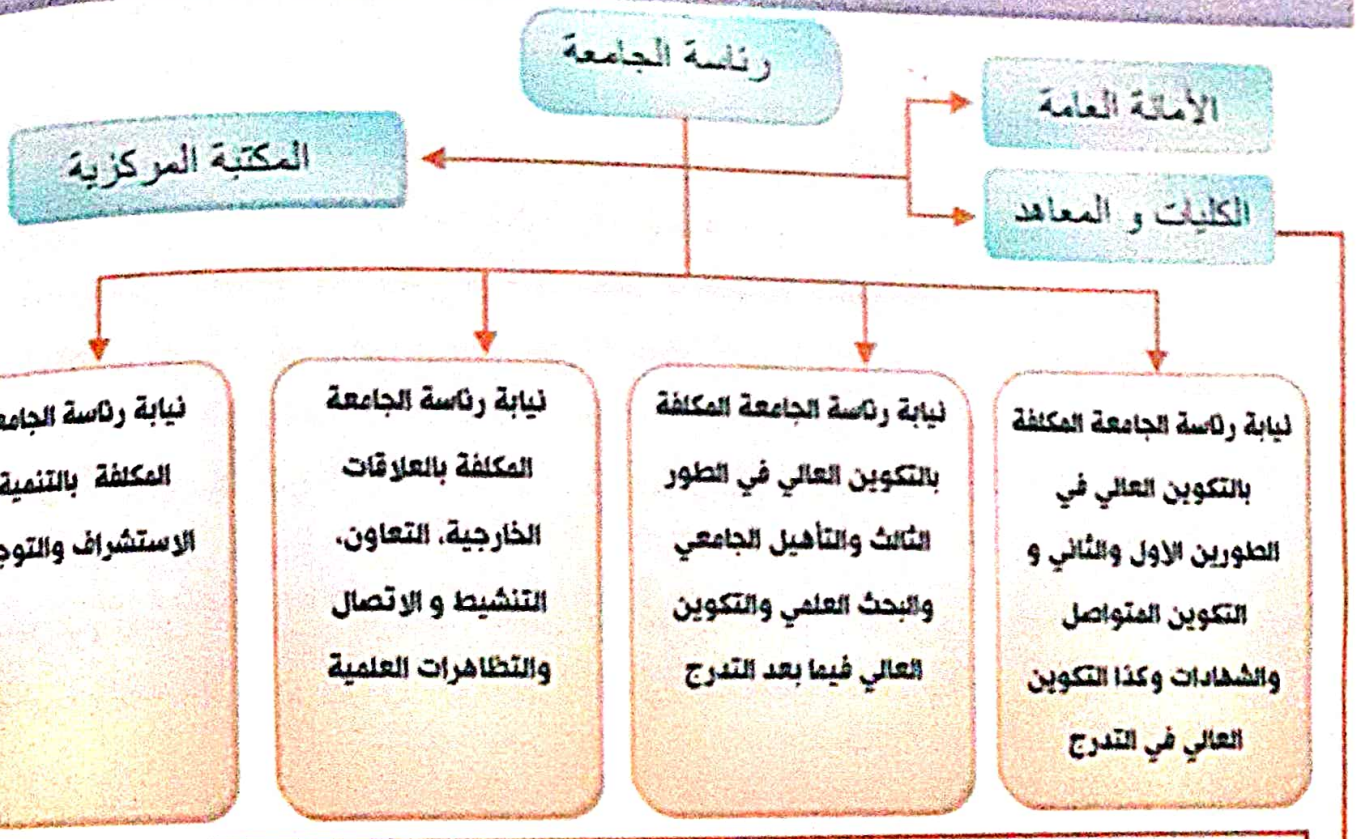
الهيكل التنظيمى للكلية



الهيكل التنظيمى للمعهد



الهيكل التنظيمي للجامعة



الكليات/المعهد	الأقسام	المرسوم التنفيذي
كلية العلوم	- قسم الجذع المشترك في علوم الطبيعة و الحياة - قسم البيولوجيا - قسم العلوم الزراعية - قسم علوم المادة - قسم الرياضيات و الإعلام الآلي	بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط بمقتضى القرارات المؤرخة في 30 سبتمبر 2010 المتضمنة إنشاء الأقسام المكونة للكليات و المعهد لدى جامعة الأغواط
كلية التكنولوجيا	- قسم الهندسة المعمارية - قسم الهندسة المدنية - قسم الإلكتروميكانيك - قسم الإلكتروتقني - قسم هندسة الطرائق - قسم هندسة ميكانيكية - قسم علوم و تقنيات - أقسام تحضيرية في العلوم و التقنيات مدمجة	
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	- قسم العلوم الإنسانية - قسم العلوم الإجتماعية - قسم العلوم الإسلامية	
كلية الآداب و اللغات	- قسم اللغة و الأدب العربي - قسم الأدب و اللغة الإنجليزية - قسم الأدب و اللغة الفرنسية	
كلية الحقوق و العلوم السياسية	- قسم الحقوق - قسم العلوم السياسية	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، و علوم التسيير	- قسم الجذع المشترك في العلوم الاقتصادية تجارية و علوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية - قسم العلوم التجارية - قسم علوم التسيير - قسم العلوم المالية و المحاسبة	
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية	- قسم النشاطات الرياضية و التربية البدنية - قسم التسيير الرياضي	
كلية الطب	- قسم الطب	بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط

دليل الطالب



جامعة عمار ثليجي الأغواط

Université Amar Telidji - Laghouat

http:// www.lagh-univ.dz

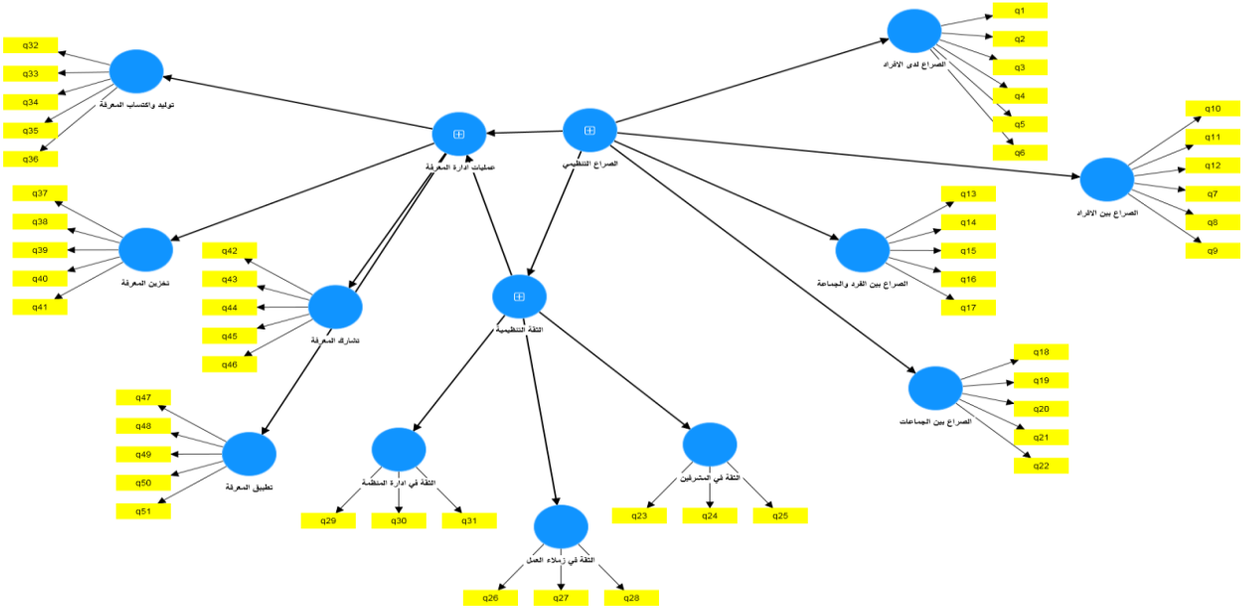
Université de Laghouat

029.14.54.37

029.14.54.42

ص ب 37 G الأغواط 03000 - الجزائر

ملحق (5) نموذج الدراسة ككل



ملحق(6) الفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	51

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,521	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,492	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	22

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	20

الملحق (7) ارتباط المتغيرات مع عباراتها

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	الصراع1
q1	Pearson Correlation	1	,447**	,430**	,351**	,272**	,163*	,691**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,011	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q2	Pearson Correlation	,447**	1	,352**	,316**	,318**	,279**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q3	Pearson Correlation	,430**	,352**	1	,578**	,414**	,272**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q4	Pearson Correlation	,351**	,316**	,578**	1	,428**	,343**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q5	Pearson Correlation	,272**	,318**	,414**	,428**	1	,107	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,095	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q6	Pearson Correlation	,163*	,279**	,272**	,343**	,107	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,095		,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
الصراع1	Pearson Correlation	,691**	,560**	,445**	,452**	,534**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	الصراع2
q7	Pearson Correlation	1	,469**	,281**	,295**	,170**	,186**	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,008	,004	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q8	Pearson Correlation	,469**	1	,338**	,177**	,156*	,175**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006	,015	,006	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q9	Pearson Correlation	,281**	,338**	1	,348**	,159*	,128*	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,013	,046	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q10	Pearson Correlation	,295**	,177**	,348**	1	,481**	,392**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q11	Pearson Correlation	,170**	,156*	,159*	,481**	1	,617**	,530**
	Sig. (2-tailed)	,008	,015	,013	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q12	Pearson Correlation	,186**	,175**	,128*	,392**	,617**	1	,805**
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,046	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
الصراع2	Pearson Correlation	,733**	,404**	,558**	,450**	,530**	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q13	q14	q15	q16	q17	الصراع3
q13	Pearson Correlation	1	,553**	,402**	,294**	,314**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q14	Pearson Correlation	,553**	1	,459**	,412**	,305**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q15	Pearson Correlation	,402**	,459**	1	,617**	,336**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243

q16	Pearson Correlation	,294**	,412**	,617**	1	,278**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q17	Pearson Correlation	,314**	,305**	,336**	,278**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
الصراع3	Pearson Correlation	,866**	,548**	,458**	,552**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q18	q19	q20	q21	q22	الصراع4
q18	Pearson Correlation	1	,618**	,437**	,314**	,390**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q19	Pearson Correlation	,618**	1	,433**	,412**	,480**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q20	Pearson Correlation	,437**	,433**	1	,255**	,212**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q21	Pearson Correlation	,314**	,412**	,255**	1	,463**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q22	Pearson Correlation	,390**	,480**	,212**	,463**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
الصراع4	Pearson Correlation	,809**	,653**	,580**	,472**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q23	q24	q25	المشرفين_الثقة
q23	Pearson Correlation	1	,621**	,021	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000	,743	,000
	N	243	243	243	243
q24	Pearson Correlation	,621**	1	,168**	,555**

	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,000
	N	243	243	243	243
q25	Pearson Correlation	,021	,168**	1	,708**
	Sig. (2-tailed)	,743	,009		,000
	N	243	243	243	243
المشرفين_الثقة	Pearson Correlation	,721**	,555**	,708**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q26	q27	q28	العمل_زملاء_الثقة
q26	Pearson Correlation	1	,722**	,410**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243
q27	Pearson Correlation	,722**	1	,512**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
q28	Pearson Correlation	,410**	,512**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243
العمل_زملاء_الثقة	Pearson Correlation	,841**	,735**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q29	q30	q31	المنظمة_ادارة_الثقة
q29	Pearson Correlation	1	,432**	,375**	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243
q30	Pearson Correlation	,432**	1	,391**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
q31	Pearson Correlation	,375**	,391**	1	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243
المنظمة_ادارة_الثقة	Pearson Correlation	,812**	,495**	,845**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q32	q33	q34	q35	q36	اكتساب_توليد
q32	Pearson Correlation	1	,482**	,108	,220**	,496**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,094	,001	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q33	Pearson Correlation	,482**	1	,335**	,381**	,430**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q34	Pearson Correlation	,108	,335**	1	,412**	,328**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,094	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q35	Pearson Correlation	,220**	,381**	,412**	1	,597**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q36	Pearson Correlation	,496**	,430**	,328**	,597**	1	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
اكتساب_توليد	Pearson Correlation	,850**	,525**	,558**	,483**	,879**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q37	q38	q39	q40	q41	المعرفة_تخزين
q37	Pearson Correlation	1	,484**	,231**	,346**	,140*	,690**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,029	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q38	Pearson Correlation	,484**	1	,381**	,327**	,218**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q39	Pearson Correlation	,231**	,381**	1	,507**	,469**	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q40	Pearson Correlation	,346**	,327**	,507**	1	,513**	,578**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q41	Pearson Correlation	,140*	,218**	,469**	,513**	1	,813**
	Sig. (2-tailed)	,029	,001	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تخزين	Pearson Correlation	,690**	,444**	,479**	,578**	,813**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q42	q43	q44	q45	q46	المعرفة_تشارك
q42	Pearson Correlation	1	,122	,316**	,207**	,430**	,862**
	Sig. (2-tailed)		,057	,000	,001	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q43	Pearson Correlation	,122	1	,069	,103	,138*	,554*
	Sig. (2-tailed)	,057		,281	,110	,031	,017
	N	243	243	243	243	243	243
q44	Pearson Correlation	,316**	,069	1	,368**	,395**	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000	,281		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q45	Pearson Correlation	,207**	,103	,368**	1	,446**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,001	,110	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q46	Pearson Correlation	,430**	,138*	,395**	,446**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,031	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تشارك	Pearson Correlation	,862**	,554*	,518**	,579**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q47	q48	q49	q50	q51	المعرفة_تطبيق
q47	Pearson Correlation	1	,481**	,515**	,136*	,298**	,776**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,034	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q48	Pearson Correlation	,481**	1	,713**	,502**	,433**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q49	Pearson Correlation	,515**	,713**	1	,490**	,453**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q50	Pearson Correlation	,136*	,502**	,490**	1	,436**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q51	Pearson Correlation	,298**	,433**	,453**	,436**	1	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تطبيق	Pearson Correlation	,776**	,565**	,598**	,566**	,833**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- **ارتباط المحاور مع أبعادها**

Correlations

		الفرد_مستوى_على	الاف_بين_مستوى_على راد	وا_الفرد_مستوى_على لجماعة	الجما_بين_مستوى_على عة	التنظيمي_الصراع
الفرد_مستوى_على	Pearson Correlation	1	,414**	,283**	,208**	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243
الافراد_بين_مستوى_على	Pearson Correlation	,414**	1	,569**	,309**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
والجماعة_الفرد_مستوى_على	Pearson Correlation	,283**	,569**	1	,580**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243
الجماعة_بين_مستوى_على	Pearson Correlation	,208**	,309**	,580**	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243

التنظيمي_الصراع	Pearson Correlation	,552**	,632**	,674**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المشرفين_الثقة	العمل_زملاء_الثقة	المنظمة_ادارة_الثقة	التنظيمية_الثقة
المشرفين_الثقة	Pearson Correlation	1	,388**	,192**	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000
	N	243	243	243	243
العمل_زملاء_الثقة	Pearson Correlation	,388**	1	,432**	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
المنظمة_ادارة_الثقة	Pearson Correlation	,192**	,432**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	243	243	243	243
التنظيمية_الثقة	Pearson Correlation	,664**	,507**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اكتساب_توليد	المعرفة_تخزين	المعرفة_تشارك	المعرفة_تطبيق	المعرفة_ادارة
اكتساب_توليد	Pearson Correlation	1	,508**	,535**	,414**	,714**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تخزين	Pearson Correlation	,508**	1	,475**	,466**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تشارك	Pearson Correlation	,535**	,475**	1	,592**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تطبيق	Pearson Correlation	,414**	,466**	,592**	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_ادارة	Pearson Correlation	,714**	,510**	,581**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (8): دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

لجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	110	45,3	45,3	45,3
	أنثى	133	54,7	54,7	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	5	2,1	2,1	2,1
	سنة 39 الى 30 من	151	62,1	62,1	64,2
	سنة 49 الى 40 من	71	29,2	29,2	93,4
	سنة 50 من اكثر	16	6,6	6,6	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	37	15,2	15,2	15,2
	جامعي	206	84,8	84,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

وظيفي_مستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	127	52,3	52,3	52,3
	تحكم عون	43	17,7	17,7	70,0
	تنفيذي عون	51	21,0	21,0	90,9
	السامي اطار	22	9,1	9,1	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

سنوات_عدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من اقل	19	7,8	7,8	7,8
	سنوات 5 الى سنة من	10	4,1	4,1	11,9
	سنوات 10 الى 6 من	84	34,6	34,6	46,5
	سنوات 10 من اكثر	130	53,5	53,5	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

الملحق (9) مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي

	التشبعات الخارجية
الصراع بين الافراد -> q11	0,895
الصراع التنظيمي -> q11	0,748
الصراع التنظيمي -> q12	0,777
الصراع بين الافراد -> q12	0,903
الصراع بين الفرد والجماعة -> q15	1,000
الصراع التنظيمي -> q15	0,782
الصراع بين الجماعات -> q18	0,819
الصراع بين الجماعات -> q19	0,859
الصراع بين الجماعات -> q22	0,767
الثقة في المشرفين -> q25	1,000
الثقة في زملاء العمل -> q26	0,865
الثقة التنظيمية -> q26	0,783
الثقة في زملاء العمل -> q27	0,906
الثقة التنظيمية -> q27	0,826
الثقة في زملاء العمل -> q28	0,733
الثقة في ادارة المنظمة -> q29	0,764
الصراع لدى الافراد -> q3	0,833
الثقة في ادارة المنظمة -> q30	0,810
الثقة في ادارة المنظمة -> q31	0,747
توليد واكتساب المعرفة -> q35	0,863
توليد واكتساب المعرفة -> q36	0,920
عمليات ادارة المعرفة -> q36	0,816
تخزين المعرفة -> q38	0,748
تخزين المعرفة -> q39	0,804
الصراع لدى الافراد -> q4	0,933
الصراع التنظيمي -> q4	0,738
عمليات ادارة المعرفة -> q40	
تخزين المعرفة -> q40	0,778
تشارك المعرفة -> q46	1,000
تطبيق المعرفة -> q48	0,867
عمليات ادارة المعرفة -> q49	0,766
تطبيق المعرفة -> q49	0,892
تطبيق المعرفة -> q50	0,769

- **جدول (معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة)**

متوسط التباين المستخرج (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	معامل ألفا كرونباخ	
0,599	0,817	0,672	0,666	الثقة في ادارة المنظمة
0,702	0,875	0,803	0,784	الثقة في زملاء العمل
0,809	0,894	0,764	0,763	الصراع بين الافراد
0,665	0,856	0,747	0,747	الصراع بين الجماعات
0,782	0,877	0,825	0,732	الصراع لدى الافراد
0,604	0,820	0,670	0,671	تخزين المعرفة
0,713	0,881	0,816	0,798	تطبيق المعرفة
0,796	0,886	0,781	0,748	توليد واكتساب المعرفة

- **مؤشر (CL=Cross loadings)**

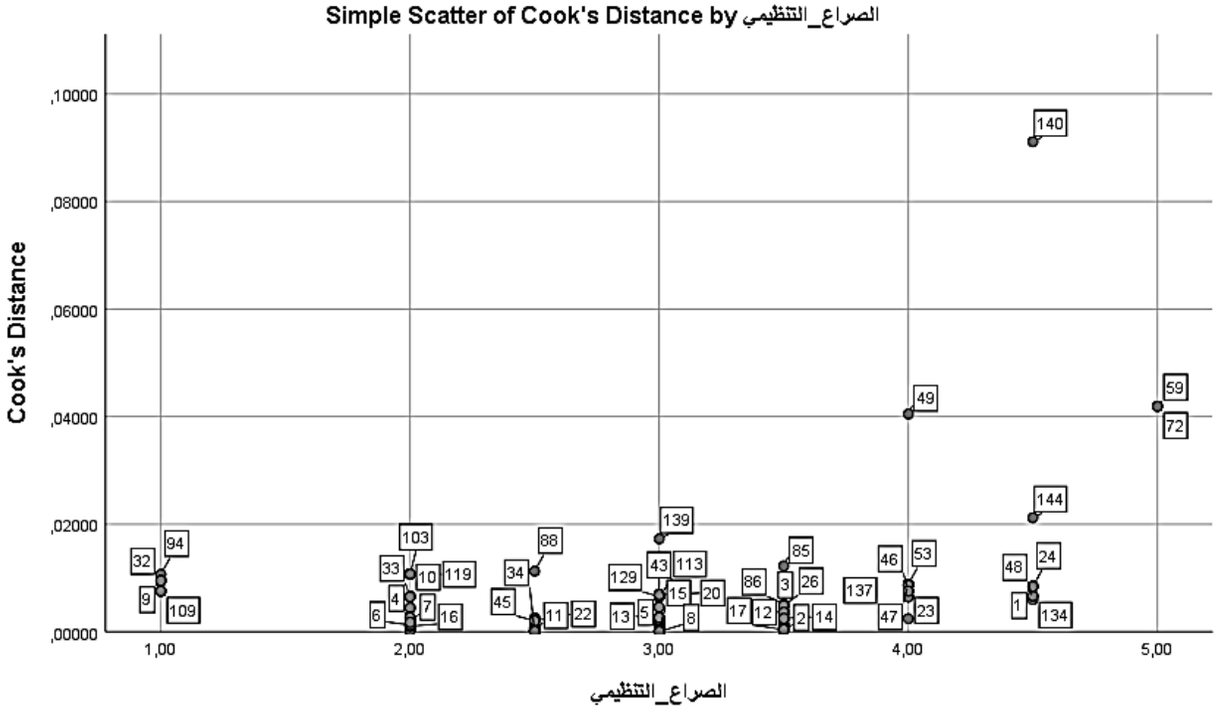
	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
q11	-0,462	-0,243	-0,548	-0,406	0,748	0,895	0,396	0,579	0,362	-0,188	-0,085	-0,162	-0,147	-0,199
q11	-0,462	-0,243	-0,548	-0,406	0,748	0,895	0,396	0,579	0,362	-0,188	-0,085	-0,162	-0,147	-0,199
q12	-0,400	-0,213	-0,451	-0,360	0,777	0,903	0,321	0,683	0,474	-0,219	-0,052	0,066	0,001	-0,067
q12	-0,400	-0,213	-0,451	-0,360	0,777	0,903	0,321	0,683	0,474	-0,219	-0,052	0,066	0,001	-0,067
q15	-0,425	-0,274	-0,356	-0,393	0,782	0,703	0,302	1,000	0,526	-0,173	-0,082	-0,026	-0,014	-0,095
q15	-0,425	-0,274	-0,356	-0,393	0,782	0,703	0,302	1,000	0,526	-0,173	-0,082	-0,026	-0,014	-0,095
q18	-0,411	-0,245	-0,198	-0,454	0,568	0,320	0,819	0,140	0,309	-0,234	-0,282	-0,328	-0,342	-0,380
q18	-0,411	-0,245	-0,198	-0,454	0,568	0,320	0,819	0,140	0,309	-0,234	-0,282	-0,328	-0,342	-0,380
q19	-0,369	-0,268	-0,136	-0,388	0,578	0,248	0,859	0,232	0,311	-0,230	-0,165	-0,276	-0,339	-0,336
q19	-0,369	-0,268	-0,136	-0,388	0,578	0,248	0,859	0,232	0,311	-0,230	-0,165	-0,276	-0,339	-0,336
q22	-0,456	-0,296	-0,217	-0,484	0,577	0,405	0,767	0,365	0,098	-0,455	-0,230	-0,347	-0,404	-0,482
q22	-0,456	-0,296	-0,217	-0,484	0,577	0,405	0,767	0,365	0,098	-0,455	-0,230	-0,347	-0,404	-0,482
q25	0,644	0,307	1,000	0,503	-0,470	-0,555	-0,225	-0,356	-0,272	0,241	0,191	0,200	0,271	0,293
q25	0,644	0,307	1,000	0,503	-0,470	-0,555	-0,225	-0,356	-0,272	0,241	0,191	0,200	0,271	0,293
q26	0,783	0,364	0,555	0,865	-0,500	-0,381	-0,501	-0,387	-0,211	0,427	0,388	0,350	0,455	0,518
q26	0,783	0,364	0,555	0,865	-0,500	-0,381	-0,501	-0,387	-0,211	0,427	0,388	0,350	0,455	0,518
q27	0,626	0,430	0,531	0,906	-0,524	-0,495	-0,498	-0,390	-0,227	0,387	0,344	0,264	0,351	0,427
q27	0,626	0,430	0,531	0,906	-0,524	-0,495	-0,498	-0,390	-0,227	0,387	0,344	0,264	0,351	0,427
q28	0,650	0,469	0,131	0,733	-0,292	-0,158	-0,429	-0,189	-0,061	0,423	0,502	0,251	0,455	0,509
q28	0,650	0,469	0,131	0,733	-0,292	-0,158	-0,429	-0,189	-0,061	0,423	0,502	0,251	0,455	0,509
q29	0,568	0,764	0,088	0,391	-0,246	-0,071	-0,337	-0,114	-0,200	0,376	0,377	0,128	0,326	0,367
q29	0,568	0,764	0,088	0,391	-0,246	-0,071	-0,337	-0,114	-0,200	0,376	0,377	0,128	0,326	0,367
q3	-0,063	-0,086	-0,046	-0,027	0,482	0,254	0,174	0,320	0,833	-0,089	-0,042	0,186	0,250	0,115
q3	-0,063	-0,086	-0,046	-0,027	0,482	0,254	0,174	0,320	0,833	-0,089	-0,042	0,186	0,250	0,115
q30	0,666	0,810	0,337	0,429	-0,259	-0,260	-0,222	-0,204	-0,076	0,330	0,275	0,205	0,488	0,415
q30	0,666	0,810	0,337	0,429	-0,259	-0,260	-0,222	-0,204	-0,076	0,330	0,275	0,205	0,488	0,415
q31	0,575	0,747	0,270	0,328	-0,342	-0,247	-0,218	-0,319	-0,285	0,402	0,289	0,285	0,384	0,441
q31	0,575	0,747	0,270	0,328	-0,342	-0,247	-0,218	-0,319	-0,285	0,402	0,289	0,285	0,384	0,441
q35	0,391	0,417	0,210	0,287	-0,084	-0,036	-0,300	0,028	0,148	0,453	0,165	0,376	0,863	0,633
q35	0,391	0,417	0,210	0,287	-0,084	-0,036	-0,300	0,028	0,148	0,453	0,165	0,376	0,863	0,633
q36	0,693	0,505	0,267	0,565	-0,231	-0,099	-0,473	-0,043	0,022	0,595	0,541	0,488	0,920	0,816
q36	0,693	0,505	0,267	0,565	-0,231	-0,099	-0,473	-0,043	0,022	0,595	0,541	0,488	0,920	0,816
q38	0,451	0,341	0,089	0,493	-0,247	-0,145	-0,459	-0,021	-0,043	0,748	0,288	0,479	0,491	0,683
q38	0,451	0,341	0,089	0,493	-0,247	-0,145	-0,459	-0,021	-0,043	0,748	0,288	0,479	0,491	0,683
q39	0,493	0,441	0,263	0,422	-0,347	-0,259	-0,308	-0,267	-0,203	0,804	0,324	0,294	0,479	0,636
q39	0,493	0,441	0,263	0,422	-0,347	-0,259	-0,308	-0,267	-0,203	0,804	0,324	0,294	0,479	0,636
q4	-0,374	-0,289	-0,371	-0,267	0,738	0,522	0,319	0,571	0,933	-0,191	-0,155	0,009	-0,037	-0,109
q4	-0,374	-0,289	-0,371	-0,267	0,738	0,522	0,319	0,571	0,933	-0,191	-0,155	0,009	-0,037	-0,109
q40	0,309	0,322	0,217	0,211	-0,169	-0,125	-0,116	-0,123	-0,152	0,778	0,384	0,343	0,413	0,630
q40	0,309	0,322	0,217	0,211	-0,169	-0,125	-0,116	-0,123	-0,152	0,778	0,384	0,343	0,413	0,630
q46	0,507	0,402	0,191	0,508	-0,195	-0,076	-0,276	-0,082	-0,123	0,426	1,000	0,309	0,421	0,593
q46	0,507	0,402	0,191	0,508	-0,195	-0,076	-0,276	-0,082	-0,123	0,426	1,000	0,309	0,421	0,593
q48	0,214	0,130	0,096	0,234	0,013	0,132	-0,238	0,061	0,145	0,312	0,271	0,867	0,287	0,596
q48	0,214	0,130	0,096	0,234	0,013	0,132	-0,238	0,061	0,145	0,312	0,271	0,867	0,287	0,596
q49	0,375	0,224	0,248	0,382	-0,158	-0,087	-0,381	-0,025	0,117	0,491	0,260	0,892	0,565	0,766
q49	0,375	0,224	0,248	0,382	-0,158	-0,087	-0,381	-0,025	0,117	0,491	0,260	0,892	0,565	0,766
q50	0,304	0,319	0,142	0,234	-0,238	-0,160	-0,352	-0,098	-0,047	0,400	0,254	0,769	0,351	0,611
q50	0,304	0,319	0,142	0,234	-0,238	-0,160	-0,352	-0,098	-0,047	0,400	0,254	0,769	0,351	0,611

- **مؤشر (VIF)**

	معامل تضخم التباين VIF
q11	1,616
q11	2,048
q12	2,255
q12	1,616
q15	1,000
q15	2,495
q18	1,959
q18	1,647
q19	1,977
q19	1,815
q22	1,324
q22	1,647
q25	1,745
q25	1,000
q26	2,100
q26	2,339
q27	2,367
q27	2,608
q28	1,682
q28	1,361
q29	1,310
q29	1,476
q3	1,633
q3	1,501
q30	1,536
q30	1,329
q31	1,309
q31	1,257
q35	1,554
q35	1,774
q36	1,554
q36	2,876
q38	1,539
q38	1,204
q39	1,659
q39	1,447
q4	1,501
q4	2,239
q40	1,518
q40	1,385
q46	1,683

q46	1,000
q48	2,533
q48	2,171
q49	3,082
q49	2,136
q50	1,403
q50	1,514

- **اختبار Cooks Distence**



-
-

الملحق (10): مؤشرات التمايز وفقا للعبارات

- معيار (Fornell & Larcker) :

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية	0,679													
الثقة في ادارة المنظمة	0,782	0,774												
الثقة في المشرفين	0,644	0,307	1,000											
الثقة في زملاء العمل	0,903	0,497	0,503	0,838										
الصراع التنظيمي	-0,569	-0,363	-0,470	-0,533	0,665									
الصراع بين الافراد	-0,478	-0,254	-0,555	-0,425	0,848	0,899								
الصراع بين الجماعات	-0,506	-0,331	-0,225	-0,542	0,705	0,398	0,816							
الصراع بين الفرد والجماعة	-0,425	-0,274	-0,356	-0,393	0,782	0,703	0,302	1,000						
الصراع لدى الافراد	-0,281	-0,234	-0,272	-0,206	0,713	0,466	0,293	0,528	0,884					
تخزين المعرفة	0,540	0,474	0,241	0,488	-0,328	-0,226	-0,376	-0,173	-0,168	0,777				
تشارك المعرفة	0,507	0,402	0,191	0,508	-0,195	-0,076	-0,276	-0,082	-0,123	0,426	1,000			
تطبيق المعرفة	0,359	0,266	0,200	0,344	-0,155	-0,051	-0,389	-0,026	0,088	0,483	0,309	0,845		
توليد واكتساب المعرفة	0,570	0,521	0,271	0,496	-0,187	-0,080	-0,444	-0,014	0,086	0,595	0,421	0,490	0,892	
عمليات ادارة المعرفة	0,623	0,526	0,293	0,573	-0,281	-0,147	-0,490	-0,095	-0,023	0,838	0,593	0,787	0,823	0,667

- معيار سمة اللاتجانس- سمة الأحادية للارتباطات(HTMT).

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	الثقة التنظ	الثقة في اد	الثقة في المش	الثقة في زم	الصراع	الصراع بير	الصراع بين	الصراع بير	الصراع لد	تخزين المع	تشارك المعر	تطبيق	توليد واك	عمليات ادارة
الثقة التنظيمية														
الثقة في ادارة المنظمة	1,124													
الثقة في المشرفين	0,688	0,367												
الثقة في زملاء العمل	1,109	0,694	0,548											
الصراع التنظيمي	0,685	0,503	0,487	0,657										
الصراع بين الافراد	0,587	0,350	0,636	0,533	1,019									
الصراع بين الجماعات	0,647	0,474	0,260	0,712	0,963	0,528								
الصراع بين الفرد والجما	0,463	0,336	0,356	0,435	0,815	0,803	0,349							
الصراع لدى الافراد	0,340	0,337	0,274	0,237	0,922	0,583	0,389	0,586						
تخزين المعرفة	0,743	0,714	0,298	0,672	0,453	0,316	0,523	0,215	0,227					
تشارك المعرفة	0,578	0,497	0,191	0,591	0,229	0,087	0,320	0,082	0,129	0,521				
تطبيق المعرفة	0,438	0,366	0,215	0,426	0,360	0,200	0,497	0,081	0,180	0,644	0,347			
توليد واكتساب المعرفة	0,729	0,723	0,309	0,632	0,387	0,124	0,578	0,046	0,253	0,826	0,458	0,607		
عمليات ادارة المعرفة	0,751	0,694	0,314	0,696	0,458	0,244	0,609	0,136	0,249	1,113	0,636	0,976	0,999	

- ذمعيار (HTMT)

	قيمة HTMT
الثقة في ادارة المنظمة -> الثقة التنظيمية	1,124
الثقة في المشرفين -> الثقة التنظيمية	0,688
الثقة في المشرفين -> الثقة في ادارة المنظمة	0,367
الثقة في زملاء العمل -> الثقة التنظيمية	1,109
الثقة في زملاء العمل -> الثقة في ادارة المنظمة	0,694

0,548	الثقة في زملاء العمل -> الثقة في المشرفين
0,685	الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية
0,503	الصراع التنظيمي -> الثقة في ادارة المنظمة
0,487	الصراع التنظيمي -> الثقة في المشرفين
0,657	الصراع التنظيمي -> الثقة في زملاء العمل
0,587	الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية
0,350	الصراع بين الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة
0,636	الصراع بين الافراد -> الثقة في المشرفين
0,533	الصراع بين الافراد -> الثقة في زملاء العمل
1,019	الصراع بين الافراد -> الصراع التنظيمي
0,647	الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية
0,474	الصراع بين الجماعات -> الثقة في ادارة المنظمة
0,260	الصراع بين الجماعات -> الثقة في المشرفين
0,712	الصراع بين الجماعات -> الثقة في زملاء العمل
0,963	الصراع بين الجماعات -> الصراع التنظيمي
0,528	الصراع بين الجماعات -> الصراع بين الافراد
0,463	الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية
0,336	الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,356	الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في المشرفين
0,435	الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في زملاء العمل
0,815	الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع التنظيمي
0,803	الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الافراد
0,349	الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الجماعات
0,340	الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية
0,337	الصراع لدى الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة
0,274	الصراع لدى الافراد -> الثقة في المشرفين
0,237	الصراع لدى الافراد -> الثقة في زملاء العمل
0,922	الصراع لدى الافراد -> الصراع التنظيمي
0,583	الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الافراد
0,389	الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الجماعات
0,586	الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,743	تخزين المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,714	تخزين المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,298	تخزين المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,672	تخزين المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,453	تخزين المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,316	تخزين المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,523	تخزين المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,215	تخزين المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,227	تخزين المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,578	تشارك المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,497	تشارك المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة

0,191	تشارك المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,591	تشارك المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,229	تشارك المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,087	تشارك المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,320	تشارك المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,082	تشارك المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,129	تشارك المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,521	تشارك المعرفة -> تخزين المعرفة
0,438	تطبيق المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,366	تطبيق المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,215	تطبيق المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,426	تطبيق المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,360	تطبيق المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,200	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,497	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,081	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,180	تطبيق المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,644	تطبيق المعرفة -> تخزين المعرفة
0,347	تطبيق المعرفة -> تشارك المعرفة
0,729	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,723	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,309	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,632	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,387	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,124	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,578	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,046	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,253	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,826	توليد واكتساب المعرفة -> تخزين المعرفة
0,458	توليد واكتساب المعرفة -> تشارك المعرفة
0,607	توليد واكتساب المعرفة -> تطبيق المعرفة
0,751	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,694	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,314	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,696	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,458	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,244	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,609	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,136	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,249	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,636	عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة

- **الملحق (11) عرض وتحليل مجالات وأبعاد الدراسة**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	243	1	5	3,08	1,079
q2	243	1	5	2,40	1,299
q3	243	1	5	3,12	1,494
q4	243	1	5	3,37	1,484
q5	243	1	23	3,23	2,007
q6	243	1	5	2,80	1,383
الفرد_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,9383	,94382
q7	243	1	5	3,01	1,178
q8	243	1	5	2,73	1,283
q9	243	1	5	2,85	1,403
q10	243	1	5	2,05	1,118
q11	243	1	5	2,17	1,374
q12	243	1	5	2,21	1,350
الافراد_بين_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,6111	,97489
q13	243	1	5	2,31	1,216
q14	243	1	5	2,28	1,100
q15	243	1	5	2,26	1,248
q16	243	1	5	2,01	1,123
q17	243	1	4	1,67	,912
والجماعة_الفرد_مستوى_على	243	1,00	4,50	1,9918	,86718
q18	243	1	5	2,11	1,135
q19	243	1	5	2,24	1,293
q20	243	1	5	2,92	1,385
q21	243	1	5	2,81	1,230
q22	243	1	5	2,75	1,294
الجماعة_بين_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,4321	1,01361
q23	243	1	5	3,83	1,210
q24	243	1	5	4,03	1,130
q25	243	1	5	4,06	1,187
المشرفين_الثقة	243	2,00	5,00	3,9444	,85643
q26	243	2	5	4,05	,980
q27	243	2	5	4,17	,968
q28	243	1	5	4,17	,975
العمل_زملاء_الثقة	243	2,00	5,00	4,1111	,82070
q29	243	1	5	3,88	1,053
q30	243	1	5	3,90	1,036

q31	243	1	5	3,69	1,150
المنظمة_ادارة_الثقة	243	1,50	5,00	3,7840	,91342
q32	243	1	5	3,98	1,068
q33	243	1	5	4,09	,943
q34	243	1	5	3,95	1,035
q35	243	1	5	4,13	1,062
q36	243	1	5	3,98	1,178
اكتساب_توليد	243	1,00	5,00	3,9794	,97149
q37	243	1	5	4,09	1,044
q38	243	1	5	3,91	1,177
q39	243	1	5	3,70	1,313
q40	243	1	5	3,62	1,320
q41	243	1	5	3,64	1,298
المعرفة_تخزين	243	1,50	5,00	3,8663	,88818
q42	243	1	5	3,88	1,190
q43	243	1	22	4,23	2,824
q44	243	1	5	3,51	1,331
q45	243	1	5	3,94	1,130
q46	243	1	5	4,01	1,076
المعرفة_تشارك	243	2,00	5,00	3,9465	,95844
q47	243	1	5	4,01	1,076
q48	243	1	5	3,70	1,212
q49	243	1	5	3,92	1,067
q50	243	1	5	3,61	1,239
q51	243	1	5	3,92	1,227
المعرفة_تطبيق	243	1,50	5,00	3,9630	,92858
Valid N (listwise)	243				

الملحق (12) تقييم النموذج البنائي للدراسة

مربع الارتباط المعدل	مربع الارتباط	
0,321	0,324	الثقة التنظيمية
0,610	0,612	الثقة في ادارة المنظمة
0,413	0,415	الثقة في المشرفين
0,815	0,816	الثقة في زملاء العمل
0,718	0,719	الصراع بين الافراد
0,495	0,497	الصراع بين الجماعات
0,610	0,611	الصراع بين الفرد والجماعة
0,506	0,508	الصراع لدى الافراد
0,702	0,703	تخزين المعرفة
0,349	0,352	تشارك المعرفة
0,619	0,620	تطبيق المعرفة
0,675	0,677	توليد واكتساب المعرفة
0,390	0,395	عمليات ادارة المعرفة

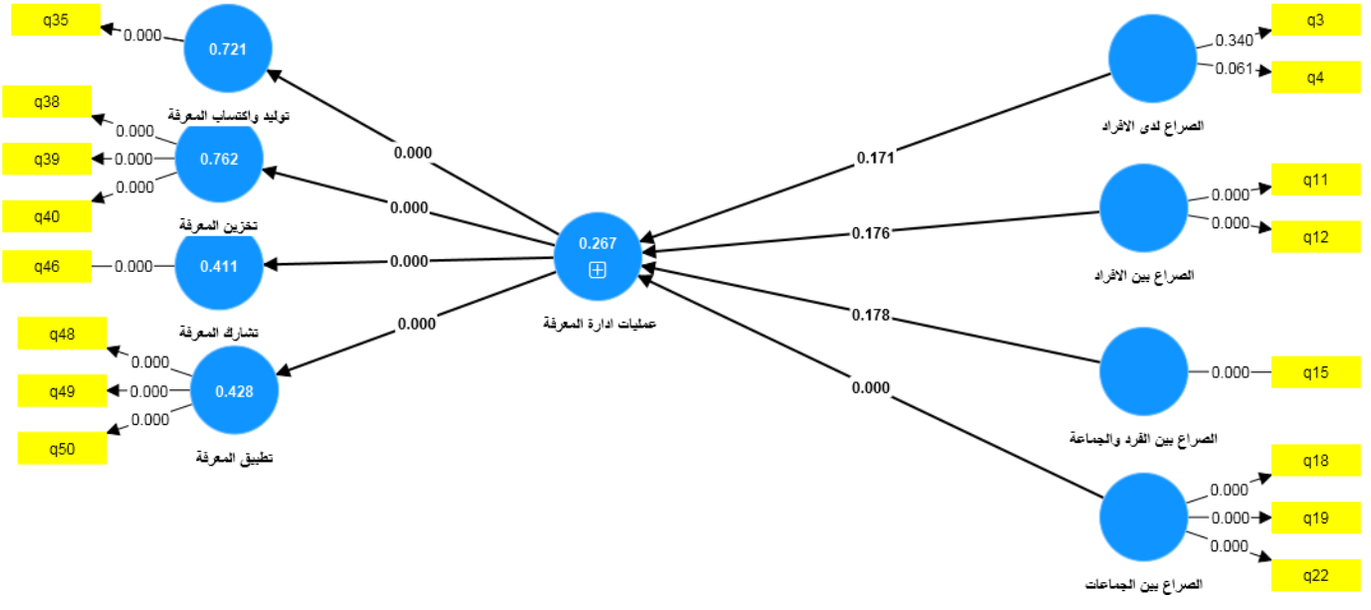
- **قيم مؤشر F2**

المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P					
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	1,577	1,658	0,460	3,426	0,001
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,709	0,770	0,183	3,877	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	4,424	4,636	0,689	6,423	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	0,523	0,537	0,123	4,240	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	0,479	0,505	0,131	3,668	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الافراد	2,558	2,645	0,440	5,819	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الجماعات	0,989	1,023	0,273	3,628	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الفرد والجماعة	1,572	1,646	0,334	4,710	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع لدى الافراد	1,034	1,057	0,238	4,346	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة	0,013	0,016	0,014	0,947	0,345
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	2,364	2,479	0,384	6,150	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,544	0,553	0,121	4,480	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	1,632	1,693	0,465	3,508	0,001
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	2,093	2,145	0,314	6,659	0,000

- **قيم مؤشر Q^2**

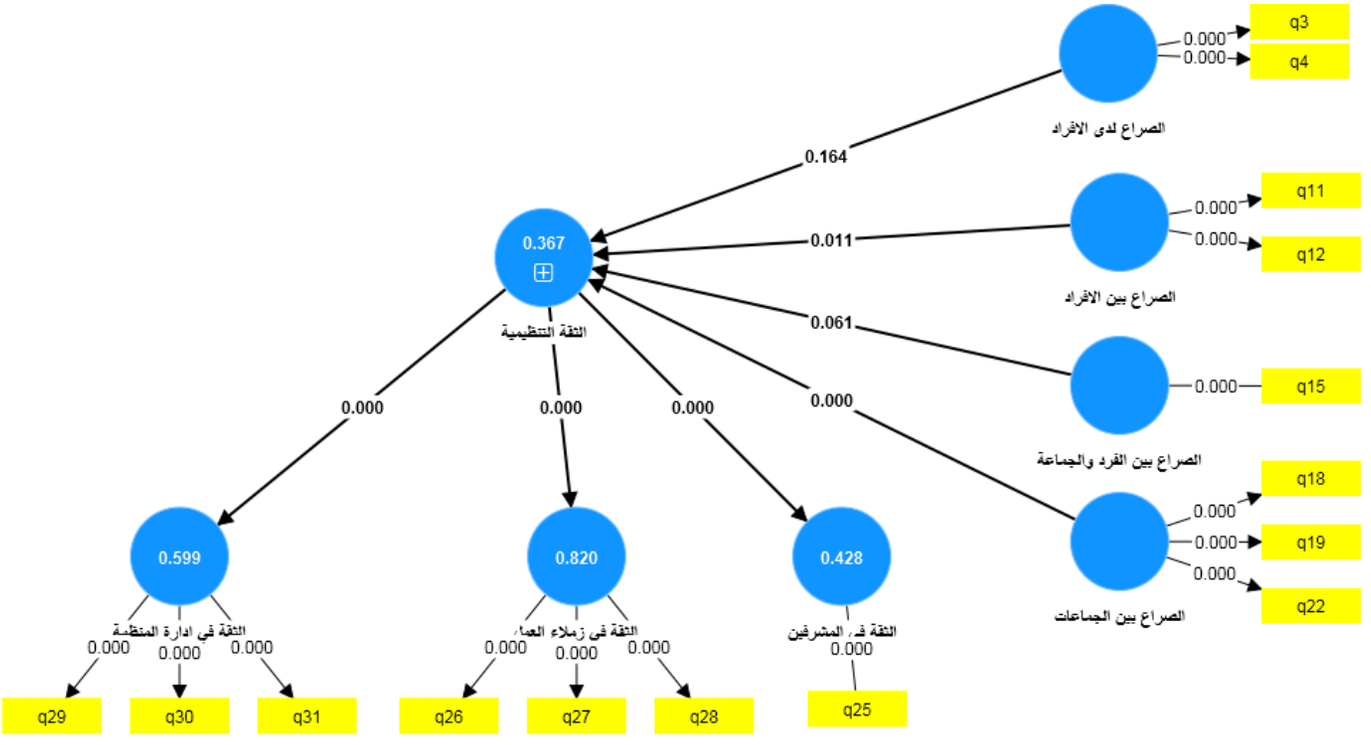
	القيمة التنبؤية Q^2	مؤشر جذر مربعات الخطأ RMSE	متوسط الخطأ المطلق MAE
الثقة التنظيمية	0,313	0,834	0,679
الثقة في ادارة المنظمة	0,118	0,947	0,780
الثقة في المشرفين	0,204	0,902	0,734
الثقة في زملاء العمل	0,275	0,858	0,691
الصراع بين الافراد	0,715	0,538	0,393
الصراع بين الجماعات	0,492	0,720	0,556
الصراع بين الفرد والجماعة	0,606	0,632	0,463
الصراع لدى الافراد	0,504	0,710	0,559
تخزين المعرفة	0,094	0,960	0,793
تشارك المعرفة	0,034	0,990	0,820
تطبيق المعرفة	0,012	1,004	0,841
توليد واكتساب المعرفة	0,026	1,001	0,786
عمليات ادارة المعرفة	0,070	0,973	0,766

- **الملحق (13) اختبار الفرضيات**
- **الفرضية الاولى**



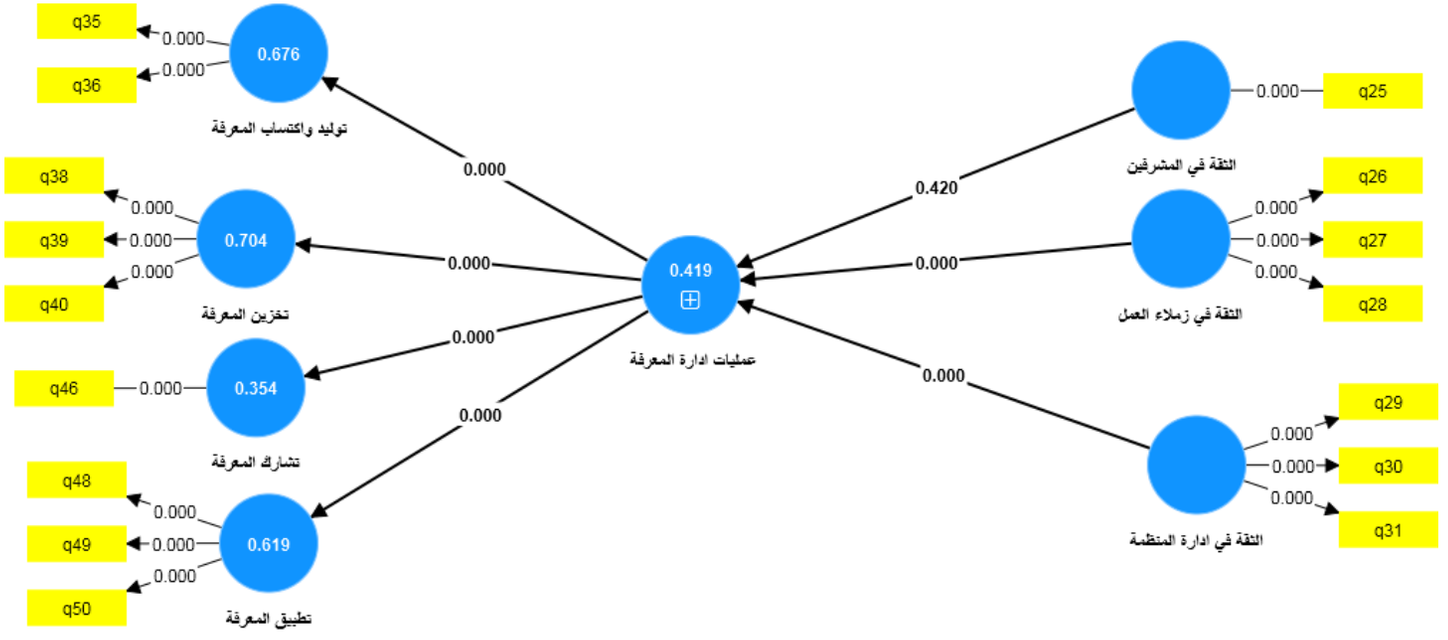
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	5.0%	95.0%
الصراع بين الافراد -> تخزين المعرفة	0,071	0,044	-0,079	0,162
الصراع بين الافراد -> تشارك المعرفة	0,052	0,033	-0,060	0,129
الصراع بين الافراد -> تطبيق المعرفة	0,053	0,034	-0,063	0,131
الصراع بين الافراد -> توليد واكتساب المعرفة	0,069	0,043	-0,080	0,161
الصراع بين الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	0,081	0,051	-0,092	0,186
الصراع بين الجماعات -> تخزين المعرفة	-0,440	-0,444	-0,531	-0,361
الصراع بين الجماعات -> تشارك المعرفة	-0,323	-0,325	-0,396	-0,262
الصراع بين الجماعات -> تطبيق المعرفة	-0,330	-0,333	-0,414	-0,251
الصراع بين الجماعات -> توليد واكتساب المعرفة	-0,428	-0,431	-0,524	-0,356
الصراع بين الجماعات -> عمليات ادارة المعرفة	-0,504	-0,507	-0,604	-0,419
الصراع بين الفرد والجماعة -> تخزين المعرفة	0,074	0,062	-0,073	0,190
الصراع بين الفرد والجماعة -> تشارك المعرفة	0,054	0,046	-0,053	0,141
الصراع بين الفرد والجماعة -> تطبيق المعرفة	0,055	0,047	-0,053	0,146
الصراع بين الفرد والجماعة -> توليد واكتساب المعرفة	0,072	0,061	-0,067	0,187
الصراع بين الفرد والجماعة -> عمليات ادارة المعرفة	0,084	0,071	-0,081	0,220
الصراع لدى الافراد -> تخزين المعرفة	-0,160	-0,001	-0,238	0,250
الصراع لدى الافراد -> تشارك المعرفة	-0,117	-0,001	-0,175	0,181
الصراع لدى الافراد -> تطبيق المعرفة	-0,120	0,000	-0,183	0,187
الصراع لدى الافراد -> توليد واكتساب المعرفة	-0,155	-0,001	-0,236	0,244
الصراع لدى الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	-0,183	-0,001	-0,274	0,285
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,873	0,875	0,847	0,899
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,641	0,642	0,567	0,717
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,654	0,656	0,557	0,734
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,849	0,850	0,821	0,873

- **اختبار الفرضية الثانية**



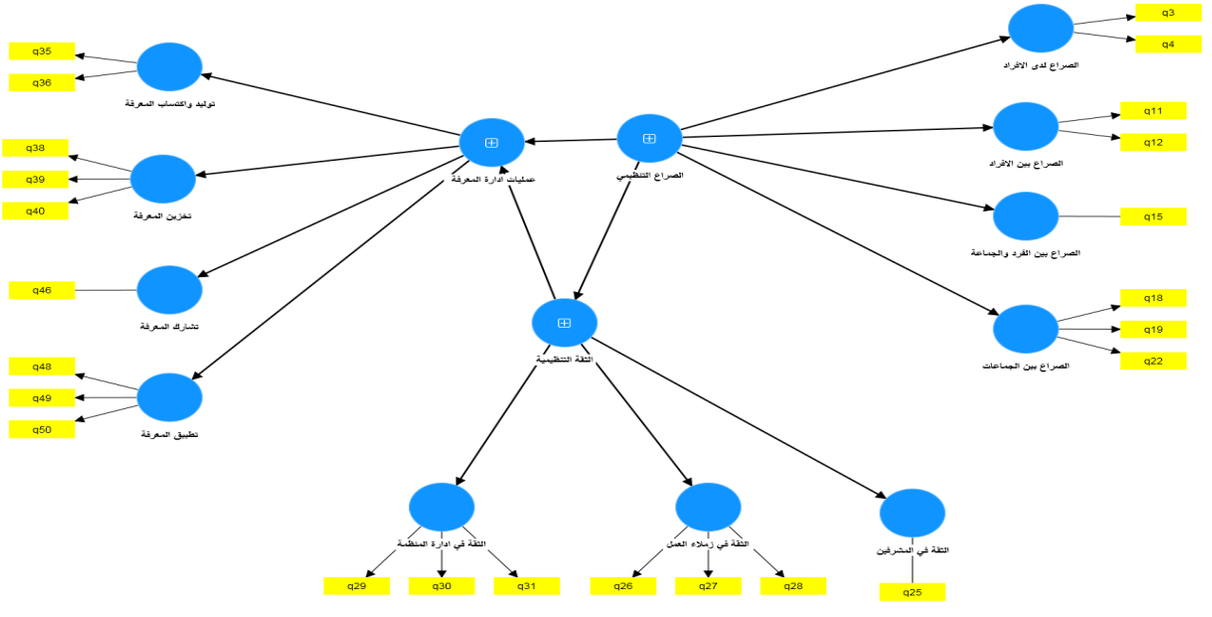
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	0,774	0,772	0,043	18,197	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,654	0,654	0,043	15,366	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,905	0,905	0,011	79,220	0,000
الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية	-0,218	-0,231	0,095	2,287	0,011
الصراع بين الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,169	-0,177	0,071	2,365	0,009
الصراع بين الافراد -> الثقة في المشرفين	-0,143	-0,153	0,068	2,106	0,018
الصراع بين الافراد -> الثقة في زملاء العمل	-0,198	-0,209	0,086	2,296	0,011
الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية	-0,364	-0,367	0,060	6,023	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,281	-0,283	0,050	5,597	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في المشرفين	-0,238	-0,239	0,035	6,775	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في زملاء العمل	-0,329	-0,332	0,056	5,895	0,000
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية	-0,133	-0,128	0,086	1,547	0,061
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,103	-0,100	0,067	1,539	0,062
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في المشرفين	-0,087	-0,083	0,056	1,552	0,061
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في زملاء العمل	-0,121	-0,116	0,078	1,544	0,062
الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية	-0,052	-0,057	0,053	0,980	0,164
الصراع لدى الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,040	-0,044	0,041	0,976	0,165
الصراع لدى الافراد -> الثقة في المشرفين	-0,034	-0,038	0,036	0,955	0,170
الصراع لدى الافراد -> الثقة في زملاء العمل	-0,047	-0,051	0,048	0,982	0,163

- **اختبار الفرضية الثالثة**



	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة في ادارة المنظمة -> تخزين المعرفة	0,266	0,267	0,059	4,518	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> تشارك المعرفة	0,188	0,189	0,042	4,485	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> تطبيق المعرفة	0,249	0,249	0,055	4,542	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> توليد واكتساب المعرفة	0,260	0,261	0,058	4,510	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> عمليات ادارة المعرفة	0,317	0,317	0,070	4,516	0,000
الثقة في المشرفين -> تخزين المعرفة	-0,011	-0,018	0,057	0,201	0,421
الثقة في المشرفين -> تشارك المعرفة	-0,008	-0,012	0,041	0,198	0,422
الثقة في المشرفين -> تطبيق المعرفة	-0,011	-0,017	0,053	0,202	0,420
الثقة في المشرفين -> توليد واكتساب المعرفة	-0,011	-0,017	0,056	0,202	0,420
الثقة في المشرفين -> عمليات ادارة المعرفة	-0,014	-0,021	0,068	0,202	0,420
الثقة في زملاء العمل -> تخزين المعرفة	0,365	0,372	0,064	5,703	0,000
الثقة في زملاء العمل -> تشارك المعرفة	0,259	0,264	0,052	4,961	0,000
الثقة في زملاء العمل -> تطبيق المعرفة	0,342	0,346	0,062	5,556	0,000
الثقة في زملاء العمل -> توليد واكتساب المعرفة	0,358	0,363	0,063	5,685	0,000
الثقة في زملاء العمل -> عمليات ادارة المعرفة	0,435	0,441	0,075	5,809	0,000

- **اختبار الفرضيات الرئيسية**



	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	0,782	0,781	0,046	16,969	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,644	0,654	0,043	14,981	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,903	0,905	0,012	75,384	0,000
الثقة التنظيمية -> تخزين المعرفة	0,573	0,577	0,039	14,648	0,000
الثقة التنظيمية -> تشارك المعرفة	0,406	0,406	0,041	9,800	0,000
الثقة التنظيمية -> تطبيق المعرفة	0,538	0,538	0,047	11,445	0,000
الثقة التنظيمية -> توليد واكتساب المعرفة	0,562	0,565	0,042	13,345	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	0,684	0,685	0,047	14,550	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	-0,569	-0,573	0,049	11,575	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,445	-0,447	0,043	10,312	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في المشرفين	-0,367	-0,375	0,045	8,095	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في زملاء العمل	-0,514	-0,519	0,047	11,031	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الافراد	0,848	0,849	0,020	41,742	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الجماعات	0,705	0,703	0,050	13,965	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الفرد والجماعة	0,782	0,784	0,030	25,752	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع لدى الافراد	0,713	0,711	0,038	18,563	0,000
الصراع التنظيمي -> تخزين المعرفة	-0,236	-0,240	0,056	4,180	0,000
الصراع التنظيمي -> تشارك المعرفة	-0,167	-0,168	0,040	4,220	0,000
الصراع التنظيمي -> تطبيق المعرفة	-0,222	-0,224	0,053	4,168	0,000
الصراع التنظيمي -> توليد واكتساب المعرفة	-0,232	-0,235	0,054	4,262	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة	-0,281	-0,285	0,065	4,309	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,838	0,842	0,019	43,613	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,593	0,592	0,043	13,749	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,787	0,785	0,040	19,661	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,823	0,824	0,019	43,012	0,000

- **الأثر الغير مباشر**

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية		0,782	0,644	0,903										0,684
الثقة في ادارة المنظمة														
الثقة في المشرفين														
الثقة في زملاء العمل														
الصراع التنظيمي	-0,569					0,848	0,705	0,782	0,713					0,108
الصراع بين الافراد														
الصراع بين الجماعات														
الصراع بين الفرد والجماعة														
الصراع لدى الافراد														
تخزين المعرفة														
تشارك المعرفة														
تطبيق المعرفة														
توليد واكتساب المعرفة														
عمليات ادارة المعرفة										0,838	0,593	0,787	0,823	

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,562	0,565	0,042	13,345	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,089	0,089	0,042	2,128	0,034
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,573	0,577	0,039	14,648	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,406	0,406	0,041	9,800	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	-0,320	-0,324	0,039	8,280	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,090	0,091	0,042	2,148	0,033
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	-0,514	-0,519	0,047	11,031	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,538	0,538	0,047	11,445	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,064	0,064	0,031	2,058	0,041
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	-0,389	-0,393	0,045	8,632	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	-0,367	-0,375	0,045	8,095	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,445	-0,447	0,043	10,312	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	-0,306	-0,309	0,040	7,738	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,085	0,085	0,039	2,159	0,032
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	-0,231	-0,233	0,032	7,302	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	-0,326	-0,331	0,039	8,304	0,000

الملحق (14) الأهمية والأداء

	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية	0,684
الصراع التنظيمي	−0,281

بناء الأداء لـ [عمليات ادارة المعرفة]

	الأداء
الثقة التنظيمية	72,565
الصراع التنظيمي	37,051

الأداء

أداء LV

	أداء LV
الثقة التنظيمية	72,565
الثقة في ادارة المنظمة	70,773
الثقة في المشرفين	76,440
الثقة في زملاء العمل	73,011
الصراع التنظيمي	37,051
الصراع بين الافراد	29,850
الصراع بين الجماعات	33,972
الصراع بين الفرد والجماعة	31,481
الصراع لدى الافراد	56,832
تخزين المعرفة	68,833
تشارك المعرفة	75,206
تطبيق المعرفة	69,177
توليد واكتساب المعرفة	76,143
عمليات ادارة المعرفة	71,639

- **مصفوفة الأهمية والأداء**

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	ثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	صراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
q11						0,545								
q11					0,213									
q12						0,567								
q12					0,218									
q15								1,000						
q15					0,231									
q18					0,157									
q18							0,404							
q19							0,412							
q19					0,157									
q22							0,411							
q22					0,169									
q25	0,217													
q25			1,000											
q26	0,247													
q26				0,411										
q27	0,250													
q27				0,434										
q28	0,194													
q28				0,342										
q29		0,405												
q29	0,167													
q3					0,122									
q3									0,442					
q30		0,475												
q30	0,200													
q31	0,185													
q31		0,410												
q35														0,159
q35													0,488	
q36														0,214
q36													0,629	
q38														0,170
q38										0,451				
q39														0,164
q39										0,421				
q4									0,677					
q4					0,209									
q40										0,416				
q40														0,154
q46														0,170
q46											1,000			
q48														0,136
q48												0,357		
q49												0,459		
q49														0,180
q50												0,366		
q50														0,143

- **الملحق (15) اختبار Anova لتباين الفروق في المتغيرات الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
على_مستوى_الفرد	Equal variances assumed	0,900	0,344	-0,097	241	0,923	-0,01179	0,12189	-0,25189	0,22831
	Equal variances not assumed			-0,096	218,558	0,924	-0,01179	0,12342	-0,25504	0,23146
على_مستوى_بين_الافراد	Equal variances assumed	8,621	0,004	-1,087	241	0,278	-0,13657	0,12560	-0,38397	0,11084
	Equal variances not assumed			-1,061	201,251	0,290	-0,13657	0,12875	-0,39044	0,11730
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Equal variances assumed	7,004	0,009	-2,262	241	0,025	-0,25072	0,11082	-0,46902	-0,03241
	Equal variances not assumed			-2,331	236,914	0,021	-0,25072	0,10756	-0,46262	-0,03882
على_مستوى_بين_الجماعة	Equal variances assumed	0,666	0,415	-0,067	241	0,946	-0,00882	0,13090	-0,26667	0,24904
	Equal variances not assumed			-0,067	223,694	0,947	-0,00882	0,13200	-0,26895	0,25131
الصراع_التنظيمي	Equal variances assumed	0,263	0,609	-2,127	241	0,034	-0,21958	0,10323	-0,42293	-0,01624
	Equal variances not assumed			-2,124	231,123	0,035	-0,21958	0,10338	-0,42328	-0,01589

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	11,686	3	3,895	4,566	0,004
	Within Groups	203,888	239	0,853		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	18,778	3	6,259	7,082	0,000
	Within Groups	211,222	239	0,884		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	2,345	3	0,782	1,040	0,376
	Within Groups	179,639	239	0,752		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	5,952	3	1,984	1,954	0,122
	Within Groups	242,678	239	1,015		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	10,128	3	3,376	5,474	0,001
	Within Groups	147,393	239	0,617		
	Total	157,521	242			

اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	0,016	1	0,016	0,018	0,893
	Within Groups	215,558	241	0,894		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	0,266	1	0,266	0,279	0,598
	Within Groups	229,734	241	0,953		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	0,348	1	0,348	0,462	0,497
	Within Groups	181,635	241	0,754		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	0,969	1	0,969	0,943	0,333
	Within Groups	247,661	241	1,028		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	2,103	1	2,103	3,261	0,072
	Within Groups	155,418	241	0,645		
	Total	157,521	242			

اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	13,192	3	4,397	5,193	0,002
	Within Groups	202,382	239	0,847		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	16,417	3	5,472	6,124	0,000
	Within Groups	213,583	239	0,894		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	5,054	3	1,685	2,276	0,080
	Within Groups	176,929	239	0,740		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	9,904	3	3,301	3,305	0,021
	Within Groups	238,725	239	0,999		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	2,845	3	0,948	1,465	0,225
	Within Groups	154,676	239	0,647		
	Total	157,521	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	16,218	3	5,406	6,481	0,000
	Within Groups	199,356	239	0,834		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	19,541	3	6,514	7,397	0,000
	Within Groups	210,459	239	0,881		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	5,312	3	1,771	2,395	0,069
	Within Groups	176,672	239	0,739		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	14,738	3	4,913	5,020	0,002
	Within Groups	233,892	239	0,979		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	21,433	3	7,144	12,547	0,000
	Within Groups	136,087	239	0,569		
	Total	157,521	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس)**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقة_المشرفين	Equal variances assumed	2,195	0,140	-0,133	241	0,894	-0,01476	0,11060	-0,23263	0,20310
	Equal variances not assumed			-0,132	217,797	0,895	-0,01476	0,11206	-0,23562	0,20609
الثقة_زملاء_العمل	Equal variances assumed	2,205	0,139	2,504	241	0,013	0,26206	0,10464	0,05594	0,46818
	Equal variances not assumed			2,546	240,948	0,012	0,26206	0,10292	0,05933	0,46480
الثقة_ادارة_المنظمة	Equal variances assumed	14,278	0,000	0,390	241	0,697	0,04593	0,11793	-0,18637	0,27823
	Equal variances not assumed			0,378	191,779	0,706	0,04593	0,12165	-0,19401	0,28588
الثقة_التنظيمية	Equal variances assumed	29,172	0,000	-0,483	241	0,630	-0,05390	0,11168	-0,27390	0,16610
	Equal variances not assumed			-0,469	196,733	0,639	-0,05390	0,11483	-0,28036	0,17257

اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	6,002	3	2,001	2,788	0,041
	Within Groups	171,498	239	0,718		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	4,659	3	1,553	2,344	0,074
	Within Groups	158,341	239	0,663		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	5,648	3	1,883	2,293	0,079
	Within Groups	196,259	239	0,821		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	5,405	3	1,802	2,450	0,064
	Within Groups	175,751	239	0,735		
	Total	181,156	242			

```
ONEWAY الثقة_المشرفين الثقة_زملاء_العمل الثقة_ادارة_المنظمة الثقة_التنظيمية BY المستوى_التعليمي
```

- اختبار Anova لتباين **الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (المستوى التعليمي)**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	1,178	3	0,393	0,532	0,661
	Within Groups	176,322	239	0,738		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	3,968	3	1,323	1,988	0,116
	Within Groups	159,032	239	0,665		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	8,531	3	2,844	3,515	0,016
	Within Groups	193,376	239	0,809		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	3,562	3	1,187	1,598	0,191
	Within Groups	177,594	239	0,743		
	Total	181,156	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (المستوى الوظيفي)**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	3,048	3	1,016	1,392	0,246
	Within Groups	174,452	239	0,730		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	0,648	3	0,216	0,318	0,812
	Within Groups	162,352	239	0,679		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	11,984	3	3,995	5,027	0,002
	Within Groups	189,924	239	0,795		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	3,098	3	1,033	1,386	0,248
	Within Groups	178,058	239	0,745		
	Total	181,156	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة)**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المشرفين_الثقة	Between Groups	3,048	3	1,016	1,392	,246
	Within Groups	174,452	239	,730		
	Total	177,500	242			
العمل_زملاء_الثقة	Between Groups	,648	3	,216	,318	,812
	Within Groups	162,352	239	,679		
	Total	163,000	242			
المنظمة_ادارة_الثقة	Between Groups	11,984	3	3,995	5,027	,002
	Within Groups	189,924	239	,795		
	Total	201,907	242			
التنظيمية_الثقة	Between Groups	3,098	3	1,033	1,386	,248
	Within Groups	178,058	239	,745		
	Total	181,156	242			

-

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس**

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
توليد_اكتساب	Equal variances assumed	1,815	0,179	-0,164	241	0,870	-0,02054	0,12546	-0,26767	0,22659
	Equal variances not assumed			-0,161	212,790	0,872	-0,02054	0,12758	-0,27203	0,23095
تخزين_المعرفة	Equal variances assumed	0,024	0,877	2,752	241	0,006	0,31080	0,11294	0,08832	0,53328
	Equal variances not assumed			2,760	235,003	0,006	0,31080	0,11261	0,08895	0,53265
تشارك_المعرفة	Equal variances assumed	0,322	0,571	3,782	241	0,000	0,45485	0,12026	0,21796	0,69175
	Equal variances not assumed			3,789	233,992	0,000	0,45485	0,12006	0,21832	0,69138
تطبيق_المعرفة	Equal variances assumed	0,067	0,795	2,609	241	0,010	0,30851	0,11826	0,07555	0,54147
	Equal variances not assumed			2,596	227,820	0,010	0,30851	0,11883	0,07437	0,54265
ادارة_المعرفة	Equal variances assumed	0,022	0,883	2,479	241	0,014	0,27293	0,11011	0,05603	0,48984
	Equal variances not assumed			2,493	236,918	0,013	0,27293	0,10949	0,05723	0,48863

```
ONEWAY توليد_اكتساب تخزين_المعرفة تشارك_المعرفة تطبيق_المعرفة ادارة_المعرفة BY العمر
```

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	2,508	3	0,836	0,885	0,450
	Within Groups	225,889	239	0,945		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	7,366	3	2,455	3,197	0,024
	Within Groups	183,538	239	0,768		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	7,347	3	2,449	2,723	0,045
	Within Groups	214,958	239	0,899		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	15,946	3	5,315	6,592	0,000
	Within Groups	192,721	239	0,806		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	6,522	3	2,174	2,988	0,032
	Within Groups	173,886	239	0,728		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	1,448	1	1,448	1,537	0,216
	Within Groups	226,949	241	0,942		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	0,523	1	0,523	0,662	0,417
	Within Groups	190,380	241	0,790		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	1,356	1	1,356	1,479	0,225
	Within Groups	220,949	241	0,917		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	0,420	1	0,420	0,486	0,486
	Within Groups	208,247	241	0,864		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	5,532	1	5,532	7,624	0,006
	Within Groups	174,875	241	0,726		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	5,517	3	1,839	1,972	0,119
	Within Groups	222,880	239	0,933		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	16,817	3	5,606	7,696	0,000
	Within Groups	174,087	239	0,728		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	5,405	3	1,802	1,985	0,117
	Within Groups	216,899	239	0,908		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	7,621	3	2,540	3,020	0,030
	Within Groups	201,045	239	0,841		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	16,422	3	5,474	7,978	0,000
	Within Groups	163,985	239	0,686		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير سنوات الخدمة**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	9,148	3	3,049	3,324	0,020
	Within Groups	219,249	239	0,917		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	11,521	3	3,840	5,117	0,002
	Within Groups	179,382	239	0,751		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	14,455	3	4,818	5,540	0,001
	Within Groups	207,850	239	0,870		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	4,669	3	1,556	1,823	0,144
	Within Groups	203,998	239	0,854		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	22,694	3	7,565	11,464	0,000
	Within Groups	157,713	239	0,660		
	Total	180,407	242			

- **اختبارات Sld**
- **بالنسبة للصراع التنظيمي**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 39 الى 30 من	-,24106	,35697	,500	-,9443	,4621
	سنة 49 الى 40 من	-,32958	,36336	,365	-1,0454	,3862
	سنة 50 من اكثر	-1,05625*	,40235	,009	-1,8489	-,2636
سنة 39 الى 30 من	سنة 30 من اقل	,24106	,35697	,500	-,4621	,9443
	سنة 49 الى 40 من	-,08852	,11301	,434	-,3111	,1341

	سنة 50 من اكثر	-,81519*	,20647	,000	-1,2219	-,4085
سنة 49 الى 40 من	سنة 30 من اقل	,32958	,36336	,365	-,3862	1,0454
	سنة 39 الى 30 من	,08852	,11301	,434	-,1341	,3111
	سنة 50 من اكثر	-,72667*	,21732	,001	-1,1548	-,2986
سنة 50 من اكثر	سنة 30 من اقل	1,05625*	,40235	,009	,2636	1,8489
	سنة 39 الى 30 من	,81519*	,20647	,000	,4085	1,2219
	سنة 49 الى 40 من	,72667*	,21732	,001	,2986	1,1548

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) سنوات_عدد	(J) سنوات_عدد	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
سنة من اقل	سنوات 5 الى سنة من	-1,40263*	,29480	,000	-1,9834	-,8219
	سنوات 10 الى 6 من	-,95739*	,19170	,000	-1,3350	-,5798
	سنوات 10 من اكثر	-1,08340*	,18533	,000	-1,4485	-,7183
سنوات 5 الى سنة من	سنة من اقل	1,40263*	,29480	,000	,8219	1,9834
	سنوات 10 الى 6 من	,44524	,25243	,079	-,0520	,9425
	سنوات 10 من اكثر	,31923	,24763	,199	-,1686	,8070
سنوات 10 الى 6 من	سنة من اقل	,95739*	,19170	,000	,5798	1,3350
	سنوات 5 الى سنة من	-,44524	,25243	,079	-,9425	,0520
	سنوات 10 من اكثر	-,12601	,10563	,234	-,3341	,0821
سنوات 10 من اكثر	سنة من اقل	1,08340*	,18533	,000	,7183	1,4485
	سنوات 5 الى سنة من	-,31923	,24763	,199	-,8070	,1686
	سنوات 10 الى 6 من	,12601	,10563	,234	-,0821	,3341

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- **بالنسبة للثقة التنظيمي**

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التنظيمية_الثقة	Based on Mean	29,172	1	241	,000
	Based on Median	21,135	1	241	,000
	Based on Median and with adjusted df	21,135	1	240,028	,000
	Based on trimmed mean	29,390	1	241	,000

ANOVA

التنظيمية_الثقة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,175	1	,175	,233	,630
Within Groups	180,981	241	,751		
Total	181,156	242			

- **بالنسبة لادارة المعرفة**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) العمر	(J) العمر	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 39 الى 30 من	-,66026	,38772	,090	-1,4241	,1035
	سنة 49 الى 40 من	-,77746*	,39466	,050	-1,5549	,0000
	سنة 50 من اكثر	-,20000	,43702	,648	-1,0609	,6609
سنة 39 الى 30 من	سنة 30 من اقل	,66026	,38772	,090	-,1035	1,4241
	سنة 49 الى 40 من	-,11720	,12274	,341	-,3590	,1246
	سنة 50 من اكثر	,46026*	,22426	,041	,0185	,9020
سنة 49 الى 40 من	سنة 30 من اقل	,77746*	,39466	,050	,0000	1,5549
	سنة 39 الى 30 من	,11720	,12274	,341	-,1246	,3590

	سنة 50 من اكثر	,57746*	,23605	,015	,1125	1,0425
سنة 50 من اكثر	سنة 30 من اقل	,20000	,43702	,648	-,6609	1,0609
	سنة 39 الى 30 من	-,46026*	,22426	,041	-,9020	-,0185
	سنة 49 الى 40 من	-,57746*	,23605	,015	-1,0425	-,1125

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المعرفة_ادارة	Based on Mean	1,947	3	239	,123
	Based on Median	1,863	3	239	,136
	Based on Median and with adjusted df	1,863	3	234,962	,137
	Based on trimmed mean	2,134	3	239	,097

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) وظيفي_مستوى	(J) وظيفي_مستوى	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
اطار	تحكم عون	-,21177	,14333	,141	-,4941	,0706
	تنفيذي عون	,57094*	,13467	,000	,3057	,8362
	السامي اطار	,63601*	,18759	,001	,2665	1,0056
تحكم عون	اطار	,21177	,14333	,141	-,0706	,4941
	تنفيذي عون	,78272*	,16818	,000	,4514	1,1140
	السامي اطار	,84778*	,21293	,000	,4283	1,2672
تنفيذي عون	اطار	-,57094*	,13467	,000	-,8362	-,3057
	تحكم عون	-,78272*	,16818	,000	-1,1140	-,4514
	السامي اطار	,06506	,20721	,754	-,3431	,4732
السامي اطار	اطار	-,63601*	,18759	,001	-1,0056	-,2665
	تحكم عون	-,84778*	,21293	,000	-1,2672	-,4283
	تنفيذي عون	-,06506	,20721	,754	-,4732	,3431

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

(I) سنوات_عدد	(J) سنوات_عدد	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة من اقل	سنوات 5 الى سنة من	-,32632	,32361	,314	-,9638	,3112
	سنوات 10 الى 6 من	,74154*	,21043	,001	,3270	1,1561
	سنوات 10 من اكثر	,52368*	,20345	,011	,1229	,9245
سنوات 5 الى سنة من	سنة من اقل	,32632	,32361	,314	-,3112	,9638
	سنوات 10 الى 6 من	1,06786*	,27709	,000	,5220	1,6137
	سنوات 10 من اكثر	,85000*	,27183	,002	,3145	1,3855
سنوات 10 الى 6 من	سنة من اقل	-,74154*	,21043	,001	-1,1561	-,3270
	سنوات 5 الى سنة من	-1,06786*	,27709	,000	-1,6137	-,5220
	سنوات 10 من اكثر	-,21786	,11596	,061	-,4463	,0106
سنوات 10 من اكثر	سنة من اقل	-,52368*	,20345	,011	-,9245	-,1229
	سنوات 5 الى سنة من	-,85000*	,27183	,002	-1,3855	-,3145
	سنوات 10 الى 6 من	,21786	,11596	,061	-,0106	,4463

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

جامعة عمار ثليجي الأغواط

دراسة تدخل ضمن التحضير لأطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال – كلية الاقتصاد والتسيير والتجارة

استبيان حول دراسة بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره على عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

يضمن خصوصية المجيب في حرية اختيار الإجابات التي يراها مناسبة لذلك.

الطالبة: ماضي الهام **تحت إشراف بروفسيور:** بن برطال عبد القادر

الجنس	ذكر		أنثى	
العمر	اقل من 30 سنة		من 30 الى 39 سنة	
	من 40 الى 49 سنة		من 50 سنة	
المستوى التعليمي	متوسط فأقل		ثانوي	
	جامعي			
المستوى الوظيفي	اطار		عون تحكم	
	عون تنفيذي		اطار السامي	
عدد سنوات الخدمة	اقل من سنة		من سنة الى 5 سنوات	
	من 6 الى 10 سنوات		اكثر من 10 سنوات	

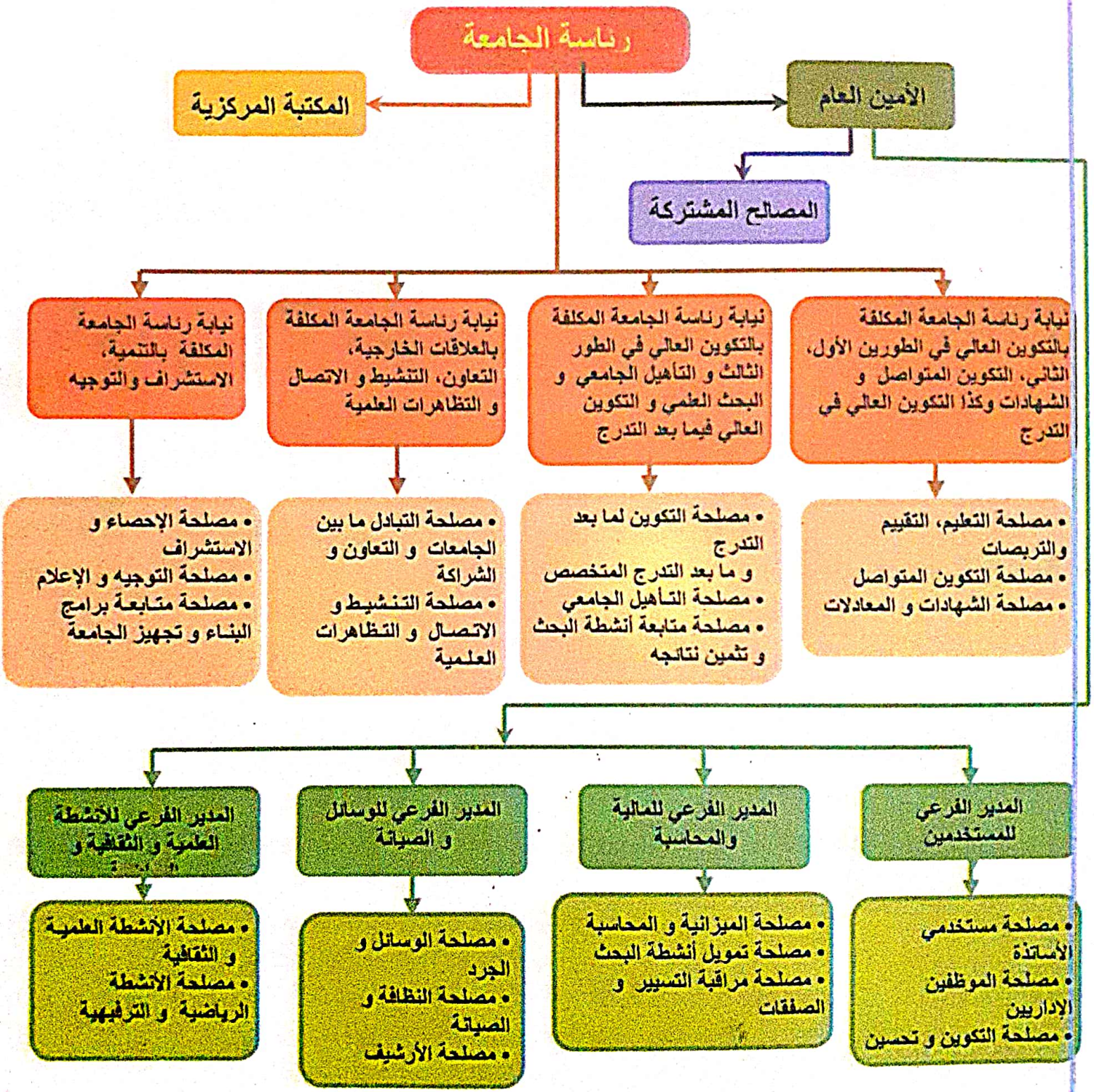
عبارات المتغيرات: ضع رمزا فوق الخيار المناسب بالنسبة لك

رقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
1	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
2	اشعر بتعارض بين قيمي واتجاهات عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
3	اشعر ان راتبي الذي أتلقاه غير مناسب لأعباء عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
4	اشعر أن الحوافز التي أتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
5	اشعر أن مسار وظيفتي بطيء (الصعود في السلم الوظيفي)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
6	أشعر بتعارض بين مهامي الوظيفية وعلاقاتي الاجتماعية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
7	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
8	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
9	أتحفظ على بعض من معلوماتي اتجاه زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
10	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة او غير صحيحة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
11	أشعر أن بعض من زملائي يحولون ضمن حصولي على المزايا الوظيفية (أي يقفون)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
12	اشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
13	اشعر بان أهدافي تتعارض مع السلوكيات السائدة في وحدات العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
14	تتعارض اهدافي مع قواعد العمل الرسمية في اقسام العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
15	اشعر بضغوط من الرؤساء للتخلي عن بعض من اهدافي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
16	اشعر بضغوط علي من الرؤساء للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
17	اشعر بتجاهل اغلب عمال القسم لي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
18	اشعر بعدم تعاون بين قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
19	اشعر ان الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
20	يوجد تداخل بين أعمال قسمي والأقسام الأخرى	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ

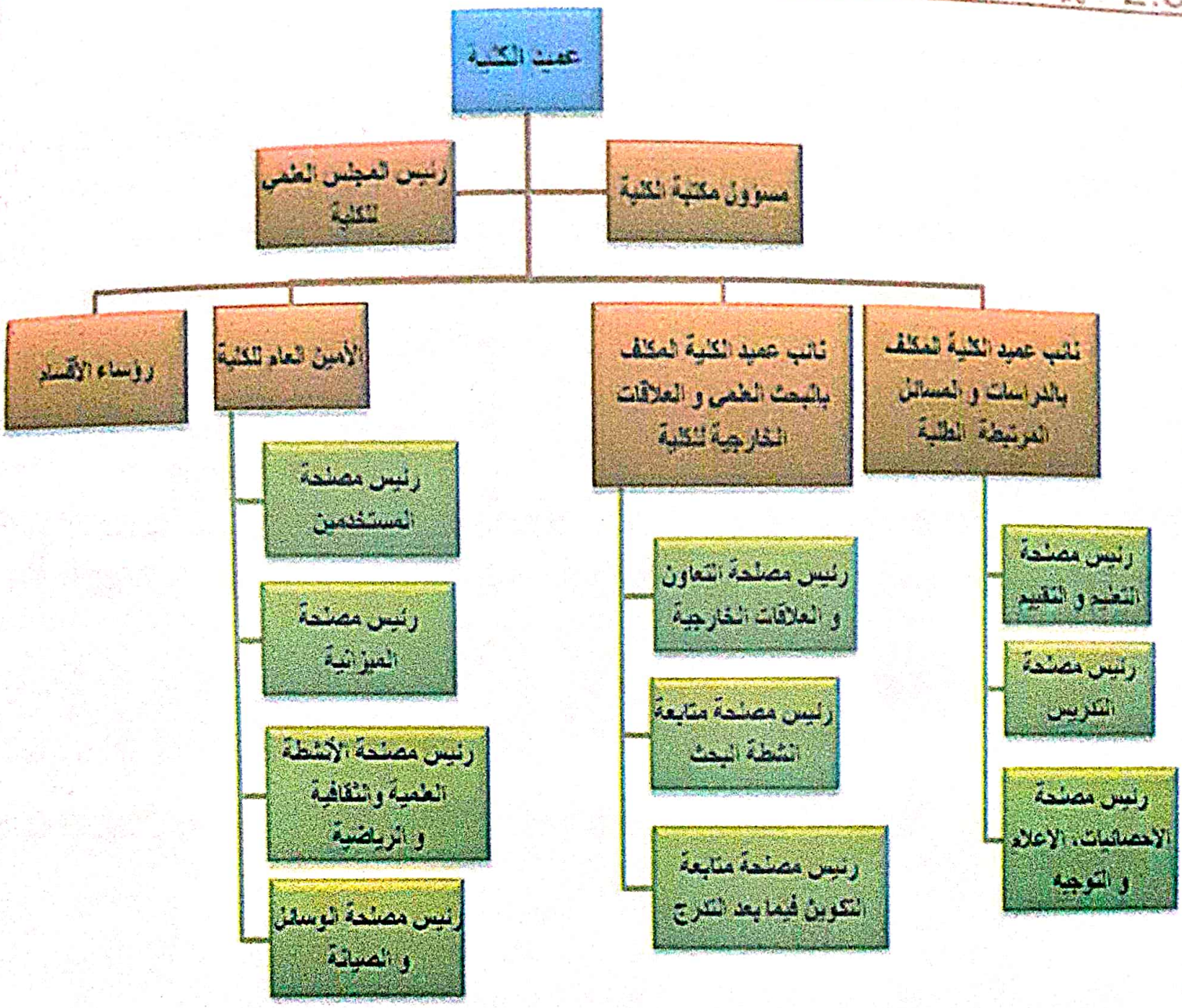
21	يوجد اختلاف على الموارد بين قسمي والأقسام الأخرى (مخصصات مالية، أفراد، مكاتب، أثاث، ...أخرى)	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
22	اشعر بوجود افراد معيقين للعمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
23	اختصاص المشرف وكفاءته في عمله تجعلني أثق به	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
24	أظن أن علاقات المشرف بي والمشرفين الأخرين تجعله جديرا بالثقة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
25	مشرفي في العمل يقدم لي العون والمساندة بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
26	استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
27	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة عند الحاجة دون مقابل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
28	أظن أن زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
29	أعتقد أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الرؤساء عند اتخاذ القرارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
30	أعتقد أن الإدارة تسعى لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع الرؤساء سعيا للفهم المشترك	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
31	اعتقد ان إدارة المنظمة تنفذ ما تعد به	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
32	اجد تفاعل بيني وبين زملائي لتوليد واكتساب أفكار ومعارف جديد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
33	اكتسب المعرفة من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
34	أتحصل على المعارف التي احتاجها لأداء عملي بالاعتماد على نفسي أو من مصادري الخاصة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
35	تساعدني برامج التدريب على اكتساب معارف جديد	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
36	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
37	اعتقد ان إدارة المؤسسة تركز على حفظ المعرفة في وثائق وكتيبات كالأوراق و السجلات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
38	تستخدم مؤسستي برمجيات و قواعد بيانات لحفظ وتخزين المعارف	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
39	توفر لي ادارة المؤسسة وسائل اتصال (هاتف، بريد الكتروني...) تساعدني للوصول الى المعارف المخزونة لديها.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
40	تعمل ادارة المؤسسة على تحفيزي وتنشيطي لتخزين معارفي في قواعد البيانات.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
41	تمتلك مؤسستي أنظمة إرجاع وتحديث لمعارفي الأساسية والجديدة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
42	احرص على تبادل معارفي مع زملائي في العمل	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
43	تسعى إدارة المؤسسة الى تسهيل عملية مشاركة المعرفة مع زملائي من خلال وسائل الاتصال كالأنترانت و البريد الالكتروني وما شابه ذلك.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
44	تقوم ادارة المؤسسة بتنظيم لقاءات دورية مع زملائي لمشاركة المعارف بيننا.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
45	اجد سهولة في التواصل مع موظفين من ذوي الخبرة لطلب المساعدة والمشورة.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
46	املك رغبة كبيرة في مشاركة معارفي مع من حولي.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
47	اعمل على توظيف معارفي التي اكتسبتها عند القيام بعملي.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
48	تساعد الثقافة السائدة في مؤسستي على توظيف معارفي بشكل جيد.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
49	يساعدني العمل ضمن فرق عمل على تطبيق معارفي على ارض الواقع	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
50	املك الصلاحيات الكافية لتطبيق ما لدي من معارف.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
51	تسمح لي التكنولوجيا التي توفرها لي مؤسسة على استغلال معارفي وتطبيقها بشكل جيد.	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ

3. هيكلة الجامعة

1.3 الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة:

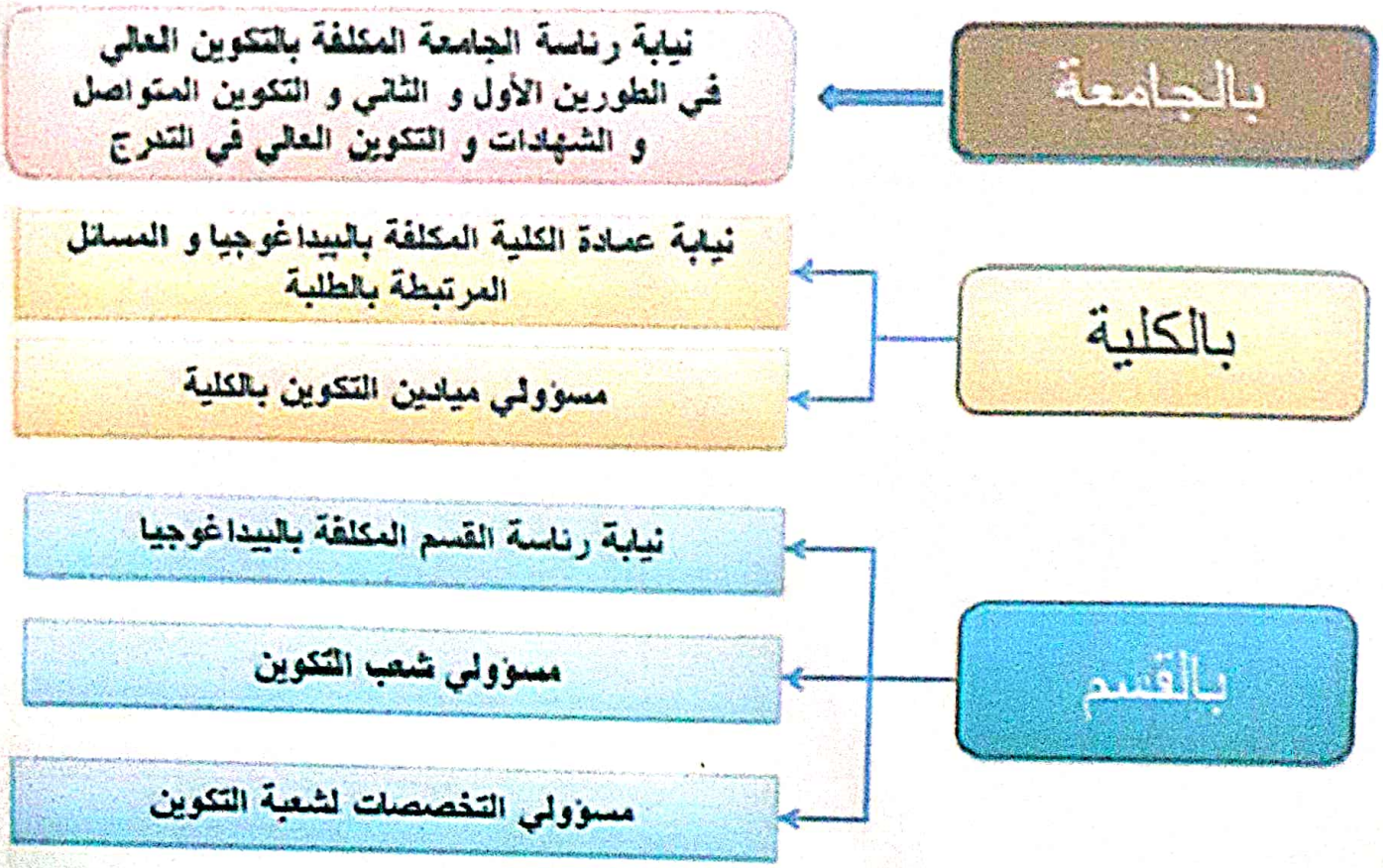


2.3 الهيكلة الإدارية للكلية:



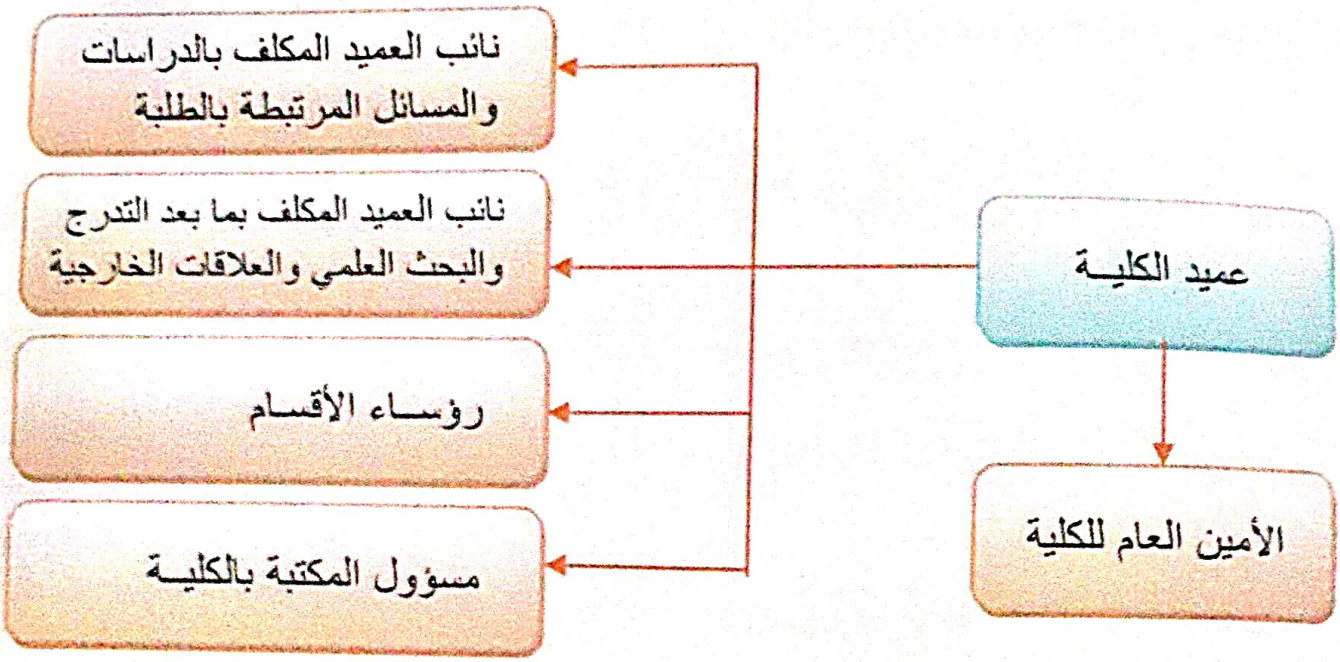


3.3 التنظيم البيداغوجي حسب هياكل الجامعة:

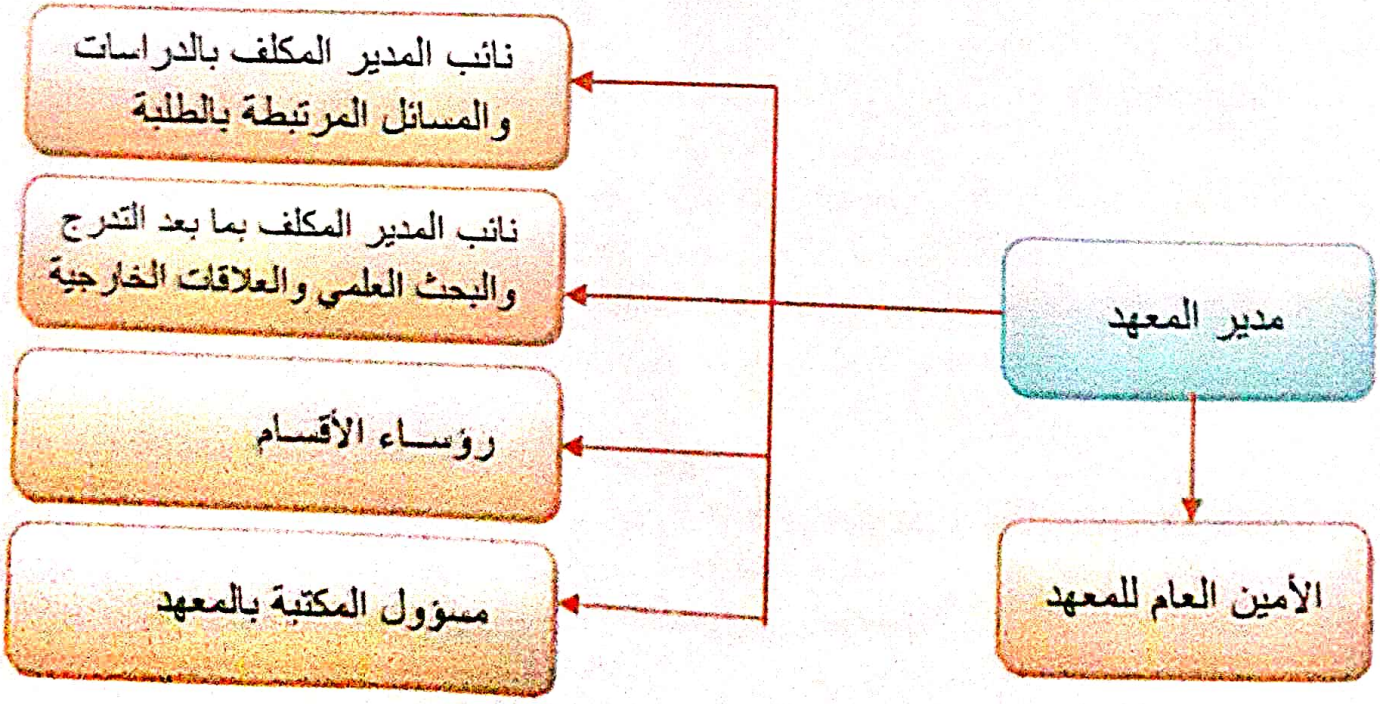




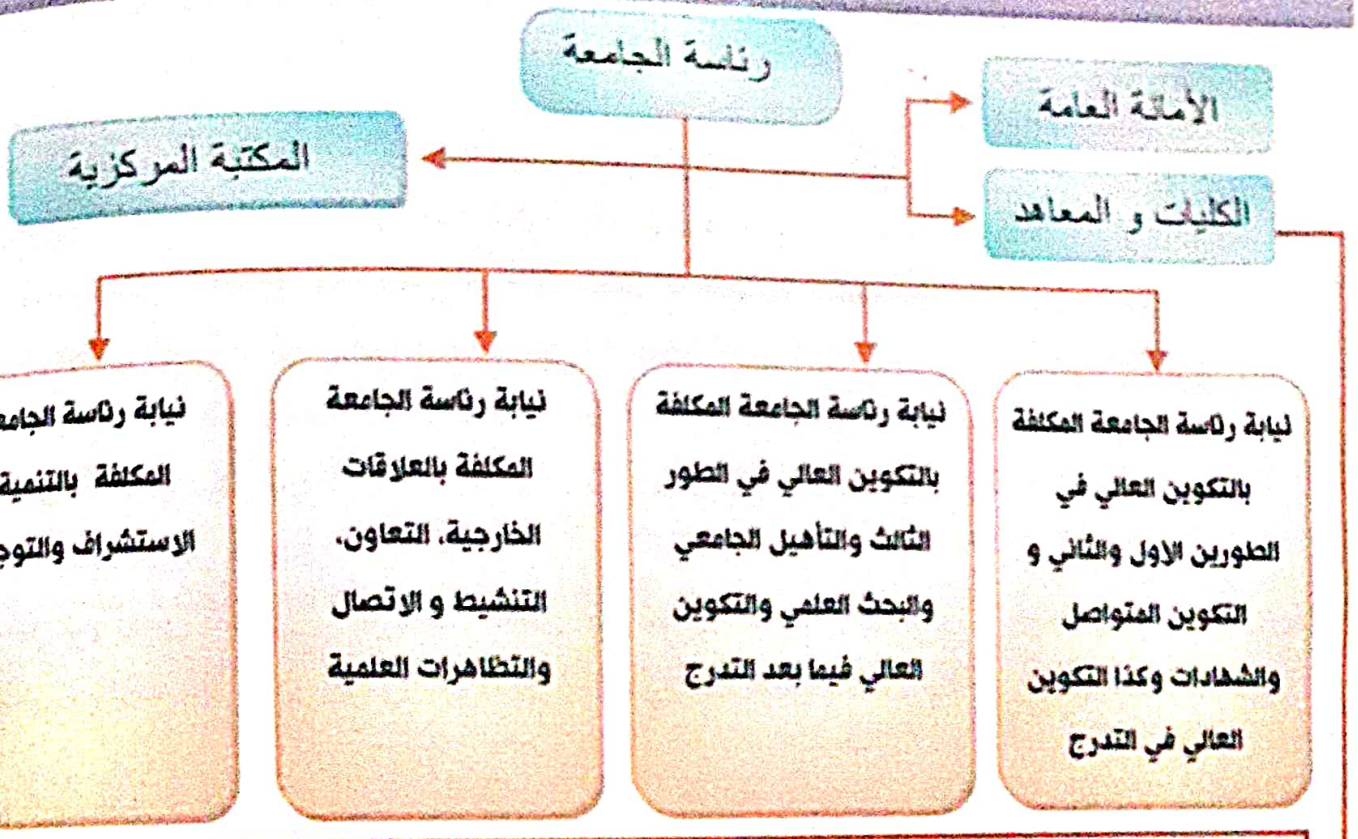
الهيكل التنظيمى للكلية



الهيكل التنظيمى للمعهد



الهيكل التنظيمي للجامعة



الكليات/المعهد	الأقسام	المرسوم التنفيذي
كلية العلوم	- قسم الجذع المشترك في علوم الطبيعة و الحياة - قسم البيولوجيا - قسم العلوم الزراعية - قسم علوم المادة - قسم الرياضيات و الإعلام الآلي	بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق ل 25 أوت 2010 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط بمقتضى القرارات المؤرخة في 30 سبتمبر 2010 المتضمنة إنشاء الأقسام المكونة للكليات و المعهد لدى جامعة الأغواط
كلية التكنولوجيا	- قسم الهندسة المعمارية - قسم الهندسة المدنية - قسم الإلكتروميكانيك - قسم الإلكتروتقني - قسم هندسة الطرائق - قسم هندسة ميكانيكية - قسم علوم و تقنيات - أقسام تحضيرية في العلوم و التقنيات مدمجة	
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	- قسم العلوم الإنسانية - قسم العلوم الإجتماعية - قسم العلوم الإسلامية	
كلية الآداب و اللغات	- قسم اللغة و الأدب العربي - قسم الأدب و اللغة الإنجليزية - قسم الأدب و اللغة الفرنسية	
كلية الحقوق و العلوم السياسية	- قسم الحقوق - قسم العلوم السياسية	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، و علوم التسيير	- قسم الجذع المشترك في العلوم الاقتصادية تجارية و علوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية - قسم العلوم التجارية - قسم علوم التسيير - قسم العلوم المالية و المحاسبة	
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية و البدنية	- قسم النشاطات الرياضية و التربية البدنية - قسم التسيير الرياضي	
كلية الطب	- قسم الطب	بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط

دليل الطالب



جامعة عمار ثليجي الأغواط

Université Amar Telidji - Laghouat

http:// www.lagh-univ.dz

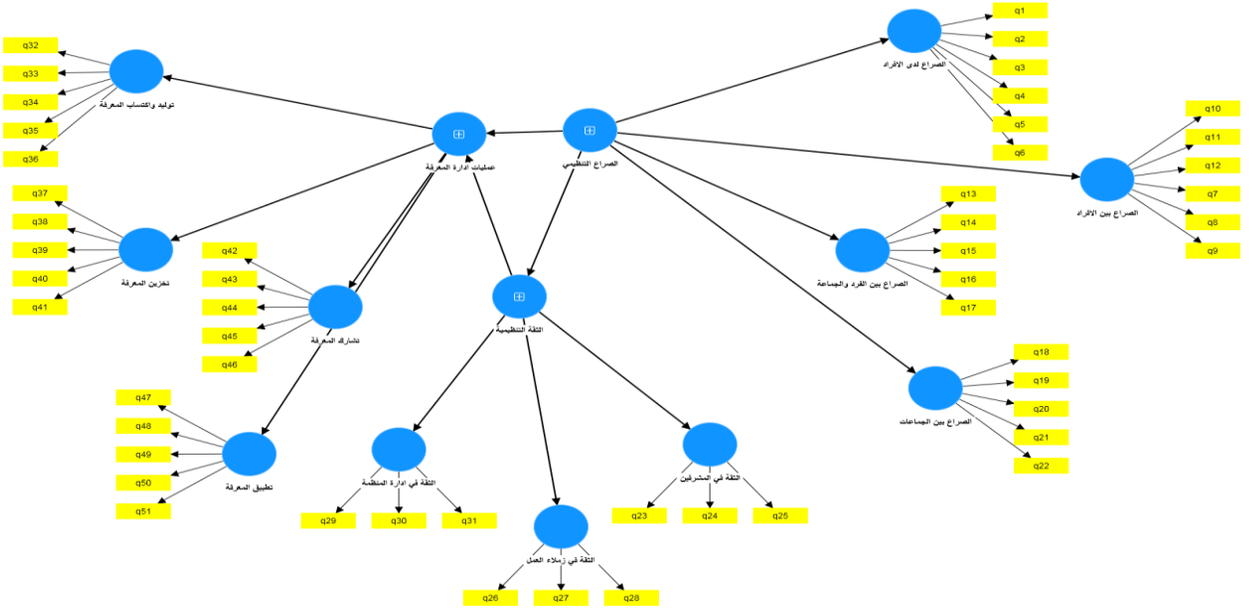
Université de Laghouat

029.14.54.37

029.14.54.42

ص ب 37 G الأغواط 03000 - الجزائر

ملحق (5) نموذج الدراسة ككل



ملحق(6) الفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	51

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,521	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,492	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	22

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	243	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	243	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	20

الملحق (7) ارتباط المتغيرات مع عباراتها

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	الصراع1
q1	Pearson Correlation	1	,447**	,430**	,351**	,272**	,163*	,691**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,011	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q2	Pearson Correlation	,447**	1	,352**	,316**	,318**	,279**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q3	Pearson Correlation	,430**	,352**	1	,578**	,414**	,272**	,445**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q4	Pearson Correlation	,351**	,316**	,578**	1	,428**	,343**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q5	Pearson Correlation	,272**	,318**	,414**	,428**	1	,107	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,095	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q6	Pearson Correlation	,163*	,279**	,272**	,343**	,107	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,095		,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
الصراع1	Pearson Correlation	,691**	,560**	,445**	,452**	,534**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q7	q8	q9	q10	q11	q12	الصراع2
q7	Pearson Correlation	1	,469**	,281**	,295**	,170**	,186**	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,008	,004	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q8	Pearson Correlation	,469**	1	,338**	,177**	,156*	,175**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006	,015	,006	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q9	Pearson Correlation	,281**	,338**	1	,348**	,159*	,128*	,558**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,013	,046	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q10	Pearson Correlation	,295**	,177**	,348**	1	,481**	,392**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q11	Pearson Correlation	,170**	,156*	,159*	,481**	1	,617**	,530**
	Sig. (2-tailed)	,008	,015	,013	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
q12	Pearson Correlation	,186**	,175**	,128*	,392**	,617**	1	,805**
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,046	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243	243
الصراع2	Pearson Correlation	,733**	,404**	,558**	,450**	,530**	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q13	q14	q15	q16	q17	الصراع3
q13	Pearson Correlation	1	,553**	,402**	,294**	,314**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q14	Pearson Correlation	,553**	1	,459**	,412**	,305**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q15	Pearson Correlation	,402**	,459**	1	,617**	,336**	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243

q16	Pearson Correlation	,294**	,412**	,617**	1	,278**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q17	Pearson Correlation	,314**	,305**	,336**	,278**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
الصراع3	Pearson Correlation	,866**	,548**	,458**	,552**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q18	q19	q20	q21	q22	الصراع4
q18	Pearson Correlation	1	,618**	,437**	,314**	,390**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q19	Pearson Correlation	,618**	1	,433**	,412**	,480**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q20	Pearson Correlation	,437**	,433**	1	,255**	,212**	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q21	Pearson Correlation	,314**	,412**	,255**	1	,463**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q22	Pearson Correlation	,390**	,480**	,212**	,463**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
الصراع4	Pearson Correlation	,809**	,653**	,580**	,472**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q23	q24	q25	المشرفين_الثقة
q23	Pearson Correlation	1	,621**	,021	,721**
	Sig. (2-tailed)		,000	,743	,000
	N	243	243	243	243
q24	Pearson Correlation	,621**	1	,168**	,555**

	Sig. (2-tailed)	,000		,009	,000
	N	243	243	243	243
q25	Pearson Correlation	,021	,168**	1	,708**
	Sig. (2-tailed)	,743	,009		,000
	N	243	243	243	243
المشرفين_الثقة	Pearson Correlation	,721**	,555**	,708**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q26	q27	q28	العمل_زملاء_الثقة
q26	Pearson Correlation	1	,722**	,410**	,841**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243
q27	Pearson Correlation	,722**	1	,512**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
q28	Pearson Correlation	,410**	,512**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243
العمل_زملاء_الثقة	Pearson Correlation	,841**	,735**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q29	q30	q31	المنظمة_ادارة_الثقة
q29	Pearson Correlation	1	,432**	,375**	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243
q30	Pearson Correlation	,432**	1	,391**	,495**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
q31	Pearson Correlation	,375**	,391**	1	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243
المنظمة_ادارة_الثقة	Pearson Correlation	,812**	,495**	,845**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q32	q33	q34	q35	q36	اكتساب_توليد
q32	Pearson Correlation	1	,482**	,108	,220**	,496**	,850**
	Sig. (2-tailed)		,000	,094	,001	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q33	Pearson Correlation	,482**	1	,335**	,381**	,430**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q34	Pearson Correlation	,108	,335**	1	,412**	,328**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,094	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q35	Pearson Correlation	,220**	,381**	,412**	1	,597**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q36	Pearson Correlation	,496**	,430**	,328**	,597**	1	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
اكتساب_توليد	Pearson Correlation	,850**	,525**	,558**	,483**	,879**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		q37	q38	q39	q40	q41	المعرفة_تخزين
q37	Pearson Correlation	1	,484**	,231**	,346**	,140*	,690**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,029	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q38	Pearson Correlation	,484**	1	,381**	,327**	,218**	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q39	Pearson Correlation	,231**	,381**	1	,507**	,469**	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q40	Pearson Correlation	,346**	,327**	,507**	1	,513**	,578**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q41	Pearson Correlation	,140*	,218**	,469**	,513**	1	,813**
	Sig. (2-tailed)	,029	,001	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تخزين	Pearson Correlation	,690**	,444**	,479**	,578**	,813**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q42	q43	q44	q45	q46	المعرفة_تشارك
q42	Pearson Correlation	1	,122	,316**	,207**	,430**	,862**
	Sig. (2-tailed)		,057	,000	,001	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q43	Pearson Correlation	,122	1	,069	,103	,138*	,554*
	Sig. (2-tailed)	,057		,281	,110	,031	,017
	N	243	243	243	243	243	243
q44	Pearson Correlation	,316**	,069	1	,368**	,395**	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000	,281		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q45	Pearson Correlation	,207**	,103	,368**	1	,446**	,579**
	Sig. (2-tailed)	,001	,110	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q46	Pearson Correlation	,430**	,138*	,395**	,446**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,031	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تشارك	Pearson Correlation	,862**	,554*	,518**	,579**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		q47	q48	q49	q50	q51	المعرفة_تطبيق
q47	Pearson Correlation	1	,481**	,515**	,136*	,298**	,776**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,034	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q48	Pearson Correlation	,481**	1	,713**	,502**	,433**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q49	Pearson Correlation	,515**	,713**	1	,490**	,453**	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q50	Pearson Correlation	,136*	,502**	,490**	1	,436**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243	243
q51	Pearson Correlation	,298**	,433**	,453**	,436**	1	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243	243
المعرفة_تطبيق	Pearson Correlation	,776**	,565**	,598**	,566**	,833**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- **ارتباط المحاور مع أبعادها**

Correlations

		الفرد_مستوى_على	الاف_بين_مستوى_على راد	وا_الفرد_مستوى_على لجماعة	الجما_بين_مستوى_على عة	التنظيمي_الصراع
الفرد_مستوى_على	Pearson Correlation	1	,414**	,283**	,208**	,552**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	243	243	243	243	243
الافراد_بين_مستوى_على	Pearson Correlation	,414**	1	,569**	,309**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
والجماعة_الفرد_مستوى_على	Pearson Correlation	,283**	,569**	1	,580**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243
الجماعة_بين_مستوى_على	Pearson Correlation	,208**	,309**	,580**	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243

التنظيمي_الصراع	Pearson Correlation	,552**	,632**	,674**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		المشرفين_الثقة	العمل_زملاء_الثقة	المنظمة_ادارة_الثقة	التنظيمية_الثقة
المشرفين_الثقة	Pearson Correlation	1	,388**	,192**	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000
	N	243	243	243	243
العمل_زملاء_الثقة	Pearson Correlation	,388**	1	,432**	,507**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243
المنظمة_ادارة_الثقة	Pearson Correlation	,192**	,432**	1	,600**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	243	243	243	243
التنظيمية_الثقة	Pearson Correlation	,664**	,507**	,600**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		اكتساب_توليد	المعرفة_تخزين	المعرفة_تشارك	المعرفة_تطبيق	المعرفة_ادارة
اكتساب_توليد	Pearson Correlation	1	,508**	,535**	,414**	,714**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تخزين	Pearson Correlation	,508**	1	,475**	,466**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تشارك	Pearson Correlation	,535**	,475**	1	,592**	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_تطبيق	Pearson Correlation	,414**	,466**	,592**	1	,733**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	243	243	243	243	243
المعرفة_ادارة	Pearson Correlation	,714**	,510**	,581**	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	243	243	243	243	243

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (8): دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

لجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	110	45,3	45,3	45,3
	أنثى	133	54,7	54,7	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	5	2,1	2,1	2,1
	سنة 39 الى 30 من	151	62,1	62,1	64,2
	سنة 49 الى 40 من	71	29,2	29,2	93,4
	سنة 50 من اكثر	16	6,6	6,6	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

التعليمي_المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	37	15,2	15,2	15,2
	جامعي	206	84,8	84,8	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

وظيفي_مستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	127	52,3	52,3	52,3
	تحكم عون	43	17,7	17,7	70,0
	تنفيذي عون	51	21,0	21,0	90,9
	السامي اطار	22	9,1	9,1	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

سنوات_عدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من اقل	19	7,8	7,8	7,8
	سنوات 5 الى سنة من	10	4,1	4,1	11,9
	سنوات 10 الى 6 من	84	34,6	34,6	46,5
	سنوات 10 من اكثر	130	53,5	53,5	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

الملحق (9) مؤشرات الاتساق للنموذج البنائي

	التشبعات الخارجية
الصراع بين الافراد -> q11	0,895
الصراع التنظيمي -> q11	0,748
الصراع التنظيمي -> q12	0,777
الصراع بين الافراد -> q12	0,903
الصراع بين الفرد والجماعة -> q15	1,000
الصراع التنظيمي -> q15	0,782
الصراع بين الجماعات -> q18	0,819
الصراع بين الجماعات -> q19	0,859
الصراع بين الجماعات -> q22	0,767
الثقة في المشرفين -> q25	1,000
الثقة في زملاء العمل -> q26	0,865
الثقة التنظيمية -> q26	0,783
الثقة في زملاء العمل -> q27	0,906
الثقة التنظيمية -> q27	0,826
الثقة في زملاء العمل -> q28	0,733
الثقة في ادارة المنظمة -> q29	0,764
الصراع لدى الافراد -> q3	0,833
الثقة في ادارة المنظمة -> q30	0,810
الثقة في ادارة المنظمة -> q31	0,747
توليد واكتساب المعرفة -> q35	0,863
توليد واكتساب المعرفة -> q36	0,920
عمليات ادارة المعرفة -> q36	0,816
تخزين المعرفة -> q38	0,748
تخزين المعرفة -> q39	0,804
الصراع لدى الافراد -> q4	0,933
الصراع التنظيمي -> q4	0,738
عمليات ادارة المعرفة -> q40	
تخزين المعرفة -> q40	0,778
تشارك المعرفة -> q46	1,000
تطبيق المعرفة -> q48	0,867
عمليات ادارة المعرفة -> q49	0,766
تطبيق المعرفة -> q49	0,892
تطبيق المعرفة -> q50	0,769

- **جدول (معامل ألفا كرونباخ، التباين المستخلص، الموثوقية المركبة)**

متوسط التباين المستخرج (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	معامل ألفا كرونباخ	
0,599	0,817	0,672	0,666	الثقة في ادارة المنظمة
0,702	0,875	0,803	0,784	الثقة في زملاء العمل
0,809	0,894	0,764	0,763	الصراع بين الافراد
0,665	0,856	0,747	0,747	الصراع بين الجماعات
0,782	0,877	0,825	0,732	الصراع لدى الافراد
0,604	0,820	0,670	0,671	تخزين المعرفة
0,713	0,881	0,816	0,798	تطبيق المعرفة
0,796	0,886	0,781	0,748	توليد واكتساب المعرفة

- **مؤشر (CL=Cross loadings)**

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
q11	-0.462	-0.243	-0.548	-0.406	0.748	0.895	0.396	0.579	0.362	-0.188	-0.085	-0.162	-0.147	-0.199
q11	-0.462	-0.243	-0.548	-0.406	0.748	0.895	0.396	0.579	0.362	-0.188	-0.085	-0.162	-0.147	-0.199
q12	-0.400	-0.213	-0.451	-0.360	0.777	0.903	0.321	0.683	0.474	-0.219	-0.052	0.066	0.001	-0.067
q12	-0.400	-0.213	-0.451	-0.360	0.777	0.903	0.321	0.683	0.474	-0.219	-0.052	0.066	0.001	-0.067
q15	-0.425	-0.274	-0.356	-0.393	0.782	0.703	0.302	1.000	0.528	-0.173	-0.082	-0.026	-0.014	-0.095
q15	-0.425	-0.274	-0.356	-0.393	0.782	0.703	0.302	1.000	0.528	-0.173	-0.082	-0.026	-0.014	-0.095
q18	-0.411	-0.245	-0.198	-0.454	0.568	0.320	0.819	0.140	0.309	-0.234	-0.282	-0.328	-0.342	-0.380
q18	-0.411	-0.245	-0.198	-0.454	0.568	0.320	0.819	0.140	0.309	-0.234	-0.282	-0.328	-0.342	-0.380
q19	-0.369	-0.268	-0.136	-0.388	0.578	0.248	0.859	0.232	0.311	-0.230	-0.165	-0.276	-0.339	-0.336
q19	-0.369	-0.268	-0.136	-0.388	0.578	0.248	0.859	0.232	0.311	-0.230	-0.165	-0.276	-0.339	-0.336
q22	-0.456	-0.296	-0.217	-0.484	0.577	0.405	0.767	0.365	0.098	-0.455	-0.230	-0.347	-0.404	-0.482
q22	-0.456	-0.296	-0.217	-0.484	0.577	0.405	0.767	0.365	0.098	-0.455	-0.230	-0.347	-0.404	-0.482
q25	0.644	0.307	1.000	0.503	-0.470	-0.555	-0.225	-0.356	-0.272	0.241	0.191	0.200	0.271	0.293
q25	0.644	0.307	1.000	0.503	-0.470	-0.555	-0.225	-0.356	-0.272	0.241	0.191	0.200	0.271	0.293
q26	0.783	0.364	0.555	0.865	-0.500	-0.381	-0.501	-0.387	-0.211	0.427	0.388	0.350	0.455	0.518
q26	0.783	0.364	0.555	0.865	-0.500	-0.381	-0.501	-0.387	-0.211	0.427	0.388	0.350	0.455	0.518
q27	0.826	0.430	0.531	0.906	-0.524	-0.495	-0.436	-0.390	-0.227	0.387	0.344	0.264	0.351	0.427
q27	0.826	0.430	0.531	0.906	-0.524	-0.495	-0.436	-0.390	-0.227	0.387	0.344	0.264	0.351	0.427
q28	0.650	0.469	0.131	0.733	-0.292	-0.158	-0.429	-0.189	-0.061	0.423	0.582	0.251	0.455	0.509
q28	0.650	0.469	0.131	0.733	-0.292	-0.158	-0.429	-0.189	-0.061	0.423	0.582	0.251	0.455	0.509
q29	0.568	0.764	0.088	0.391	-0.246	-0.071	-0.337	-0.114	-0.200	0.376	0.377	0.128	0.326	0.367
q29	0.568	0.764	0.088	0.391	-0.246	-0.071	-0.337	-0.114	-0.200	0.376	0.377	0.128	0.326	0.367

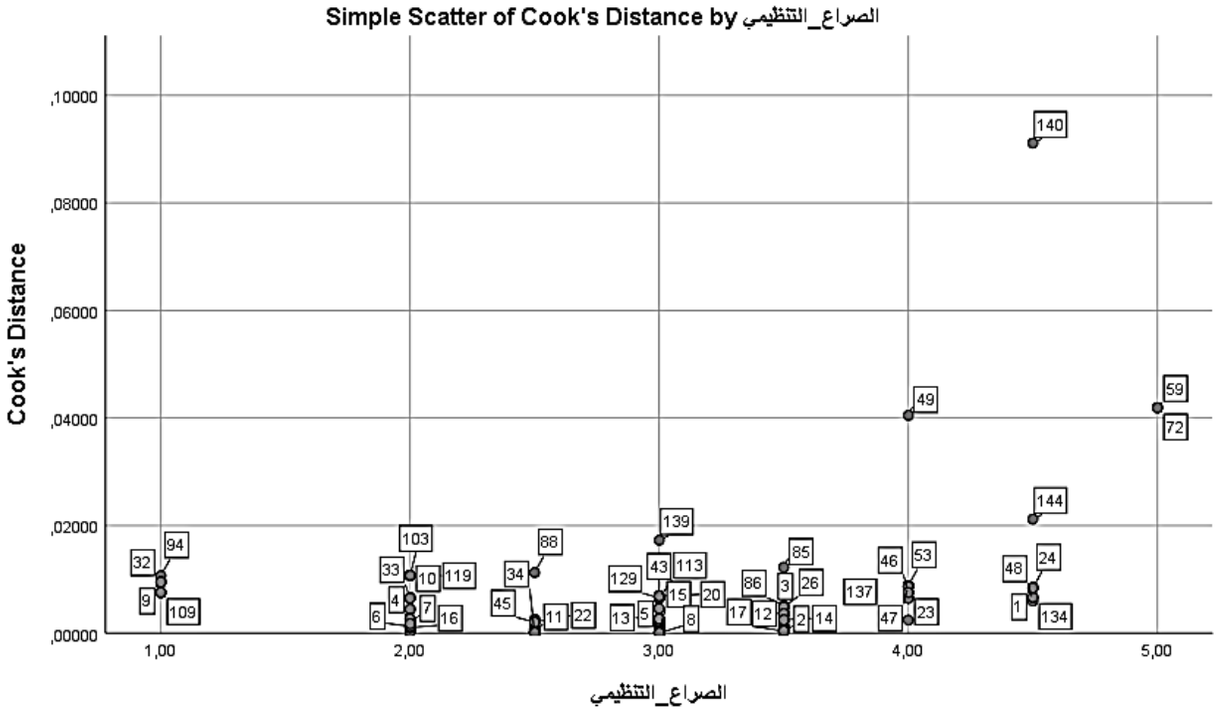
q3	-0.063	-0.086	-0.046	-0.027	0.482	0.254	0.174	0.320	0.833	-0.089	-0.042	0.186	0.250	0.115
q3	-0.063	-0.086	-0.046	-0.027	0.482	0.254	0.174	0.320	0.833	-0.089	-0.042	0.186	0.250	0.115
q30	0.666	0.810	0.337	0.429	-0.259	-0.260	-0.222	-0.204	-0.076	0.330	0.275	0.205	0.488	0.415
q30	0.666	0.810	0.337	0.429	-0.259	-0.260	-0.222	-0.204	-0.076	0.330	0.275	0.205	0.488	0.415
q31	0.575	0.747	0.270	0.328	-0.342	-0.247	-0.218	-0.319	-0.285	0.402	0.289	0.285	0.384	0.441
q31	0.575	0.747	0.270	0.328	-0.342	-0.247	-0.218	-0.319	-0.285	0.402	0.289	0.285	0.384	0.441
q35	0.391	0.417	0.210	0.287	-0.084	-0.036	-0.300	0.028	0.148	0.453	0.165	0.376	0.863	0.633
q35	0.391	0.417	0.210	0.287	-0.084	-0.036	-0.300	0.028	0.148	0.453	0.165	0.376	0.863	0.633
q36	0.603	0.505	0.267	0.565	-0.231	-0.099	-0.473	-0.043	0.022	0.595	0.541	0.488	0.920	0.816
q36	0.603	0.505	0.267	0.565	-0.231	-0.099	-0.473	-0.043	0.022	0.595	0.541	0.488	0.920	0.816
q38	0.451	0.341	0.089	0.493	-0.247	-0.145	-0.439	-0.021	-0.043	0.748	0.288	0.479	0.491	0.683
q38	0.451	0.341	0.089	0.493	-0.247	-0.145	-0.439	-0.021	-0.043	0.748	0.288	0.479	0.491	0.683
q39	0.493	0.441	0.263	0.422	-0.347	-0.259	-0.308	-0.267	-0.203	0.804	0.324	0.294	0.479	0.636
q39	0.493	0.441	0.263	0.422	-0.347	-0.259	-0.308	-0.267	-0.203	0.804	0.324	0.294	0.479	0.636
q4	-0.374	-0.289	-0.371	-0.287	0.738	0.522	0.319	0.571	0.933	-0.191	-0.155	0.009	-0.037	-0.109
q4	-0.374	-0.289	-0.371	-0.287	0.738	0.522	0.319	0.571	0.933	-0.191	-0.155	0.009	-0.037	-0.109
q40	0.309	0.322	0.217	0.211	-0.169	-0.125	-0.116	-0.123	-0.152	0.778	0.384	0.343	0.413	0.630
q40	0.309	0.322	0.217	0.211	-0.169	-0.125	-0.116	-0.123	-0.152	0.778	0.384	0.343	0.413	0.630
q46	0.507	0.402	0.191	0.508	-0.195	-0.076	-0.276	-0.082	-0.123	0.426	1.000	0.309	0.421	0.593
q46	0.507	0.402	0.191	0.508	-0.195	-0.076	-0.276	-0.082	-0.123	0.426	1.000	0.309	0.421	0.593
q48	0.214	0.130	0.096	0.234	0.013	0.132	-0.238	0.061	0.145	0.312	0.271	0.867	0.287	0.596
q48	0.214	0.130	0.096	0.234	0.013	0.132	-0.238	0.061	0.145	0.312	0.271	0.867	0.287	0.596
q49	0.375	0.224	0.248	0.382	-0.158	-0.087	-0.381	-0.025	0.117	0.491	0.260	0.892	0.565	0.766
q49	0.375	0.224	0.248	0.382	-0.158	-0.087	-0.381	-0.025	0.117	0.491	0.260	0.892	0.565	0.766
q50	0.304	0.319	0.142	0.234	-0.238	-0.160	-0.352	-0.098	-0.047	0.400	0.254	0.769	0.351	0.611
q50	0.304	0.319	0.142	0.234	-0.238	-0.160	-0.352	-0.098	-0.047	0.400	0.254	0.769	0.351	0.611

- **مؤشر (VIF)**

	معامل تضخم التباين VIF
q11	1,616
q11	2,048
q12	2,255
q12	1,616
q15	1,000
q15	2,495
q18	1,959

q18	1,647
q19	1,977
q19	1,815
q22	1,324
q22	1,647
q25	1,745
q25	1,000
q26	2,100
q26	2,339
q27	2,367
q27	2,608
q28	1,682
q28	1,361
q29	1,310
q29	1,476
q3	1,633
q3	1,501
q30	1,536
q30	1,329
q31	1,309
q31	1,257
q35	1,554
q35	1,774
q36	1,554
q36	2,876
q38	1,539
q38	1,204
q39	1,659
q39	1,447
q4	1,501
q4	2,239
q40	1,518
q40	1,385
q46	1,683
q46	1,000
q48	2,533
q48	2,171
q49	3,082
q49	2,136
q50	1,403
q50	1,514

- **اختبار Cooks Distence**



الملحق (10): مؤشرات التمايز وفقا للعبارات

- معيار (Fornell & Larcker) :

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية	0,679													
الثقة في ادارة المنظمة	0,782	0,774												
الثقة في المشرفين	0,644	0,307	1,000											
الثقة في زملاء العمل	0,903	0,497	0,503	0,838										
الصراع التنظيمي	-0,569	-0,363	-0,470	-0,533	0,665									
الصراع بين الافراد	-0,478	-0,254	-0,555	-0,425	0,848	0,899								
الصراع بين الجماعات	-0,506	-0,331	-0,225	-0,542	0,705	0,398	0,816							
الصراع بين الفرد والجماعة	-0,425	-0,274	-0,356	-0,393	0,782	0,703	0,302	1,000						
الصراع لدى الافراد	-0,281	-0,234	-0,272	-0,206	0,713	0,466	0,293	0,528	0,884					
تخزين المعرفة	0,540	0,474	0,241	0,488	-0,328	-0,226	-0,376	-0,173	-0,168	0,777				
تشارك المعرفة	0,507	0,402	0,191	0,508	-0,195	-0,076	-0,276	-0,082	-0,123	0,426	1,000			
تطبيق المعرفة	0,359	0,266	0,200	0,344	-0,155	-0,051	-0,389	-0,026	0,088	0,483	0,309	0,845		
توليد واكتساب المعرفة	0,570	0,521	0,271	0,496	-0,187	-0,080	-0,444	-0,014	0,086	0,595	0,421	0,490	0,892	
عمليات ادارة المعرفة	0,623	0,526	0,293	0,573	-0,281	-0,147	-0,490	-0,095	-0,023	0,838	0,593	0,787	0,823	0,667

- معيار سمة اللاتجانس- سمة الأحادية للارتباطات(HTMT).

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة	الثقة في المشر	الثقة في زملا	الصراع التنظ	الصراع بين الا	الصراع بين الج	الصراع بين الف	الصراع لدى الا	تخزين المعرف	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب	عمليات ادارة
الثقة التنظيمية														
الثقة في ادارة المنظمة	1,124													
الثقة في المشرفين	0,688	0,367												
الثقة في زملاء العمل	1,109	0,694	0,548											
الصراع التنظيمي	0,685	0,503	0,487	0,657										
الصراع بين الافراد	0,587	0,350	0,636	0,533	1,019									
الصراع بين الجماعات	0,647	0,474	0,260	0,712	0,963	0,528								
الصراع بين الفرد والجما	0,463	0,336	0,356	0,435	0,815	0,803	0,349							
الصراع لدى الافراد	0,340	0,337	0,274	0,237	0,922	0,583	0,389	0,586						
تخزين المعرفة	0,743	0,714	0,298	0,672	0,453	0,316	0,523	0,215	0,227					
تشارك المعرفة	0,578	0,497	0,191	0,591	0,229	0,087	0,320	0,082	0,129	0,521				
تطبيق المعرفة	0,438	0,366	0,215	0,426	0,360	0,200	0,497	0,081	0,180	0,644	0,347			
توليد واكتساب المعرفة	0,729	0,723	0,309	0,632	0,387	0,124	0,578	0,046	0,253	0,826	0,458	0,607		
عمليات ادارة المعرفة	0,751	0,694	0,314	0,696	0,458	0,244	0,609	0,136	0,249	1,113	0,636	0,976	0,999	

- ذمعيار (HTMT)

	قيمة HTMT
الثقة في ادارة المنظمة -> الثقة التنظيمية	1,124
الثقة في المشرفين -> الثقة التنظيمية	0,688
الثقة في المشرفين -> الثقة في ادارة المنظمة	0,367
الثقة في زملاء العمل -> الثقة التنظيمية	1,109
الثقة في زملاء العمل -> الثقة في ادارة المنظمة	0,694
الثقة في زملاء العمل -> الثقة في المشرفين	0,548
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	0,685

الصراع التنظيمي -> الثقة في ادارة المنظمة	0,503
الصراع التنظيمي -> الثقة في المشرفين	0,487
الصراع التنظيمي -> الثقة في زملاء العمل	0,657
الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية	0,587
الصراع بين الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	0,350
الصراع بين الافراد -> الثقة في المشرفين	0,636
الصراع بين الافراد -> الثقة في زملاء العمل	0,533
الصراع بين الافراد -> الصراع التنظيمي	1,019
الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية	0,647
الصراع بين الجماعات -> الثقة في ادارة المنظمة	0,474
الصراع بين الجماعات -> الثقة في المشرفين	0,260
الصراع بين الجماعات -> الثقة في زملاء العمل	0,712
الصراع بين الجماعات -> الصراع التنظيمي	0,963
الصراع بين الجماعات -> الصراع بين الافراد	0,528
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية	0,463
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في ادارة المنظمة	0,336
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في المشرفين	0,356
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في زملاء العمل	0,435
الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع التنظيمي	0,815
الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الافراد	0,803
الصراع بين الفرد والجماعة -> الصراع بين الجماعات	0,349
الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية	0,340
الصراع لدى الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	0,337
الصراع لدى الافراد -> الثقة في المشرفين	0,274
الصراع لدى الافراد -> الثقة في زملاء العمل	0,237
الصراع لدى الافراد -> الصراع التنظيمي	0,922
الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الافراد	0,583
الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الجماعات	0,389
الصراع لدى الافراد -> الصراع بين الفرد والجماعة	0,586
تخزين المعرفة -> الثقة التنظيمية	0,743
تخزين المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0,714
تخزين المعرفة -> الثقة في المشرفين	0,298
تخزين المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0,672
تخزين المعرفة -> الصراع التنظيمي	0,453
تخزين المعرفة -> الصراع بين الافراد	0,316
تخزين المعرفة -> الصراع بين الجماعات	0,523
تخزين المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة	0,215
تخزين المعرفة -> الصراع لدى الافراد	0,227
تشارك المعرفة -> الثقة التنظيمية	0,578
تشارك المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة	0,497
تشارك المعرفة -> الثقة في المشرفين	0,191
تشارك المعرفة -> الثقة في زملاء العمل	0,591

0,229	تشارك المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,087	تشارك المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,320	تشارك المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,082	تشارك المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,129	تشارك المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,521	تشارك المعرفة -> تخزين المعرفة
0,438	تطبيق المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,366	تطبيق المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,215	تطبيق المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,426	تطبيق المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,360	تطبيق المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,200	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,497	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,081	تطبيق المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,180	تطبيق المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,644	تطبيق المعرفة -> تخزين المعرفة
0,347	تطبيق المعرفة -> تشارك المعرفة
0,729	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,723	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,309	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,632	توليد واكتساب المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,387	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,124	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,578	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,046	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,253	توليد واكتساب المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,826	توليد واكتساب المعرفة -> تخزين المعرفة
0,458	توليد واكتساب المعرفة -> تشارك المعرفة
0,607	توليد واكتساب المعرفة -> تطبيق المعرفة
0,751	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة التنظيمية
0,694	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في ادارة المنظمة
0,314	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في المشرفين
0,696	عمليات ادارة المعرفة -> الثقة في زملاء العمل
0,458	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع التنظيمي
0,244	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الافراد
0,609	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الجماعات
0,136	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع بين الفرد والجماعة
0,249	عمليات ادارة المعرفة -> الصراع لدى الافراد
0,636	عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة

- **الملحق (11) عرض وتحليل مجالات وأبعاد الدراسة**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1	243	1	5	3,08	1,079
q2	243	1	5	2,40	1,299
q3	243	1	5	3,12	1,494
q4	243	1	5	3,37	1,484
q5	243	1	23	3,23	2,007
q6	243	1	5	2,80	1,383
الفرد_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,9383	,94382
q7	243	1	5	3,01	1,178
q8	243	1	5	2,73	1,283
q9	243	1	5	2,85	1,403
q10	243	1	5	2,05	1,118
q11	243	1	5	2,17	1,374
q12	243	1	5	2,21	1,350
الافراد_بين_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,6111	,97489
q13	243	1	5	2,31	1,216
q14	243	1	5	2,28	1,100
q15	243	1	5	2,26	1,248
q16	243	1	5	2,01	1,123
q17	243	1	4	1,67	,912
والجماعة_الفرد_مستوى_على	243	1,00	4,50	1,9918	,86718
q18	243	1	5	2,11	1,135
q19	243	1	5	2,24	1,293
q20	243	1	5	2,92	1,385
q21	243	1	5	2,81	1,230
q22	243	1	5	2,75	1,294
الجماعة_بين_مستوى_على	243	1,00	5,00	2,4321	1,01361
q23	243	1	5	3,83	1,210
q24	243	1	5	4,03	1,130
q25	243	1	5	4,06	1,187
المشرفين_الثقة	243	2,00	5,00	3,9444	,85643
q26	243	2	5	4,05	,980
q27	243	2	5	4,17	,968
q28	243	1	5	4,17	,975
العمل_زملاء_الثقة	243	2,00	5,00	4,1111	,82070
q29	243	1	5	3,88	1,053
q30	243	1	5	3,90	1,036
q31	243	1	5	3,69	1,150
المنظمة_ادارة_الثقة	243	1,50	5,00	3,7840	,91342

q32	243	1	5	3,98	1,068
q33	243	1	5	4,09	,943
q34	243	1	5	3,95	1,035
q35	243	1	5	4,13	1,062
q36	243	1	5	3,98	1,178
اكتساب_توليد	243	1,00	5,00	3,9794	,97149
q37	243	1	5	4,09	1,044
q38	243	1	5	3,91	1,177
q39	243	1	5	3,70	1,313
q40	243	1	5	3,62	1,320
q41	243	1	5	3,64	1,298
المعرفة_تخزين	243	1,50	5,00	3,8663	,88818
q42	243	1	5	3,88	1,190
q43	243	1	22	4,23	2,824
q44	243	1	5	3,51	1,331
q45	243	1	5	3,94	1,130
q46	243	1	5	4,01	1,076
المعرفة_تشارك	243	2,00	5,00	3,9465	,95844
q47	243	1	5	4,01	1,076
q48	243	1	5	3,70	1,212
q49	243	1	5	3,92	1,067
q50	243	1	5	3,61	1,239
q51	243	1	5	3,92	1,227
المعرفة_تطبيق	243	1,50	5,00	3,9630	,92858
Valid N (listwise)	243				

الملحق (12) تقييم النموذج البنائي للدراسة

	مربع الارتباط	مربع الارتباط المعدل
الثقة التنظيمية	0,324	0,321
الثقة في ادارة المنظمة	0,612	0,610
الثقة في المشرفين	0,415	0,413
الثقة في زملاء العمل	0,816	0,815
الصراع بين الافراد	0,719	0,718
الصراع بين الجماعات	0,497	0,495
الصراع بين الفرد والجماعة	0,611	0,610
الصراع لدى الافراد	0,508	0,506
تخزين المعرفة	0,703	0,702
تشارك المعرفة	0,352	0,349
تطبيق المعرفة	0,620	0,619
توليد واكتساب المعرفة	0,677	0,675
عمليات ادارة المعرفة	0,395	0,390

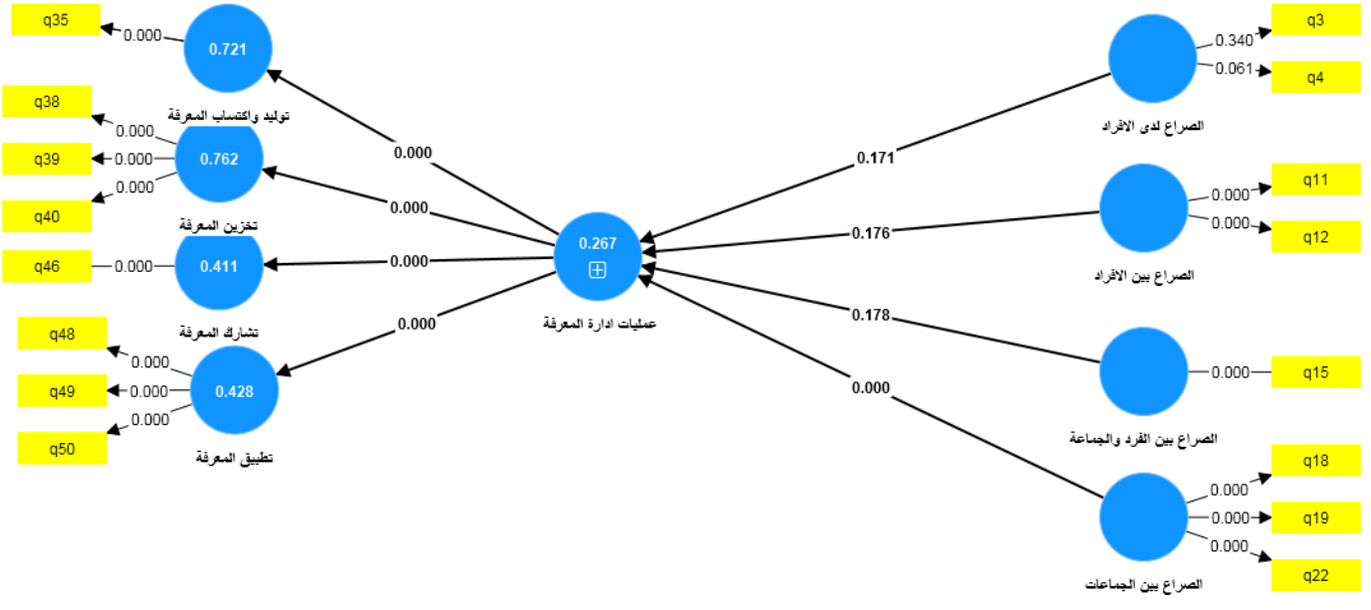
- **قيم مؤشر F2**

المتوسط، والانحراف المعياري، وقيم T، وقيم P					
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	1,577	1,658	0,460	3,426	0,001
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,709	0,770	0,183	3,877	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	4,424	4,636	0,689	6,423	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	0,523	0,537	0,123	4,240	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	0,479	0,505	0,131	3,668	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الافراد	2,558	2,645	0,440	5,819	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الجماعات	0,989	1,023	0,273	3,628	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الفرد والجماعة	1,572	1,646	0,334	4,710	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع لدى الافراد	1,034	1,057	0,238	4,346	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة	0,013	0,016	0,014	0,947	0,345
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	2,364	2,479	0,384	6,150	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,544	0,553	0,121	4,480	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	1,632	1,693	0,465	3,508	0,001
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	2,093	2,145	0,314	6,659	0,000

- **قيم مؤشر Q^2**

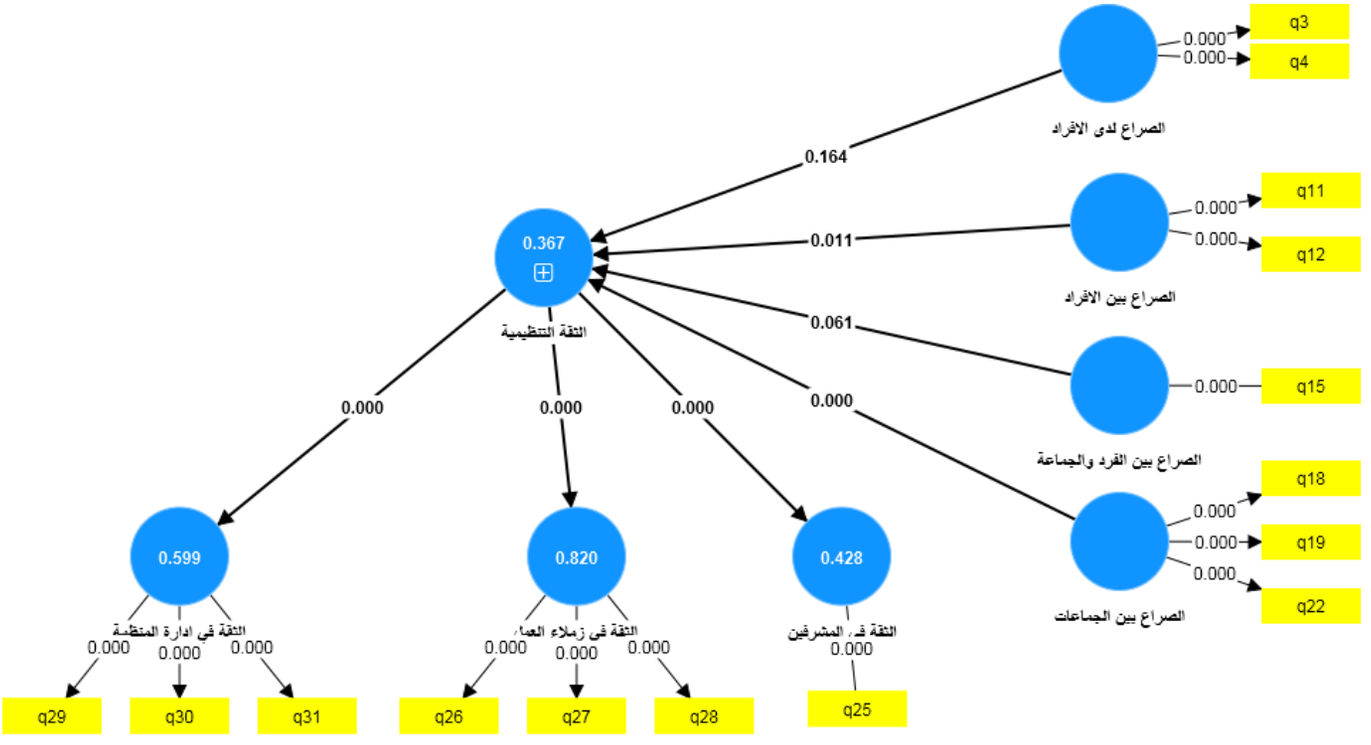
	القيمة التنبؤية Q^2	مؤشر جذر مربعات الخطأ RMSE	متوسط الخطأ المطلق MAE
الثقة التنظيمية	0,313	0,834	0,679
الثقة في ادارة المنظمة	0,118	0,947	0,780
الثقة في المشرفين	0,204	0,902	0,734
الثقة في زملاء العمل	0,275	0,858	0,691
الصراع بين الافراد	0,715	0,538	0,393
الصراع بين الجماعات	0,492	0,720	0,556
الصراع بين الفرد والجماعة	0,606	0,632	0,463
الصراع لدى الافراد	0,504	0,710	0,559
تخزين المعرفة	0,094	0,960	0,793
تشارك المعرفة	0,034	0,990	0,820
تطبيق المعرفة	0,012	1,004	0,841
توليد واكتساب المعرفة	0,026	1,001	0,786
عمليات ادارة المعرفة	0,070	0,973	0,766

- **الملحق (13) اختبار الفرضيات**
- **الفرضية الاولى**



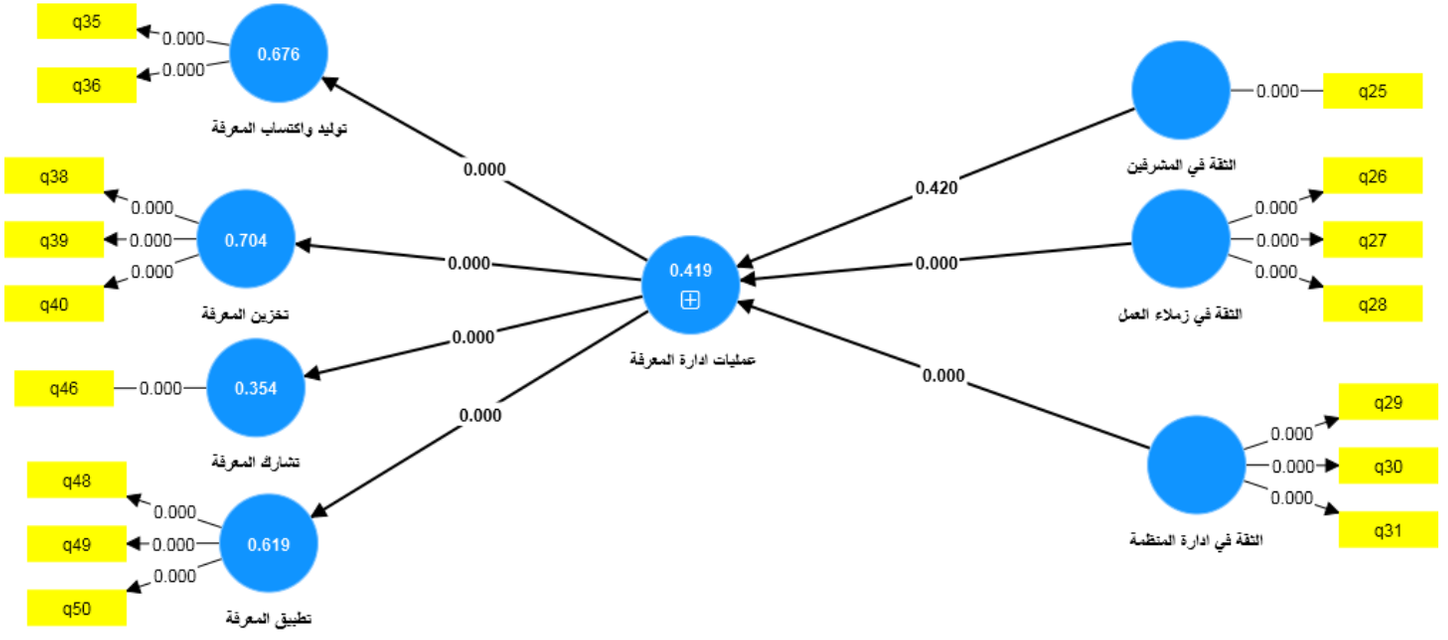
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	5.0%	95.0%
الصراع بين الافراد -> تخزين المعرفة	0,071	0,044	-0,079	0,162
الصراع بين الافراد -> تشارك المعرفة	0,052	0,033	-0,060	0,129
الصراع بين الافراد -> تطبيق المعرفة	0,053	0,034	-0,063	0,131
الصراع بين الافراد -> توليد واكتساب المعرفة	0,069	0,043	-0,080	0,161
الصراع بين الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	0,081	0,051	-0,092	0,186
الصراع بين الجماعات -> تخزين المعرفة	-0,440	-0,444	-0,531	-0,361
الصراع بين الجماعات -> تشارك المعرفة	-0,323	-0,325	-0,396	-0,262
الصراع بين الجماعات -> تطبيق المعرفة	-0,330	-0,333	-0,414	-0,251
الصراع بين الجماعات -> توليد واكتساب المعرفة	-0,428	-0,431	-0,524	-0,356
الصراع بين الجماعات -> عمليات ادارة المعرفة	-0,504	-0,507	-0,604	-0,419
الصراع بين الفرد والجماعة -> تخزين المعرفة	0,074	0,062	-0,073	0,190
الصراع بين الفرد والجماعة -> تشارك المعرفة	0,054	0,046	-0,053	0,141
الصراع بين الفرد والجماعة -> تطبيق المعرفة	0,055	0,047	-0,053	0,146
الصراع بين الفرد والجماعة -> توليد واكتساب المعرفة	0,072	0,061	-0,067	0,187
الصراع بين الفرد والجماعة -> عمليات ادارة المعرفة	0,084	0,071	-0,081	0,220
الصراع لدى الافراد -> تخزين المعرفة	-0,160	-0,001	-0,238	0,250
الصراع لدى الافراد -> تشارك المعرفة	-0,117	-0,001	-0,175	0,181
الصراع لدى الافراد -> تطبيق المعرفة	-0,120	0,000	-0,183	0,187
الصراع لدى الافراد -> توليد واكتساب المعرفة	-0,155	-0,001	-0,236	0,244
الصراع لدى الافراد -> عمليات ادارة المعرفة	-0,183	-0,001	-0,274	0,285
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,873	0,875	0,847	0,899
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,641	0,642	0,567	0,717
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,654	0,656	0,557	0,734
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,849	0,850	0,821	0,873

- **اختبار الفرضية الثانية**



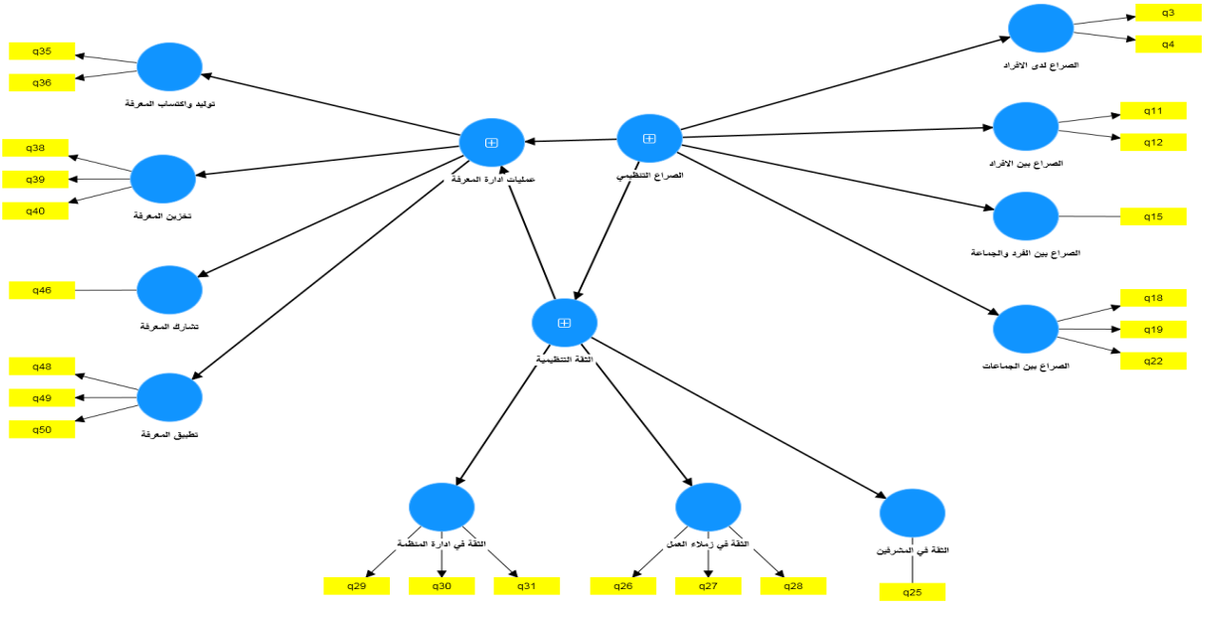
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	0,774	0,772	0,043	18,197	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,654	0,654	0,043	15,366	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,905	0,905	0,011	79,220	0,000
الصراع بين الافراد -> الثقة التنظيمية	-0,218	-0,231	0,095	2,287	0,011
الصراع بين الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,169	-0,177	0,071	2,365	0,009
الصراع بين الافراد -> الثقة في المشرفين	-0,143	-0,153	0,068	2,106	0,018
الصراع بين الافراد -> الثقة في زملاء العمل	-0,198	-0,209	0,086	2,296	0,011
الصراع بين الجماعات -> الثقة التنظيمية	-0,364	-0,367	0,060	6,023	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,281	-0,283	0,050	5,597	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في المشرفين	-0,238	-0,239	0,035	6,775	0,000
الصراع بين الجماعات -> الثقة في زملاء العمل	-0,329	-0,332	0,056	5,895	0,000
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة التنظيمية	-0,133	-0,128	0,086	1,547	0,061
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,103	-0,100	0,067	1,539	0,062
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في المشرفين	-0,087	-0,083	0,056	1,552	0,061
الصراع بين الفرد والجماعة -> الثقة في زملاء العمل	-0,121	-0,116	0,078	1,544	0,062
الصراع لدى الافراد -> الثقة التنظيمية	-0,052	-0,057	0,053	0,980	0,164
الصراع لدى الافراد -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,040	-0,044	0,041	0,976	0,165
الصراع لدى الافراد -> الثقة في المشرفين	-0,034	-0,038	0,036	0,955	0,170
الصراع لدى الافراد -> الثقة في زملاء العمل	-0,047	-0,051	0,048	0,982	0,163

- **اختبار الفرضية الثالثة**



	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة في ادارة المنظمة -> تخزين المعرفة	0,266	0,267	0,059	4,518	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> تشارك المعرفة	0,188	0,189	0,042	4,485	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> تطبيق المعرفة	0,249	0,249	0,055	4,542	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> توليد واكتساب المعرفة	0,260	0,261	0,058	4,510	0,000
الثقة في ادارة المنظمة -> عمليات ادارة المعرفة	0,317	0,317	0,070	4,516	0,000
الثقة في المشرفين -> تخزين المعرفة	-0,011	-0,018	0,057	0,201	0,421
الثقة في المشرفين -> تشارك المعرفة	-0,008	-0,012	0,041	0,198	0,422
الثقة في المشرفين -> تطبيق المعرفة	-0,011	-0,017	0,053	0,202	0,420
الثقة في المشرفين -> توليد واكتساب المعرفة	-0,011	-0,017	0,056	0,202	0,420
الثقة في المشرفين -> عمليات ادارة المعرفة	-0,014	-0,021	0,068	0,202	0,420
الثقة في زملاء العمل -> تخزين المعرفة	0,365	0,372	0,064	5,703	0,000
الثقة في زملاء العمل -> تشارك المعرفة	0,259	0,264	0,052	4,961	0,000
الثقة في زملاء العمل -> تطبيق المعرفة	0,342	0,346	0,062	5,556	0,000
الثقة في زملاء العمل -> توليد واكتساب المعرفة	0,358	0,363	0,063	5,685	0,000
الثقة في زملاء العمل -> عمليات ادارة المعرفة	0,435	0,441	0,075	5,809	0,000

- **اختبار الفرضيات الرئيسية**



	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	0,782	0,781	0,046	16,969	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	0,644	0,654	0,043	14,981	0,000
الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	0,903	0,905	0,012	75,384	0,000
الثقة التنظيمية -> تخزين المعرفة	0,573	0,577	0,039	14,648	0,000
الثقة التنظيمية -> تشارك المعرفة	0,406	0,406	0,041	9,800	0,000
الثقة التنظيمية -> تطبيق المعرفة	0,538	0,538	0,047	11,445	0,000
الثقة التنظيمية -> توليد واكتساب المعرفة	0,562	0,565	0,042	13,345	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	0,684	0,685	0,047	14,550	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية	-0,569	-0,573	0,049	11,575	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,445	-0,447	0,043	10,312	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في المشرفين	-0,367	-0,375	0,045	8,095	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة في زملاء العمل	-0,514	-0,519	0,047	11,031	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الافراد	0,848	0,849	0,020	41,742	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الجماعات	0,705	0,703	0,050	13,965	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع بين الفرد والجماعة	0,782	0,784	0,030	25,752	0,000
الصراع التنظيمي -> الصراع لدى الافراد	0,713	0,711	0,038	18,563	0,000
الصراع التنظيمي -> تخزين المعرفة	-0,236	-0,240	0,056	4,180	0,000
الصراع التنظيمي -> تشارك المعرفة	-0,167	-0,168	0,040	4,220	0,000
الصراع التنظيمي -> تطبيق المعرفة	-0,222	-0,224	0,053	4,168	0,000
الصراع التنظيمي -> توليد واكتساب المعرفة	-0,232	-0,235	0,054	4,262	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة	-0,281	-0,285	0,065	4,309	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,838	0,842	0,019	43,613	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,593	0,592	0,043	13,749	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,787	0,785	0,040	19,661	0,000
عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,823	0,824	0,019	43,012	0,000

- **الأثر الغير مباشر**

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	الصراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية		0,782	0,644	0,903										0,684
الثقة في ادارة المنظمة														
الثقة في المشرفين														
الثقة في زملاء العمل														
الصراع التنظيمي	-0,569					0,848	0,705	0,782	0,713					0,108
الصراع بين الافراد														
الصراع بين الجماعات														
الصراع بين الفرد والجماعة														
الصراع لدى الافراد														
تخزين المعرفة														
تشارك المعرفة														
تطبيق المعرفة														
توليد واكتساب المعرفة														
عمليات ادارة المعرفة										0,838	0,593	0,787	0,823	

	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (|O/STDEV|)	الدلالة أو قيمة P
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,562	0,565	0,042	13,345	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	0,089	0,089	0,042	2,128	0,034
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,573	0,577	0,039	14,648	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,406	0,406	0,041	9,800	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> توليد واكتساب المعرفة	-0,320	-0,324	0,039	8,280	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	0,090	0,091	0,042	2,148	0,033
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في زملاء العمل	-0,514	-0,519	0,047	11,031	0,000
الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,538	0,538	0,047	11,445	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	0,064	0,064	0,031	2,058	0,041
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة	-0,389	-0,393	0,045	8,632	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في المشرفين	-0,367	-0,375	0,045	8,095	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> الثقة في ادارة المنظمة	-0,445	-0,447	0,043	10,312	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	-0,306	-0,309	0,040	7,738	0,000
الصراع التنظيمي -> عمليات ادارة المعرفة -> تطبيق المعرفة	0,085	0,085	0,039	2,159	0,032
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تشارك المعرفة	-0,231	-0,233	0,032	7,302	0,000
الصراع التنظيمي -> الثقة التنظيمية -> عمليات ادارة المعرفة -> تخزين المعرفة	-0,326	-0,331	0,039	8,304	0,000

الملحق (14) الأهمية والأداء

	عمليات ادارة المعرفة
الثقة التنظيمية	0,684
الصراع التنظيمي	−0,281

بناء الأداء لـ [عمليات ادارة المعرفة]

	الأداء
الثقة التنظيمية	72,565
الصراع التنظيمي	37,051

الأداء

أداء LV

	أداء LV
الثقة التنظيمية	72,565
الثقة في ادارة المنظمة	70,773
الثقة في المشرفين	76,440
الثقة في زملاء العمل	73,011
الصراع التنظيمي	37,051
الصراع بين الافراد	29,850
الصراع بين الجماعات	33,972
الصراع بين الفرد والجماعة	31,481
الصراع لدى الافراد	56,832
تخزين المعرفة	68,833
تشارك المعرفة	75,206
تطبيق المعرفة	69,177
توليد واكتساب المعرفة	76,143
عمليات ادارة المعرفة	71,639

- **مصفوفة الأهمية والأداء**

	الثقة التنظيمية	الثقة في ادارة المنظمة	الثقة في المشرفين	ثقة في زملاء العمل	الصراع التنظيمي	الصراع بين الافراد	صراع بين الجماعات	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع لدى الافراد	تخزين المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة	توليد واكتساب المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
q11						0,545								
q11					0,213									
q12						0,567								
q12					0,218									
q15								1,000						
q15					0,231									
q18					0,157									
q18							0,404							
q19							0,412							
q19					0,157									
q22							0,411							
q22					0,169									
q25	0,217													
q25			1,000											
q26	0,247													
q26				0,411										
q27	0,250													
q27				0,434										
q28	0,194													
q28				0,342										
q29		0,405												
q29	0,167													
q3					0,122									
q3									0,442					
q30		0,475												
q30	0,200													
q31	0,185													
q31		0,410												
q35														0,159
q35													0,488	
q36														0,214
q36													0,629	
q38														0,170
q38										0,451				
q39														0,164
q39										0,421				
q4									0,677					
q4					0,209									
q40										0,416				
q40														0,154
q46														0,170
q46											1,000			
q48														0,136
q48												0,357		
q49												0,459		
q49														0,180
q50												0,366		
q50														0,143

- **الملحق (15) اختبار Anova لتباين الفروق في المتغيرات الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
على_مستوى_الفرد	Equal variances assumed	0,900	0,344	-0,097	241	0,923	-0,01179	0,12189	-0,25189	0,22831
	Equal variances not assumed			-0,096	218,558	0,924	-0,01179	0,12342	-0,25504	0,23146
على_مستوى_بين_الافراد	Equal variances assumed	8,621	0,004	-1,087	241	0,278	-0,13657	0,12560	-0,38397	0,11084
	Equal variances not assumed			-1,061	201,251	0,290	-0,13657	0,12875	-0,39044	0,11730
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Equal variances assumed	7,004	0,009	-2,262	241	0,025	-0,25072	0,11082	-0,46902	-0,03241
	Equal variances not assumed			-2,331	236,914	0,021	-0,25072	0,10756	-0,46262	-0,03882
على_مستوى_بين_الجماعة	Equal variances assumed	0,666	0,415	-0,067	241	0,946	-0,00882	0,13090	-0,26667	0,24904
	Equal variances not assumed			-0,067	223,694	0,947	-0,00882	0,13200	-0,26895	0,25131
الصراع_التنظيمي	Equal variances assumed	0,263	0,609	-2,127	241	0,034	-0,21958	0,10323	-0,42293	-0,01624
	Equal variances not assumed			-2,124	231,123	0,035	-0,21958	0,10338	-0,42328	-0,01589

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير العمر**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	11,686	3	3,895	4,566	0,004
	Within Groups	203,888	239	0,853		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	18,778	3	6,259	7,082	0,000
	Within Groups	211,222	239	0,884		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	2,345	3	0,782	1,040	0,376
	Within Groups	179,639	239	0,752		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	5,952	3	1,984	1,954	0,122
	Within Groups	242,678	239	1,015		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	10,128	3	3,376	5,474	0,001
	Within Groups	147,393	239	0,617		
	Total	157,521	242			

اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	0,016	1	0,016	0,018	0,893
	Within Groups	215,558	241	0,894		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	0,266	1	0,266	0,279	0,598
	Within Groups	229,734	241	0,953		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	0,348	1	0,348	0,462	0,497
	Within Groups	181,635	241	0,754		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	0,969	1	0,969	0,943	0,333
	Within Groups	247,661	241	1,028		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	2,103	1	2,103	3,261	0,072
	Within Groups	155,418	241	0,645		
	Total	157,521	242			

اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير المستوى الوظيفي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	13,192	3	4,397	5,193	0,002
	Within Groups	202,382	239	0,847		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	16,417	3	5,472	6,124	0,000
	Within Groups	213,583	239	0,894		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	5,054	3	1,685	2,276	0,080
	Within Groups	176,929	239	0,740		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	9,904	3	3,301	3,305	0,021
	Within Groups	238,725	239	0,999		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	2,845	3	0,948	1,465	0,225
	Within Groups	154,676	239	0,647		
	Total	157,521	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الصراع التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
على_مستوى_الفرد	Between Groups	16,218	3	5,406	6,481	0,000
	Within Groups	199,356	239	0,834		
	Total	215,574	242			
على_مستوى_بين_الافراد	Between Groups	19,541	3	6,514	7,397	0,000
	Within Groups	210,459	239	0,881		
	Total	230,000	242			
على_مستوى_الفرد_والجماعة	Between Groups	5,312	3	1,771	2,395	0,069
	Within Groups	176,672	239	0,739		
	Total	181,984	242			
على_مستوى_بين_الجماعة	Between Groups	14,738	3	4,913	5,020	0,002
	Within Groups	233,892	239	0,979		
	Total	248,630	242			
الصراع_التنظيمي	Between Groups	21,433	3	7,144	12,547	0,000
	Within Groups	136,087	239	0,569		
	Total	157,521	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس)**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقة_المشرفين	Equal variances assumed	2,195	0,140	-0,133	241	0,894	-0,01476	0,11060	-0,23263	0,20310
	Equal variances not assumed			-0,132	217,797	0,895	-0,01476	0,11206	-0,23562	0,20609
الثقة_زملاء_العمل	Equal variances assumed	2,205	0,139	2,504	241	0,013	0,26206	0,10464	0,05594	0,46818
	Equal variances not assumed			2,546	240,948	0,012	0,26206	0,10292	0,05933	0,46480
الثقة_ادارة_المنظمة	Equal variances assumed	14,278	0,000	0,390	241	0,697	0,04593	0,11793	-0,18637	0,27823
	Equal variances not assumed			0,378	191,779	0,706	0,04593	0,12165	-0,19401	0,28588
الثقة_التنظيمية	Equal variances assumed	29,172	0,000	-0,483	241	0,630	-0,05390	0,11168	-0,27390	0,16610
	Equal variances not assumed			-0,469	196,733	0,639	-0,05390	0,11483	-0,28036	0,17257

اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	6,002	3	2,001	2,788	0,041
	Within Groups	171,498	239	0,718		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	4,659	3	1,553	2,344	0,074
	Within Groups	158,341	239	0,663		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	5,648	3	1,883	2,293	0,079
	Within Groups	196,259	239	0,821		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	5,405	3	1,802	2,450	0,064
	Within Groups	175,751	239	0,735		
	Total	181,156	242			

```
ONEWAY الثقة_المشرفين الثقة_زملاء_العمل الثقة_ادارة_المنظمة الثقة_التنظيمية BY المستوى_التعليمي
```

- اختبار Anova لتباين **الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (المستوى التعليمي)**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	1,178	3	0,393	0,532	0,661
	Within Groups	176,322	239	0,738		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	3,968	3	1,323	1,988	0,116
	Within Groups	159,032	239	0,665		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	8,531	3	2,844	3,515	0,016
	Within Groups	193,376	239	0,809		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	3,562	3	1,187	1,598	0,191
	Within Groups	177,594	239	0,743		
	Total	181,156	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (المستوى الوظيفي)**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الثقة_المشرفين	Between Groups	3,048	3	1,016	1,392	0,246
	Within Groups	174,452	239	0,730		
	Total	177,500	242			
الثقة_زملاء_العمل	Between Groups	0,648	3	0,216	0,318	0,812
	Within Groups	162,352	239	0,679		
	Total	163,000	242			
الثقة_ادارة_المنظمة	Between Groups	11,984	3	3,995	5,027	0,002
	Within Groups	189,924	239	0,795		
	Total	201,907	242			
الثقة_التنظيمية	Between Groups	3,098	3	1,033	1,386	0,248
	Within Groups	178,058	239	0,745		
	Total	181,156	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (سنوات الخدمة)**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المشرفين_الثقة	Between Groups	3,048	3	1,016	1,392	,246
	Within Groups	174,452	239	,730		
	Total	177,500	242			
العمل_زملاء_الثقة	Between Groups	,648	3	,216	,318	,812
	Within Groups	162,352	239	,679		
	Total	163,000	242			
المنظمة_ادارة_الثقة	Between Groups	11,984	3	3,995	5,027	,002
	Within Groups	189,924	239	,795		
	Total	201,907	242			
التنظيمية_الثقة	Between Groups	3,098	3	1,033	1,386	,248
	Within Groups	178,058	239	,745		
	Total	181,156	242			

-

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة)**
- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس**

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
توليد_اكتساب	Equal variances assumed	1,815	0,179	-0,164	241	0,870	-0,02054	0,12546	-0,26767	0,22659
	Equal variances not assumed			-0,161	212,790	0,872	-0,02054	0,12758	-0,27203	0,23095
تخزين_المعرفة	Equal variances assumed	0,024	0,877	2,752	241	0,006	0,31080	0,11294	0,08832	0,53328
	Equal variances not assumed			2,760	235,003	0,006	0,31080	0,11261	0,08895	0,53265
تشارك_المعرفة	Equal variances assumed	0,322	0,571	3,782	241	0,000	0,45485	0,12026	0,21796	0,69175
	Equal variances not assumed			3,789	233,992	0,000	0,45485	0,12006	0,21832	0,69138
تطبيق_المعرفة	Equal variances assumed	0,067	0,795	2,609	241	0,010	0,30851	0,11826	0,07555	0,54147
	Equal variances not assumed			2,596	227,820	0,010	0,30851	0,11883	0,07437	0,54265
ادارة_المعرفة	Equal variances assumed	0,022	0,883	2,479	241	0,014	0,27293	0,11011	0,05603	0,48984
	Equal variances not assumed			2,493	236,918	0,013	0,27293	0,10949	0,05723	0,48863

```
ONEWAY ادارة_المعرفة تطبيق_المعرفة تشارك_المعرفة تخزين_المعرفة اكتساب_توليد BY العمر
```

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	2,508	3	0,836	0,885	0,450
	Within Groups	225,889	239	0,945		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	7,366	3	2,455	3,197	0,024
	Within Groups	183,538	239	0,768		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	7,347	3	2,449	2,723	0,045
	Within Groups	214,958	239	0,899		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	15,946	3	5,315	6,592	0,000
	Within Groups	192,721	239	0,806		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	6,522	3	2,174	2,988	0,032
	Within Groups	173,886	239	0,728		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى التعليمي**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	1,448	1	1,448	1,537	0,216
	Within Groups	226,949	241	0,942		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	0,523	1	0,523	0,662	0,417
	Within Groups	190,380	241	0,790		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	1,356	1	1,356	1,479	0,225
	Within Groups	220,949	241	0,917		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	0,420	1	0,420	0,486	0,486
	Within Groups	208,247	241	0,864		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	5,532	1	5,532	7,624	0,006
	Within Groups	174,875	241	0,726		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير المستوى الوظيفي**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	5,517	3	1,839	1,972	0,119
	Within Groups	222,880	239	0,933		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	16,817	3	5,606	7,696	0,000
	Within Groups	174,087	239	0,728		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	5,405	3	1,802	1,985	0,117
	Within Groups	216,899	239	0,908		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	7,621	3	2,540	3,020	0,030
	Within Groups	201,045	239	0,841		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	16,422	3	5,474	7,978	0,000
	Within Groups	163,985	239	0,686		
	Total	180,407	242			

- **اختبار Anova لتباين الفروق في عمليات إدارة المعرفة تبعا لمتغير سنوات الخدمة**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
توليد_اكتساب	Between Groups	9,148	3	3,049	3,324	0,020
	Within Groups	219,249	239	0,917		
	Total	228,397	242			
تخزين_المعرفة	Between Groups	11,521	3	3,840	5,117	0,002
	Within Groups	179,382	239	0,751		
	Total	190,903	242			
تشارك_المعرفة	Between Groups	14,455	3	4,818	5,540	0,001
	Within Groups	207,850	239	0,870		
	Total	222,305	242			
تطبيق_المعرفة	Between Groups	4,669	3	1,556	1,823	0,144
	Within Groups	203,998	239	0,854		
	Total	208,667	242			
ادارة_المعرفة	Between Groups	22,694	3	7,565	11,464	0,000
	Within Groups	157,713	239	0,660		
	Total	180,407	242			

- **اختبارات Sld**
- **بالنسبة للصراع التنظيمي**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

LSD

(I) العمر	(J) العمر	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 39 الى 30 من	-,24106	,35697	,500	-,9443	,4621
	سنة 49 الى 40 من	-,32958	,36336	,365	-1,0454	,3862
	سنة 50 من اكثر	-1,05625*	,40235	,009	-1,8489	-,2636
سنة 39 الى 30 من	سنة 30 من اقل	,24106	,35697	,500	-,4621	,9443
	سنة 49 الى 40 من	-,08852	,11301	,434	-,3111	,1341

	سنة 50 من اكثر	-,81519*	,20647	,000	-1,2219	-,4085
سنة 49 الى 40 من	سنة 30 من اقل	,32958	,36336	,365	-,3862	1,0454
	سنة 39 الى 30 من	,08852	,11301	,434	-,1341	,3111
	سنة 50 من اكثر	-,72667*	,21732	,001	-1,1548	-,2986
سنة 50 من اكثر	سنة 30 من اقل	1,05625*	,40235	,009	,2636	1,8489
	سنة 39 الى 30 من	,81519*	,20647	,000	,4085	1,2219
	سنة 49 الى 40 من	,72667*	,21732	,001	,2986	1,1548

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: التنظيمي_الصراع

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) سنوات_عدد	(J) سنوات_عدد	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
سنة من اقل	سنوات 5 الى سنة من	-1,40263*	,29480	,000	-1,9834	-,8219
	سنوات 10 الى 6 من	-,95739*	,19170	,000	-1,3350	-,5798
	سنوات 10 من اكثر	-1,08340*	,18533	,000	-1,4485	-,7183
سنوات 5 الى سنة من	سنة من اقل	1,40263*	,29480	,000	,8219	1,9834
	سنوات 10 الى 6 من	,44524	,25243	,079	-,0520	,9425
	سنوات 10 من اكثر	,31923	,24763	,199	-,1686	,8070
سنوات 10 الى 6 من	سنة من اقل	,95739*	,19170	,000	,5798	1,3350
	سنوات 5 الى سنة من	-,44524	,25243	,079	-,9425	,0520
	سنوات 10 من اكثر	-,12601	,10563	,234	-,3341	,0821
سنوات 10 من اكثر	سنة من اقل	1,08340*	,18533	,000	,7183	1,4485
	سنوات 5 الى سنة من	-,31923	,24763	,199	-,8070	,1686
	سنوات 10 الى 6 من	,12601	,10563	,234	-,0821	,3341

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

- **بالنسبة للثقة التنظيمي**

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
التنظيمية_الثقة	Based on Mean	29,172	1	241	,000
	Based on Median	21,135	1	241	,000
	Based on Median and with adjusted df	21,135	1	240,028	,000
	Based on trimmed mean	29,390	1	241	,000

ANOVA

التنظيمية_الثقة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,175	1	,175	,233	,630
Within Groups	180,981	241	,751		
Total	181,156	242			

- **بالنسبة لادارة المعرفة**

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) العمر	(J) العمر	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من اقل	سنة 39 الى 30 من	-,66026	,38772	,090	-1,4241	,1035
	سنة 49 الى 40 من	-,77746*	,39466	,050	-1,5549	,0000
	سنة 50 من اكثر	-,20000	,43702	,648	-1,0609	,6609
سنة 39 الى 30 من	سنة 30 من اقل	,66026	,38772	,090	-,1035	1,4241
	سنة 49 الى 40 من	-,11720	,12274	,341	-,3590	,1246
	سنة 50 من اكثر	,46026*	,22426	,041	,0185	,9020
سنة 49 الى 40 من	سنة 30 من اقل	,77746*	,39466	,050	,0000	1,5549
	سنة 39 الى 30 من	,11720	,12274	,341	-,1246	,3590

	سنة 50 من اكثر	,57746*	,23605	,015	,1125	1,0425
سنة 50 من اكثر	سنة 30 من اقل	,20000	,43702	,648	-,6609	1,0609
	سنة 39 الى 30 من	-,46026*	,22426	,041	-,9020	-,0185
	سنة 49 الى 40 من	-,57746*	,23605	,015	-1,0425	-,1125

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
المعرفة_ادارة	Based on Mean	1,947	3	239	,123
	Based on Median	1,863	3	239	,136
	Based on Median and with adjusted df	1,863	3	234,962	,137
	Based on trimmed mean	2,134	3	239	,097

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

		Mean Difference			95% Confidence Interval	
(I) وظيفي_مستوى	(J) وظيفي_مستوى	(I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
اطار	تحكم عون	-,21177	,14333	,141	-,4941	,0706
	تنفيذي عون	,57094*	,13467	,000	,3057	,8362
	السامي اطار	,63601*	,18759	,001	,2665	1,0056
تحكم عون	اطار	,21177	,14333	,141	-,0706	,4941
	تنفيذي عون	,78272*	,16818	,000	,4514	1,1140
	السامي اطار	,84778*	,21293	,000	,4283	1,2672
تنفيذي عون	اطار	-,57094*	,13467	,000	-,8362	-,3057
	تحكم عون	-,78272*	,16818	,000	-1,1140	-,4514
	السامي اطار	,06506	,20721	,754	-,3431	,4732
السامي اطار	اطار	-,63601*	,18759	,001	-1,0056	-,2665
	تحكم عون	-,84778*	,21293	,000	-1,2672	-,4283
	تنفيذي عون	-,06506	,20721	,754	-,4732	,3431

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: المعرفة_ادارة

LSD

(I) سنوات_عدد	(J) سنوات_عدد	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة من اقل	سنوات 5 الى سنة من	-,32632	,32361	,314	-,9638	,3112
	سنوات 10 الى 6 من	,74154*	,21043	,001	,3270	1,1561
	سنوات 10 من اكثر	,52368*	,20345	,011	,1229	,9245
سنوات 5 الى سنة من	سنة من اقل	,32632	,32361	,314	-,3112	,9638
	سنوات 10 الى 6 من	1,06786*	,27709	,000	,5220	1,6137
	سنوات 10 من اكثر	,85000*	,27183	,002	,3145	1,3855
سنوات 10 الى 6 من	سنة من اقل	-,74154*	,21043	,001	-1,1561	-,3270
	سنوات 5 الى سنة من	-1,06786*	,27709	,000	-1,6137	-,5220
	سنوات 10 من اكثر	-,21786	,11596	,061	-,4463	,0106
سنوات 10 من اكثر	سنة من اقل	-,52368*	,20345	,011	-,9245	-,1229
	سنوات 5 الى سنة من	-,85000*	,27183	,002	-1,3855	-,3145
	سنوات 10 الى 6 من	,21786	,11596	,061	-,0106	,4463

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.