

مدى مساهمة ادارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي

(The contribution of knowledge management to predicting organizational
commitment)دراعوفاطمة^{1*}، مزيان محمد²¹ جامعة وهران 02 أحمد بن محمد (الجزائر)، psychologuerelizane@gmail.com² جامعة وهران 02 أحمد بن محمد (الجزائر)، Mazieneoran@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/05/26 تاريخ القبول: 2021/11/05 تاريخ النشر: 2021/12/25

ملخص : تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة ادارة المعرفة وأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتطبيق الإستمارة كأداة لجمع المعطيات على عينة قوامها 258 موظف وموظفة بجامعة " أحمد زبانه " بغليزان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

توجد مساهمة لبعدي إدارة المعرفة (التكوين، الابداع) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) في غياب أي مساهمة لبعده (تنمية الخبرات) .

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي، الموظفين .

Study summary; This study aims to know the extent of the contribution of knowledge management and its dimensions (formation, creativity, development of expertise) in predicting organizational commitment and its dimensions (emotional, continuous, and normative). The researcher used the descriptive approach and applied the questionnaire as a tool to collect data on a sample of 258 male and female employees at University Ahmed Zabana of RELIZANE clientele, and the study reached the following results:

There is a contribution to the two dimensions of knowledge management (formation, creativity) in predicting organizational commitment and its dimensions (emotional, continuous, normative) in the absence of any contribution to the dimension (development of experiences).

1. مقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة مهارة اجتاحت المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة بحثاً عن التطور والتقدم في جميع الميادين والمجالات المهنية والتنظيمية، وتأثير ذلك وارتباطه بولاء العامل لمؤسسته بالسعي إلى خلق جو معرفي يخص جميع أنشطة المؤسسة ويخص الموظفين أيضاً كونهم العنصر الأهم في المؤسسة، حيث أنّ الالتزام التنظيمي يعتبر أو يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر إنتاجاً إذا تحققت وطبقت إدارة المعرفة لدى الموظفين وهذا ما أكدته دراسة (سيد مهدي موسوي دافودي ، كياراش فرطاش ، 2012) حول أثر تبادل المعرفة على الالتزام التنظيمي .

وأمام هذا الواقع فإنّ على مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية أن تعمل بشكل جاد على الانفتاح أكثر، وتركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها، باعتبارها إحدى أبرز المهارات التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، لأن رعاية وتنمية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل ستكون في إطار منظمة متعلمة تمتاز بالقدرة على التكيف المتواصل مع المتغيرات. ونجد في هذا الصدد دراسة (حسين مبرزاده وسهيلة خسروباديبي 2012) حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتبادل المعرفة " وهي دراسة أجريت على عينة مكونة من 145 شخصاً من أصل 236 شخصاً من كلا الموظفين الدائمين وأساتذة الجامعات.

ولقد كان التزام الموظف في قلب الاهتمامات والدراسات المتنامية لعدة عقود، وأثناء هذه الفترة تم تطوير مناهج ونظريات مختلفة بخصوص مفهوم الالتزام التنظيمي بنفس الطريقة كان مفهوم أداء الموظف المرتبط بعمل الأخير محور الاهتمام بسبب التحسين المحتمل الذي يقدمه هذا المصطلح للمنظمات، ومدى أهمية وجود موظفين ملتزمين وتأثير ذلك على الميزة التنافسية للشركة المعبر عنها من خلال رضا العملاء والإنتاجية، معدل دوران الموظفين المنخفض، والتسامح مع التغييرات، وانخفاض التغيب، علاوة على ذلك فإن أداء الموظفين مهم أيضاً فيما يتعلق بالنظرية التحفيزية ذات النتائج الإيجابية، مثل تميز الموظفين في خلق العلاقات والإنتاجية وجودة الخدمة أو المنتج، وكذلك الأداء المالي للمنظمة. إلى جانب ذلك، لفت عدد من المؤلفين الانتباه إلى الحاجة إلى الاستكشاف المفاهيمي وتجريب العلاقة بين التزام الموظف والأداء. على الرغم من البحث حددت العلاقات الإيجابية والسلبية بين هذين المفهومين وفي هذا الصدد نجد دراسة (أبراهاميان وآخرون 2014) حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين .

ورغم تزايد الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة إلا أنّه لا يوجد تعريف موحد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها ونشرها وإستخدامها، وأخيراً تحويل المعلومات والخبرات الهامة التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر أساسية للأنشطة الإدارية المختلفة

كإتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الإستراتيجي، وهي تلك العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات التي تميز الموظفين فيما بينهم وتحقق اهداف المنظمة ومنها التزام الموظفين بعملهم وتطويره والتفاني فيه (زماط، 2010:10).

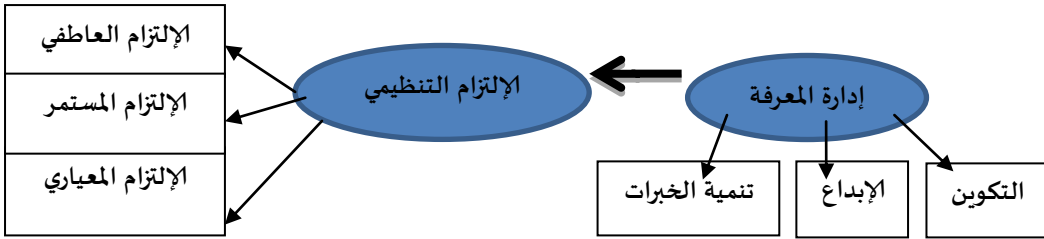
وفي هذا الاتجاه جاءت دراستنا للبحث في مدى مساهمة إدارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي، من خلال التساؤل الرئيسي:

هل توجد مساهمة لإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)؟
فرضية الدراسة :

توجد مساهمة لإدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري).

2. النموذج المفترض للدراسة:

شكل رقم 01: يوضح نموذج الدراسة المفترض



شرح النموذج :

يوضح هذا النموذج الفكرة المحورية المفترضة لمخطط متغيرات الدراسة الحالية والذي يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) وبين المتغير التابع الإلتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري).

3. أهداف الدراسة:

- المعرفة الفعلية للعلاقة بين ادارة المعرفة والإلتزام التنظيمي.
- التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والإعتماد عليها في خلق نوع من الإلتزام التنظيمي والرفع من معنويات الموظفين.
- إبراز واقع الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين (القيادات العليا، الموظفين) في مؤسسات التعليم العالي.

➤ إبراز مدى المساهمة الفعلية لإدارة المعرفة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي.

مفاهيم الدراسة:

مفهوم المعرفة :

تتحول اغلب المنظمات الى منظمات قائمة على المعرفة، والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة ادارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة بحيث أصبحت المعرفة البوم هي الأكثر قدرة على انشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات والدول. لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جدا سواء من مصادر داخلية أو خارجية. لذا فإن مفهوم المعرفة متعدد تبعا لطبيعة الترابط بين البيانات والمعلومات وتبعاً للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية. (الخطيب:زيغان، 2009:06).

1-5 مفهوم ادارة المعرفة:

هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل إلتقاط وجمع كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. (الزيادات، 2014:55).

وهنا نلاحظ أنّ ادارة المعرفة داخل المنظمة تعتمد على مشاركة كل أقسام التنظيم في جمع المعرفة وتنظيمها للاستفادة منها في تطوير التنظيم، وخلق جو من الفهم والاستيعاب، ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على ادارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وصناعتها بمختلف المستويات الادارية والتي تتطلب توقيت المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات الناجحة والفعالة وذات جودة عالية (سيد علي، 2013:08).

وعند الحديث عن مؤسسات التعليم العالي فهذا لا يعني ذلك الكيان التعليمي التقليدي المثقل بالكثير من المشاكل والعراقيل، بل إنّ الجامعة قائدة التغيير المعرفي والإجتماعي بكل أشكاله خارج حدود الزمان والمكان، وذلك من خلال التمتع بقدر كبير من المرونة والحركة، وهذا يوضح بأنّ جامعة المستقبل ستتولى ادارة شؤونها وتقوم بأداء مهامها باستخدام كافة التقنيات وما يستجد من تغيرات تقنية وبيداغوجية.

وهي أيضا الجهود التي يبذلها القائمون على العملية المعرفية (المنظمة) من أجل تعظيم كفاءة استخدام الخبرة المهنية الموجود لدى موظفيهم في جميع أنشطة الأعمال التي يقومون بها، إنها عملية منهجية منظمة تسعى إلى معرفة القدرات والقابليات المنغرس في عقول الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية وتمكين العاملين من الوصول اليها والإستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الرامية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية على أحسن وأسرع ما يكون. (السالم، 2009:

(55

ومما سبق يمكن تعريف ادارة المعرفة بانها عمليات تساعد الدول والمجتمعات والمؤسسات والمنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها وهي التي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والإبتكار، كما تدعم وتساند التعلم الفردي والتعلم الجماعي. كما أنها عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها للإستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك يرفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبتكار والإبداع.

أبعاد إدارة المعرفة :

➤ **التكوين :** يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين، فقد عرفه الهييتي على أنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية وتستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل " (بوقطف، 2014 :12)

➤ **الإبداع :** مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الإجتماعات و اللجان و أساليب الإتصال و الإبتكار من إطلاق طاقات الإبداع و الإبتكار لدى الموظفين لديها وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بتكلفة أقل ، (غزالي ، 2016 :194) وهو أيضا حسب "ناقرو" مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية والتي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم إذا كانت النتائج من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية. (ناقرو، 2013:14)

➤ **تنمية الخبرات :** يمكن إعتبار عملية تنمية الخبرات لدى الموظفين بمثابة الإعتراف بالمكتسبات وهي عامل تحفيزي وقوي لبذل مجهودات اكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي حيث يظهر ذلك من خلال عدة أبعاد، فمن خلال البعد المعرفي نجد نظرة الفرد للأمور وكيفية تعايشه حيث يجب عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق ترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها وبالتالي تحسين أدائه، كما تكمن الأهمية في خلق روح تنافسية تضمن لها البقاء . (بن ويراد ، 2018 :27)

أثر إدارة المعرفة على الموظفين :

يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الموظفين في المنظمة بطريقتين مختلفتين الأولى : تستطيع من خلالها إدارة المعرفة أن توصل عملية التعلم لديهم بصورة بينية أي بواسطة الموظفين بعضهم ببعض ويتم ذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، و الثانية : فهي الطريقة التي تمارس بها الغدارة الخاصة بالمعرفة تأثيرها على الموظفين في المنظمة وجعلهم يتسمون بالمرونة إضافة إلى أنها تدعم الرضا

الوظيفي لديهم مما يجعلهم مؤهلين لبناء قدراتهم في التعلم وحل ومعالجة المشاكل المختلفة التي تواجه مختلف النشاطات داخل المنظمة (غزالي ، 2016 : 234).

فوائد تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

➤ تحسين عملية اتخاذ القرارات إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اخذت من مستويات ادارية عليا.

➤ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات ولأن حلقات الاتصال تكون قليلة.

➤ يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم اجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعمليات للمساعدة في تحسين العمل بطريقة اكثر خبرة وعقلانية.

➤ يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، وسياسات الإدارة واجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، وقدرتهم على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين ودون الحاجة إلى مراقبة الجودة. (حنونة؛العضوي، 2011: 11)

مفهوم الالتزام التنظيمي :

إنّ مسألة تحديد المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفه نوع من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند التحدث عن موضوع الالتزام التنظيمي للموظفين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه واختلاف مداخل دراسته .

حيث يعرفه كل من (بويوزي؛ لونيبي ، 2015 : 59) على أنه " الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين الفرد والقيم السائدة في المنظمة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق اهداف المنظمة والنظرة الايجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بإنتمائه لها "

كما عرفه (الرشيدي ، 2014 : 06) على أنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها. كما عرفه على أنه حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته إذ يسعى لنجاح هذه المنظمة ويبدل قصارى الجهد والالتزام بتحقيق ذلك .

ويركز أورايلي وشاتمن (Oreillya and Chatman's) على المنظور النفسي للالتزام التنظيمي ويعرفانه على أنه الرّبط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الإندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويشير الباحثان إلى أنّ هناك ثلاثة جوانب للإرتباط النفسي هي :

➤ الإذعان : وهو توقع تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل.

➤ تحديد الهوية: فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الفرد على العضوية والإنتساب إلى المنظمة .

➤ **التشرب أو الإستيطان** : ويعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل فيها. (الشمالي، 2002 : 20)

أبعاد الإلتزام التنظيمي :

أ- **الإلتزام العاطفي** : ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الأفراد للخصائص المميزة لعملهم من درجة استقلالية وأهمية كيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة في ظل بيئة تنظيمية جيدة وفعالة. (لعون، 2016 : 37).

ب- **الإلتزام المستمر** : ويعني هذا أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره. (الشمالي، 2002 : 24)

ت- **الإلتزام المعياري** : ويعبر عن الإلتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الإجتماعية والثقافية والدينية. (بطة، 2018 : 35)

4. منهجية الدراسة :

➤ **المنهج المستخدم** : سيتم استخدام المنهج الوصفي لأنه يلائم مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها بالتزادف مع الدراسة الميدانية.

➤ **عينة الدراسة** : تتكون عينة الدراسة من (258) موظف وموظفة بالمركز الجامعي "أحمد زبانه" بغليزان .

➤ **أداة جمع البيانات** :

تم إستخدام الإستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة المكونة من بعدين (إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي) وتطبيق مقياس ليكرت لخمسة بدائل (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) للإجابة على أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة وتحليلها :

عرض نتائج الدراسة :

الفرضية الرئيسية : التي نصت على مدى مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)، وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Régression)

وللتأكد من أنّ نموذج الإنحدار المفترض الذي ينطوي على متغير مستقل معين إدارة المعرفة وأبعاده (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) دون غيرها من المتغيرات الأخرى العديدة ومتغير تابع معين الإلتزام التنظيمي وأبعاده (المعياري، العاطفي، المستمر) ينطوي على علاقة دالة إحصائية، ويستعمل الإنحدار في ذلك طريقة تحليل التباين ANOVA.

الجدول 1: يوضح تحليل التباين (ANOVA).

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4	95109,471	23777,368	93,785	دال
داخل المجموعات	253	64143,133	253,530		
الكلية	257	159252,605			

المصدر: الباحثة

يظهر من خلال الجدول قيم تحليل التباين (ANOVA) ، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (93,785) عند مستوى الدلالة (0.00) وهي أصغر من (0.05) ، وهذا يعني قبول معادلة الانحدار بنسبة مئوية تقدر بـ (25.3)، أي أنّ استعمال المتغير المستقل إدارة المعرفة وأبعاده (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) أمدّ النموذج بقوة تفسيرية للمتغير التابع الإلتزام التنظيمي وأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) .

— وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات لابد من فحص معامل الإرتباط المتعدد Coefficient of multiple corrélation (ر)، ومربع معامل الإرتباط المتعدد أو معامل التحديد المتعدد Coefficient of multiple détermination (ر2).

جدول رقم (03): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression) باستخدام طريقة Enter ، للتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات .

المتغير التابع	الطريقة	معامل "ر"	معامل "ر2"	معامل "ر" المصحح	مستوى الدلالة
الإلتزام التنظيمي	إدخال المتغيرات ENTRE	0.77	0.59	0.59	0.04

يتبين من خلال الجدول أعلاه من تحليل تباين الانحدار أنّ معامل الارتباط المتعدد "ر" بلغ (0.77) ، بينما بلغ معامل التحديد "ر2" (0.59)، ومعامل التحديد المصحح "ر" (0.59) عند مستوى الدلالة (0.04) ، ومن هنا يمكن القول أنّ المتغير المستقل إدارة المعرفة يعد مؤشراً قوياً في تفسير

المتغير التابع الإلتزام التنظيمي واستطاع أن يفسر 77% على مستوى العينة، في حين أن (23%) تعزى إلى عوامل أخرى .

— وللانتقال من الفحص العام للنموذج إلى الفحص التفصيلي تتم معاينة مساهمة المتغير المستقل إدارة المعرفة وأبعاده (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالمتغير التابع الإلتزام التنظيمي وأبعاده (المعياري، العاطفي، المستمر) عن طريق معامل الإنحدار الجزئي غير المعياري Unstandardized Partial regression coefficient [A] ومعامل الإنحدار المعياري Standardized Regression Coefficient "بيتا" والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (04): يوضح معاملات الإنحدار.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Béta	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	113,603		22,447	دال
إدارة المعرفة	3,196	1,469	7,829	دال
التكوين	-2,318	0,274	-3,556	دال
الإبداع	-2,07	-0,481	-3,736	دال
تنمية الخبرات	-1,14	-0,152	-2,024	غير دال

يظهر من خلال الجدول أعلاه معاملات الارتباط الجزئي " A " ومعاملات الإنحدار المعياري Béta (الدرجة المعيارية)، حيث نجد أنّ إدارة المعرفة بأبعادها تساهم في تفسير الإلتزام التنظيمي، حيث قُدرت قيمة Béta لمعادلة المعرفة بـ (1,469) عند مستوى الدلالة (0.000) أي أقل من (0.05)، وهذا يعني أنّه توجد مساهمة لمتغير ادارة المعرفة في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي، كما نلاحظ أن قيمة Béta لأبعاد إدارة المعرفة على التوالي : بعد التكوين (-2,319)، بعد الإبداع (2,07) وهذا يعني أنه كلما انخفضت درجة هاذين البعدين (التكوين، الإبداع) بدرجة انخفضت درجة الإلتزام التنظيمي بنفس الدرجة المعيارية عند مستوى الدلالة (0.000)، مع غياب أي مساهمة لمتغير تنمية الخبرات حيث بلغت قيمة Béta (-1,14) عند مستوى الدلالة (0.48).

تفسير نتائج الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية والتي تنص على مدى مساهمة إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى الموظفين بالمركز الجامعي على أنّ هناك مساهمة لبعدي (التكوين والإبداع) في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي في غياب أي مساهمة لبعد (تنمية الخبرات)، وهذا يمكن إرجاعه إلى أن عامل التكوين يلعب دورا هاما في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعة من حيث المستوى المهني لدى الموظفين، والذي يعتمد على مدى استغلال الموظف لإمكاناته المهنية في تطوير العمل بالإعتماد بالدرجة الأولى على معارف جديدة لتحسين المردود يقتنها الموظف من خلال دورات تدريبية في مجال تخصصه المهني، وقدرة الموظف في هذه الحالة على التحكم الجيد في المعرفة المستقاة من دورات التكوين المبرمجة من طرف إدارة الجامعة بناء على تحديدها لإحتياجات الموظف المعرفية حتى يتمكن من تطوير قدراته في المنصب الذي يشغله، ويحظى التكوين بأهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية، وذلك استجابة لمتغيرات بيئة المنظمة المعاصرة لما له من دور فعال في تطوير وتنمية الأداء لكافة الموظفين.

وحسب (Pretty,1994) فالتكوين عبارة عن تعليم وظيفي دائم، ووسيلة فعالة لترقية الأداء البشري في المنظمة، وذلك من خلال تحفيز الموظفين على تحسين معارفهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، وجعلهم مستعدين للتكيف مع التغيرات الحاصلة خارج المنظمة وداخلها.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع، وظهور وظائف جديدة على مستوى المنظمات تتطلب تكويننا عاليا لشاغليها، أصبح من الضروري أن يتحصل الأفراد الموظفون على معارف أداية، وخبرات جديدة تؤهلهم لمناصب جديدة وتكسيهم القوة على التكيف مع التغيرات والتقنيات والأساليب الحديثة (معمرى، 2008 : 64)

حيث يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المنظمة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن منظمة التعليم العالي من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكّنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية (بوقطف، 2014 : 02)

وهذا ما لمستته الباحثة من خلال إجابات المفحوصين على فقرات بعد التكوين في الفقرة رقم (02) (تحدد الجامعة ما تحتاج إليه من معارف وتوظفها على شكل برامج تكوينية للموظفين) وكانت

نسبة المجيبين حوالي (42%) بـ (موافق بشدة) ، أما فقرة (تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية للموظفين لتطوير المعارف لديها) فكانت نسبة المجيبين حوالي (33%) بـ (موافق) .

يعتبر التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر وذلك للقطاع بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات التي تساهم في رفع مستوى ادائهم الوظيفي وهو ما يعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، وعلى هذا الأساس استثمرت مؤسسات التعليم العالي في التكوين وخصصت نسبة مالية لميزانيته وبرامجه وهذا ما أثبتته إجابات أفراد عينة الدراسة الحالية من خلال الإجابات التالية: " تهتم الإدارة بتحديث الأساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء متميز" حيث كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (40%) بـ " موافق " بينما (20%) بـ " موافق بشدة " أما فقرة " تقييم الإدارة الموظف بناءً على مستوى امتلاكه للمعرفة " فكان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (32%) بـ " موافق " بينما (21%) بـ " موافق بشدة " ، أما بالنسبة لبعد الإبداع الذي يساهم في التنبؤ بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين حيث نجد أن هذا البعد له دور مهم في دفع الموظفين للبقاء في مؤسسة التعليم العالي وهذا يتجلى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة، فمثلاً نجد فقرة (تسهل الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين) كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي (41%) بـ " موافق بشدة " بينما (21%) بـ " موافق " وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفائلون بعملهم في الجامعة والذي يعكس ما لاحظته وولسته الباحثة أثناء مقابلتها مع عينة الدراسة، إذ أن هناك من أردف إلى إجابته على أسئلة الإستبيان تعليقه حول سير الأمور المهنية في المعاهد قائلاً (الحمد لله رانا هانين وراهم يقيمونا شوية) وآخر علق بـ (على حساب خدمتنا و تعبنا يقيمونا وهذا الشيء بخلينا نخدمو أكثر وأكثر حتى تولى جامعة) هذه بعض التعليقات والتي تدل على رضا بعض أفراد عينة الدراسة عن عملهم في الجامعة وهناك دعم نفسي ومادي لمجهوداتهم مما يعني لديهم الحافز للإستمرار بالعمل في الجامعة ومحاولتهم تطوير العمل وكذا أساليب التسيير لكي يرقى المركز الجامعي "أحمد زبانه " إلى جامعة، أما فقرة (يرتبط نظام الحوافز بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه الموظفون في الجامعة) فكانت إجابات أفراد الدراسة بـ (28%) بـ " موافق بشدة " بينما (34%) بـ " موافق "، وهناك دراسات أنجزت حول علاقة الإبداع بالإلتزام التنظيمي فنجد دراسة أجريت في الصين حول علاقة الإلتزام التنظيمي بالإبداع (تأثير أساليب التفكير) لـ "يويو هو" من جامعة بيكين و" فيل وانغ ، ثينغي لي، جي جاو، زيلان يو " من معهد هاربن للتكنولوجيا بالصين(2011) والتي تؤكد أنّ الإبداع الجامعي سؤال بحثي شائع بين علماء النفس، و تأثير كل من العوامل الفردية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية على الإبداع وتساعد النتائج الجديدة في إلقاء الضوء على كيفية تنمية الإبداع وزيادة الاستفادة منه، استناداً إلى أسلوب التفكير الفريد للشعب الصيني والتركيز على العاملين

المميزين بالمعرفة المنخرطين في الأنشطة الإبداعية، وتوصلت دراستهم إلى وجود علاقة بين أسلوب التفكير والالتزام التنظيمي والإبداع للموظفين الصينيين وتم تدعيم تحليل البيانات بإجابات عينة مكونة من 134 مرؤوسًا صينيًا، مما يشير إلى أن الارتباط كان بشكل إيجابي بالإبداع، وأخيرا نجد بعد تنمية الخبرات الذي لم يساهم في التنبؤ بالالتزام التنظيمي وهذا تم التأكد من صحته من خلال نتائج الدراسة الحالية، حيث كانت إجابات عينة الدراسة متفاوتة ما بين مؤيد ومعارض لقيمة الخبرة المهنية في العمل بمؤسسات التعليم العالي، مثال تعليق لموظف يقول... (ماشي شرط تكون خدام بزاف باش تبغي الخدمة في الجامعة. كاي ناس راهم في 20 سنة وماشي خدامين Bien)، وتصريح آخر لموظفة تقول (انا راني متعاقدة في إطار ادماج حاملي الشهادات لمدة عامين ونخدم أكثر من الناس الي عندهم مناصب دائمة وباغية نكمل في الجامعة ونزيد من عندي)، هذه التصريحات تتشابه مع تصريحات لموظفين آخرين، أما فيما يخص إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد تنمية الخبرات فكانت كما يلي : فمثلا فقرة (تسهم ادارة الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للموظفين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم) فكانت إجابات أفراد الدراسة حوالي (42%) بـ " غير موافق بشدة " بينما (34 %) بـ " غير موافق " والباحثة لم تتوفر على دراسات تتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، وإنما هناك دراسات تتعارض نتائجها مع ما جاء في الدراسة الحالية منها دراسة لـ (ماير و ناتالي، 1988) حول علاقة خبرات العمل بالالتزام التنظيمي، حيث طبق الإستبيان على عينة من خريجي الجامعات تم تعيينهم حديثا بعد " 1-6-11 شهرا " بإستخدام تحليل الإنحدار، وأكدت النتائج على وجود تأثيرات لدى الأشخاص ذوي خبرة شهر واحد خلافا لباقي المدتين (6-11) ، وفي نفس السياق دراسة لـ (جين & ديفيد ، 2000) المتمحورة حول (من المسؤول؟ مواقف الخريجين وتجاربهم في الإدارة المهنية وعلاقتهم بالالتزام التنظيمي) وقد تناولت هذه الدراسة توقعات الخريجين وخبراتهم في ممارسات الإدارة المهنية التنظيمية والفردية والعلاقات بين الإدارة المهنية التنظيمية والإدارة الذاتية للوظيفة والالتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى أنه على الرغم من الخطاب السائد بأن الأفراد يجب أن يتحملوا المسؤولية عن حياتهم المهنية، لا تزال المنظمات تشارك بشكل كبير في الإدارة المهنية لخريجها المجندين، ودراسة أخرى لـ (فيرونيك ؛ كريستيان، 2017) حول " الإنفتاح على التجربة والالتزام و نية المغادرة " حيث إهتم الباحثان في هذه الدراسة بالبحث في العلاقات بين الانفتاح على التجربة، وأبعاد الالتزام التنظيمي ونية الإقلاع، وإكتشاف الدور المعتدل المحتمل للوظيفة وفرص التطوير حيث تساهم المشاركة العاطفية مساهمة سلبية بين الانفتاح على التجارب ونية المغادرة عندما تكون الفرص الوظيفية عالية. وتُظهر هذه الدراسة بشكل خاص أن دور الانفتاح على التجربة في نية المغادرة يعتمد على السياق الذي يعمل فيه الموظفون. ودراسة أخرى لـ (العمري؛ أبي مولود ، 2017) حول "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة" ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من 612 عامل، توصلت الدراسة

إلى النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى للخبرة المهنية لصالح العمال الأكبر سناً، الأكثر خبرة، وتم تفسيرها على ضوء التراث العلمي والدراسات السابقة في الموضوع، وهذا يؤكد أن مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الاجتماعات و اللجان ووسائل الإتصال من إطلاق طاقات الإبتكار والإبداع لدى موظفيها وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد المنظمة من تحقيق أهدافها بتكلفة أقل (غزال ، 2016 : 194)

وتؤكد العديد من الدراسات على أنّ تبني إدارة المعرفة في المنظمات ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي يترب عليه عددا من الفوائد منها على سبيل المثال لا الحصر زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الإستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة منها دراسة لـ (Bahramzadeha Khosroabadib, 2012, and) حول العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتبادل المعرفة ودراسة (DAVOUDI*, KIARASH, 2012) حول أثر تبادل المعرفة على الإلتزام التنظيمي للموظفين: دراسة حالة لشركات التصنيع الإيرانية حيث أجريت هذه الدراسة في محافظة (مازنداران ، Mazandaran) شمال إيران ، وهدفت إلى تحليل تأثير تبادل المعرفة على الإلتزام التنظيمي للموظفين. وتم إختيار 50 شركة تصنيع كمجمعات إحصائية للدراسة. كان هناك 650 موظفًا في تلك الشركات. وفقاً لـ (Morgan & Krejcie, 1970) ، تم تحديد الحد الأدنى لعدد حجم العينة على أنه 242 موظف ومن خلال تحليل العوامل والنتائج تبين أن مشاركة المعرفة في الشركات لها تأثير إيجابي كبير على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

4. خاتمة:

إنّ النتائج المتوصل إليها توافقت مع ما تم عرضه في أدبيات الموضوع في نقاط واختلفت في أخرى وهذا يمكن إرجاعه إلى أدوات الدراسة وإختلاف خصائص العينة المطبق عليها، وعليه تستخلص الباحثة أنّه توجد علاقة ما بين إدارة المعرفة والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمركز الجامعي، من حيث متغيري (التكوين والإبداع) في غياب أي مساهمة لمتغير(تنمية الخبرات).

كما تؤكد العديد من الدراسات منها دراسة (حنونة ؛ العوضي، 2011: 03) أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عددًا من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات في البيئة كما تعد استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أمرًا مهمًا وجوهريًا كما هو في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتما إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات تعتبر حلولاً لمشكلة الدراسة الحالية ونوافذ لبحوث جديدة :

1- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، إذ أن ذلك سيحقق لتلك المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها: تحسين مستوى مخرجاتها، زيادة قدرتها على التكيف مع ما يحصل في محيطها من تغييرات سريعة، زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها، المحافظة على رأسمالها الفكري.

2- وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة. لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم، والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها.

3- عند تشكيل اللجان وفرق العمل للقيام بأي مشروع أو حل أي مشكلة في أي من أقسام الجامعة وإدارتها بصفة عامة، ينبغي أن يراعى اختيار أعضاء الفريق من ذوي الخبرات والمهارات المتنوعة، ومن ذوي الخبرة الطويلة وحديثي الخبرة بالعمل، وذلك لتسهيل عملية انتقال الخبرات وتبادل الأفكار والخروج بحلول إبداعية للمشكلات.

6- إيجاد قاعدة معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالمؤسسة التعليمية، ومواردها المختلفة، وكذلك جمع معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وتمثل فرصاً أو تهديدات والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار وجعلها متوافرة بسهولة ويسر للمستفيدين.

5. قائمة المراجع:

1. احمد، الخطيب؛ خالد زيغان.(2009).ادارة المعرفة ونظم المعلومات. (الطبعة الأولى).عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن.
2. الزيادات، محمد عواد (2014)، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، (الطبعة الثانية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
3. رونالد، ي ريجيو (1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلبي. (الطبعة الأولى). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن..
4. سيد علي، أسامة محمد؛ الجمل، عباس حلبي (2013)، ادارة المعرفة (اتجاهات ادارة معاصرة) ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، مصر.
5. مؤيد، سعيد سالم.(2009)، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، (الطبعة الأولى)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
6. الثمالي، عبد الله محمد (2002) ، علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية.
7. بطة، مليكة (2018)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، الجزائر

8. بن ويراد، وهيبة (2018) ، تأثير الخبرة المهنية على أداء المختص الأرتوفوني ، مذكرة ماستر تخصص أرتوفونيا ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، الجزائر .
9. بوقطف، محمود (2014) ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالجامعة الجزائرية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
10. زماط، مريم (2010) ، دور تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر)
11. عاشوري ، إبتسام (2015) ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
12. بويزري، سمراء؛ لونيبي، دليلة (2015) ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة ، الجزائر .
13. غزالي، عادل (2016) ، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف 02، الجزائر .
14. لعون، عطية (2016)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 02 ، الجزائر .
15. الرشيد، منيرة سعود عوض(2014) ، تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد الأول ، العدد، 04 ، الكويت .
16. السياني ، ماجد قاسم (2015)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة ، مجلة العلوم التسييرية ، المجلد (11) ، العدد (05)، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن ، اليمن .
17. الشمري، غربي بن مرجي (2013) ، واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل و الجوف ، مقال منشور بمجلة العلوم التربوية ، المجلد الخامس والعشرون ، العدد الثالث، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية .
18. العمري، إسماعيل ؛ أبي مولود ، عبد الفتاح (2017) ، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال ، مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، (العدد 28) ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر. تاريخ الإطلاع: 18 ماي 2021

19. عوض ، عاطف محمود (2012) ، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد (28) ، العدد الأول ، دمشق ، سوريا .
20. حنونة، سامي؛ العوضي ، رافت محمد (2011) ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، بحث مقدم لمؤتمر التعلم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية ، فلسطين.
21. ناقرو ، محمد (2013)، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته ، ورقة عمل منشورة مقدمة للملتقى الأول بعنوان بناء معايير التدريب ، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية ، الرياض، المملكة العربية السعودية .
22. Hosein Bahramzadeha; Soheila Khosroabadib (2012), The relationship between organizational commitment and knowledge sharing, A case study, a Ph.D. in Public Administration ,assistant professor and Scientific Member Azad University of Bojnourd , Bojnourd, Iran. 2021 مارس 24 : تاريخ الإطلاع : https://www.researchgate.net/publication/272913270_The_relationship_between_organizational_commitment_and_knowledge_sharing_A_case_study_of_university_employee_cooperation | <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830460/FULLTEXT01.pdf>.
23. **Jane Sturges,David Guest &KateKenzie Mac Davey(2000) , Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment** , European Journal of Work and Organizational Psychology , **Volume 9, 2000 -Issue 3 , U.S.A .** 2021 ماي 16 : تاريخ الإطلاع : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943200417966>
24. John P. Meyer ,Natalie J. Allen (1988) , Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis , Article in Journal of Occupational Psychology , Volume61, Issue3 , U.S.A . تاريخ الإطلاع : 16 ماي 2021 <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00284.x>
25. Lusine Abrahamyan ,Tsovinar Mirzoyan ,Jose Fernando Lopez Santos (2014) , An investigation into the relationship between the commitment of employees and their

performance , Study in the field of information and communication technology industry , bleking institute of technology.

26. Mojtaba Almasi, Ali Falahati and Alireza Rostami ,(2013) , The relation between knowledge management and organizational commitment , Department of Economics, School of Social Science, Razi University, Kermanshah, Iran

27. Peretti (J.M)(1994). Gestion du perssonel. Ressources Humains . Paris : Vuibert.

28. SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, KIARASH FARTASH, .(2012), The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employees: Case Study of Iranian Manufacturing Companies, journal traiting busnics international , Iran. http://www.pbr.co.in/2012/2012_month/Aug/1.pdf بتاريخ الإطلاع 202122 فيفري 2021

29. Véronique, Robert & Christian Vandenberghe (2017) ,Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrière, Article publier sur le journal Le travail humain ,volume (80) , France . تاريخ الإطلاع : 18 ماي 2021 https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2017-4-page-337.htm?try_download=1