

## علاقة ادارة المعرفة (إدارة رأس المال الفكري ) بالالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية بجامعة غليزان )

The relationship of knowledge management (intellectual capital management) with organizational commitment  
(A field study at the University of Relizane)



الباحثة/ دراعو فاطمة

جامعة وهران 2

[psychologuerelizane@gmail.com](mailto:psychologuerelizane@gmail.com)

أ.د/مزيان محمد

جامعة وهران 2

[mezianemohamed@gmail.com](mailto:mezianemohamed@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2023/03/31 تاريخ القبول للنشر: 2023/05/06 تاريخ النشر: 2023/06/15

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى العلاقة بين ادارة المعرفة (إدارة رأس المال الفكري) بأبعادها ( التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) و بالالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، المعياري)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتطبيق الإستمارة كأداة لجمع المعطيات على عينة قوامها 200 موظف وموظفة بجامعة " أحمد زبانه " بغليزان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعدي إدارة المعرفة (التكوين، الابداع) و بالالتزام التنظيمي في غياب أي علاقة ارتباطية بين بعد (تنمية الخبرات) و الإلتزام التنظيمي.  
الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، الإلتزام التنظيمي، الموظفين .

### **Study summary**

This study aims to find out the extent of the relationship between knowledge management (intellectual capital management) with its dimensions (formation, creativity, development of expertise) and organizational commitment with its dimensions (emotional, continuous, normative). 200 male and female employees at the University of "Ahmed Zabana" in Relizane. The study reached the following results:

1- There is a statistically significant correlation between the two dimensions of knowledge management (formation, creativity) and organizational commitment in the absence of any correlation between the dimension (expertise development) and organizational commitment.

**Keywords:** knowledge management, organizational commitment, employees.

\*المؤلف المراسل: د. دراعو فاطمة

**1.مقدمة:**

ذهب الكتاب مع مطلع الألفية الجديدة باتجاه تأكيد المعرفة بوصفها موردا لا تنحصر أهميته في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما كان ينظر إليها منذ عرفتها البشرية ، بل بوصفها المورد القائد لبقية الموارد المنظمة الأخرى أيضا، لدورها كما يشيرون إلى توفير هاته الموارد من جهة وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى ، كما تشكل التطورات المتسارعة تحديا كبيرا للمنظمات والمجتمعات في القرن الحالي (القرن الرقمي ) الذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساس للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة، وتستند إدارة المعرفة إلى عناصر مهمة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية وتسهم في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها بما يعرف برأس المال البشري (محمود، 2012)

ويشير مفهوم إدارة المعرفة أو إدارة رأس المال الفكري إلى ذلك المزيج من الخبرة ، والقيم والمعلومات التي تعطي إطارا للتقييم في ظل التجارب والمعلومات الجديدة ، بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من المنظمات، ليس على شكل وثائق أو وسائط فحسب، بل على شكل إجراءات تنظيمية ،عمليات وممارسات، وقواعد (الشمري، 2013) .

وفي هذا الشأن يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة في علم الإدارة، وغدا تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ذا أهمية قصوى على الصعيدين الإداري والتنظيمي، ودور هذه الأهمية في إنجاز وإتمام الأنشطة بأقل وقت وجهد. نظرا للدور الذي ينبغي أن يقوم به المسيرين والإداريون، وكثرة مهامهم الإدارية الأمر الذي يحتم عليهم إيجاد سبل ومنافذ جديدة لبلورة جو العمل بما يتوافق والتطورات التكنولوجية الحديثة، إذ يتطلب هذا التطور في تقنيات التسيير والتنظيم الإداري تطبيق عملية البحث عن المعرفة الجديدة في المجال المهني وتخزينها للإستفادة منها في جميع المجالات، ثم محاولة توزيعها على أفراد المؤسسة حتى تعم الفائدة ويصبح لدى أعضاء النظام الإداري الزبدة المعرفية التي تمكنهم من بذل الجهد للحفاظ على المؤسسة والبقاء فيها والحفاظ على مكتسباتها، وبالتالي وحسب دراسة لـ (مجتي الماسي، علي فلحاتي ، علي رضا روستامي، 2013). نجد أنّ " هناك توافقا بين إدارة المعرفة وانتماء أو إلتزام العامل بالبقاء في مؤسسته التي أهلتها وعلمته وطورت مهاراته الفكرية والمهنية على حد سواء .

وتعتبر المنظمات وفقاً للرؤية الحديثة للإدارة أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر وتقبل التعديل والتغيير الحاصل في النظم والأنماط الإدارية المختلفة، وتحاول إيجاد صيغ تساند تلك التغييرات، وقد ظهرت العديد من الاتجاهات الإدارية التي تتبنى هذه النظرة، حيث يعتبر الإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتغيير التنظيمي، والإبداع المنظمي، والقيادة التفاعلية، والتمكين، وسلوكيات المواطنة والمناخ التنظيمي من أهم الاتجاهات التي تسهم في إحداث نقله كبيرة في دورة حياة

المنظمات وتساعد في ترشيد القرارات وتحقيق مستوى مرتفع من الرضا لدى الزبائن والعاملين في المنظمات. وما شهدته المنظمات من تطورات فنية وتقنية وإدارية، وتنامي حركة الأبحاث الإنسانية التي تراعي قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة المحيطة، والتي تعتبر بيئة مؤثرة في سلوكيات الأفراد ساعد في إعادة صياغة النظم الموجهة لسلوكيات العاملين في المنظمة، وقد أسهمت هذه التطورات في جعل الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً يبني عليه الكثير من تلك النظم حيث أن وجود مستوى مرتفع من الإلتزام تجاه أهداف وسياسات وخطط المنظمة سيعزز تطبيق تلك الاتجاهات، وهذا يساعد على إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية مناسبة لبناء المنظمات (السياني، 2015).

كما يعد الإلتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإستقرار والثقة بين الإدارة والموظفين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والإستمرار، لذا نال إهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية على الموظفين والمنظمة على حد سواء، ويؤدي الإلتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد منها إنخفاض معدل دوران العمل و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وإنخفاض الرضا الوظيفي (عاشوري، 2015).

## 2- الأطار العام للدراسة

### 1-2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تعتبر إدارة المعرفة أو ما يعرف بإدارة رأس المال الفكري 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 الإلتزام 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 الإلتزام التنظيمي (SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, 2012).

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 بهرزاده وسهيلة خسروباديب 2012) (Bahramzadeha & Khosroabadib, 2012) حول العلاقة بين الإلتزام

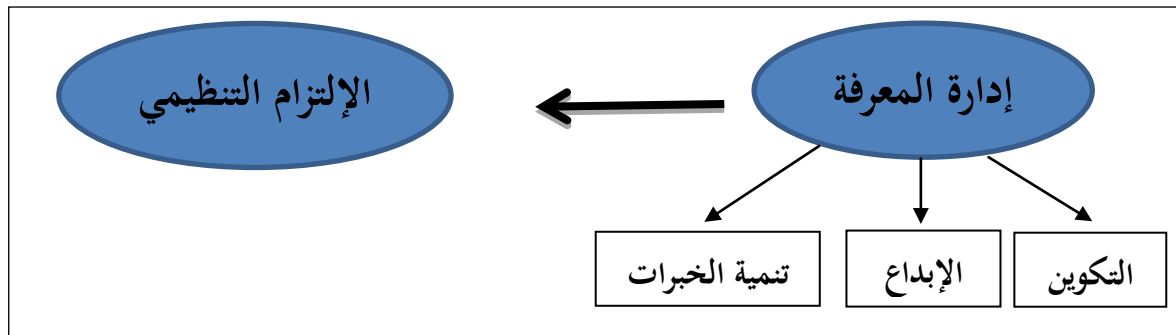
التنظيمي وتبادل المعرفة " وهي دراسة أجريت على عينة مكونة من 145 شخصًا من أصل 236 شخصًا من كلا الموظفين الدائمين وأساتذة الجامعات

ولقد كان التزام الموظف في قلب الاهتمامات والدراسات المتنامية لعدة عقود، وأثناء هذه الفترة تم تطوير مناهج ونظريات مختلفة بخصوص مفهوم الإلتزام 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، وما إلى ذلك. علاوة على ذلك، فإن أداء الموظفين مهم أيضًا 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 الإلتزام التنظيمي وأداء الموظفين (Lusine Abrahamyan, 2014).

وفي هذا الاتجاه جاءت دراستنا للبحث في العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة غليزان، من خلال التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين إدارة المعرفة وأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) و الإلتزام التنظيمي ؟  
2-2 فرضية الدراسة :

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الابداع، تنمية الخبرات) و الإلتزام التنظيمي.  
النموذج المفترض للدراسة:



## 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.

### 3-2 أهمية الدراسة:

➤ قد تفيد هذه الدراسة مدراء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام في تكوين اطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة بتطبيق ادارة المعرفة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

➤ الإطلاع على وعي الموظف بمؤسسة التعليم العالي بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في تحسين مستواه المعرفي بما يتماشى وقدراته الوظيفية.

➤ يمكن أن تساهم هذه الدراسة في اجراء مراجعة شاملة لنظم العمل الجماعي واجراءاته المتصلة بالأوضاع المهنية والنمو المهني (دورات تكوينية) لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي .

➤ الإهتمام بدراسة واقع الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مؤسسات التعليم العالي .

### 4-2 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.

## 3- الجانب النظري :

### 1-3 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 اصبحت المعرفة اليوم 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 وتبعا للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية. (زيغان، 2009)

### 2-3 مفهوم ادارة المعرفة:

هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل إتقاط 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)

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 و الاستيعاب، ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على ادارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وصناعتها بمختلف المستويات الادارية والتي تتطلب توكير المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات الناجحة والفعالة وذات جودة عالية (الجمال، 2013)

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. (سالم، 2009)

ومما سبق يمكن تعريف ادارة المعرفة بانّها 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 أنّها 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.

### 3-3 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 الهيتمي 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)

➤ الإبداع : مع وجود موارد بشرية متنوعة يمكن للمنظمة من خلال الإجماعات و اللجان و أساليب الإتصال و الابتكار من إطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لدى الموظفين لديها وذلك من خلال أفكار جديدة ومفيدة تساعد تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بتكلفة أقل (عادل غزالي، 2016)

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 خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم إذا كانت النتائج من مستوى الإختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (ناقرو، 2013)

➤ 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)

#### 4-3 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، والثانية : 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)

#### 5-3 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 أكثر 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. (العوضي، 2011)

#### 4- 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 والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته .

حيث يعرفه كل من (اونيسي، 2015) على أنّه " 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) 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 ويبذل قصارى الجهد والالتزام بتحقيق ذلك .

ويركز أورايالي وشاتمن (Oreillya and Chatman's) على المنظور النفسي للالتزام التنظيمي ويعرفانه على أنّه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج 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 والانتساب إلى المنظمة .

➤ التشرب أو الإستبطان :ويعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل فيها (الثمالي، 2002)

#### 4-1 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)



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))

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

### 5- منهجية الدراسة :

1-5 المنهج المستخدم: سيتم استخدام المنهج الوصفي لأنه يلائم مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها بالترادف مع الدراسة الميدانية.

2-5 مجتمع الدراسة: يتشكل مجتمع الدراسة من موظفي جامعة "أحمد زبانة" بغليزان (الإداريين).

3-5 عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة .

4-5 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.

### 6- نتائج الدراسة وتحليلها :

1-6 عرض نتائج الدراسة :

الفرضية الرئيسية: التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة بأبعادها (التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات) وبالإلتزام التنظيمي، 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 ينطوي على علاقة دالة إحصائيا، ويستعمل الإنحدار في ذلك طريقة تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (01): 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 | 195          | 64143,133      | 195,930        |          |               |

159252,605

199

الكلي

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 . وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات لأبد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient of multiple corrélation (ر)، ومربع معامل الارتباط 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 "ر 2" | 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 "ر 2" (0.59)، ومعامل التحديد المصحح "ر" (0.59) عند مستوى الدلالة (0.04) ، ومن هنا يمكن القول أن المتغير المستقل إدارة المعرفة يعد مؤشرا قويا 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 و أبعاده (المعياري، العاطفي، المستمر) عن طريق معامل الانحدار الجزئي غير المعياري Unstandardized Partial regression coefficient [A] ومعامل الانحدار المعياري Standardized Regression Coefficient "بيتا" والجدول التالي يوضح ذلك :

## جدول رقم (04): يوضح معاملات الانحدار.

| 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 الانحدار المعياري Béta (الدرجة المعيارية) ، حيث نجد أنّ إدارة المعرفة بأبعادها تساهم في تفسير الإلتزام التنظيمي، حيث قدرت قيمة Béta لبعد ادارة 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).

## 2-6 تفسير نتائج الدراسة :

## تفسير نتائج الفرضية الرئيسية :

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين إدارة المعرفة بأبعادها ( التكوين، الإبداع، تنمية الخبرات ) والإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بجامعة غليزان على أنّ هناك قيمة ارتباط موجبة دالة احصائيا لبعدي (التكوين والإبداع ) والإلتزام التنظيمي في حين توجد علاقة ارتباطية سالبة بين بعد (تنمية الخبرات) والإلتزام التنظيمي، 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 يقتنمها 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) ((J.M)) فالتكوين عبارة عن تعليم وظيفي دائم، ووسيلة فعالة لترقية الأداء البشري في المنظمة، وذلك من خلال تحفيز الموظفين على تحسين معارفهم وكفاءتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة. 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 وتكسبهم القوة على التكيف مع التغيرات والتقنيات والأساليب

أما بالنسبة لبعد الإبداع الذي يساهم في التنبؤ بالالتزام 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 فمثلا فقرة (تسهم الجامعة في تطوير الرؤية الإبداعية للموظفين) كان مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة حوالي ( 41 %) بـ " موافق بشدة " بينما ( 21 % ) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفائلون بعملهم في الجامعة وهذا ما لاحظته ولمسته الباحثة من خلال مقابلتها مع عينة الدراسة ، إذ أن هناك من أردف إلى إجابته على أسئلة الإستبيان تعليفه حول سير الامور المهنية في المعاهد قائلا ( الحمد لله رانا هانيين وراهم يقيمونا شوية ) وأخر علق بـ (على حساب خدمتنا و تعبنا يقيمونا وهذا الشيء بخلينا نخدمو كثر وكثر حتى تولى جامعة) هذه بعض التعليقات والتي تدل على رضا بعض أفراد عينة الدراسة عن عملهم في الجامعة وهناك دعم نفسي ومادي لمجهوداتهم مما ينمي لديهم الحافز للإستمرار بالعمل في الجامعة ومحاولتهم تطوير العمل وكذا أساليب التسيير لكي يرقى المركز الجامعي "أحمد زبانة " إلى جامعة، أما فقرة (يرتبط نظام الحوافز بمستوى الابداع 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 بالالتزام التنظيمي فنجد دراسة أجريت في الصين حول علاقة الإلتزام التنظيمي بالإبداع ( تأثير أساليب التفكير ) لـ "يوبو 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، لقد كشفت الدراسات في العقود القليلة الماضية تأثير كل من العوامل الفردية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية على الإبداع وتساعد النتائج الجديدة في إلقاء الضوء على كيفية تنمية الإبداع وزيادة الاستفادة منه، مع تزايد دور الثقافة في دراسة علم النفس . وفي العقد الأخير بدأ الباحثون في تحويل انتباههم إلى دراسة كيف يمكن للثقافة أن تؤثر على الإبداع، والإجابة على هذا السؤال بطريقة علمية لها دلالة واضحة على الإصلاح التعليمي الجاري في الصين. استنادًا إلى أسلوب التفكير الفريد للشعب الصيني والتركيز على العاملين المميزين بالمعرفة المنخرطين في الأنشطة الإبداعية ، وقد اكتشفت دراستهم العلاقات بين أسلوب التفكير والالتزام التنظيمي والإبداع للموظفين الصينيين على إفتراض أن أسلوب التفكير في الاتصال والتغيير سيؤثر على إبداع الموظف بشكل مباشر وغير مباشر وتم تدعيم تحليل

البيانات بإجابات عينة مكونة من 134 مرؤوسًا صينيًا ، مما يشير إلى أن الارتباط كان بشكل إيجابي بالإبداع ، في حين أن التغيير كان له إرتباط سلبي. علاوة على ذلك ، وجد الباحثون أن الارتباط له تأثير معتدل على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع ؛ وكان تأثير التغيير على إبداع الموظف متوسط جزئيًا من خلال الالتزام التنظيمي. إن نتائجنا ذات دلالة نظرية وعملية عظيمة لفهم آليات تأثير أسلوب التفكير.

وأخيرا نجد بعد تنمية الخبرات الذي لا 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 بجامعة غليزان ، مثال ( ماشي شرط تكون خدام بزاف باش تبغي الخدمة في الجامعة ، كاي ناس راهم في 20 سنة وماشي خدامين Bien ) ، و تصريح آخر لموظفة تقول ( انا راني متعاقدة في إطار ادماج حاملي الشهادات لمدة عامين و نخدم أكثر من الناس الي عندهم مناصب دائمة و باغية نكمل في الجامعة و نزيد 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 اجل تبادل المعارف فيما بينهم.) فكانت إجابات أفراد الدراسة ب (42%) ب " غير موافق بشدة " بينما ( 34% ) ب " غير موافق " وكانت تصريحاتهم متفاوتة فمثلا موظف دائم لديه خبرة 10 سنوات صرح قائلا ( راني خدام شحال من عام معاهم كي نعرف حاجة جديدة في الخدمة ما نورمهاش غير للمدير باش نبان خدام ) و تصريح آخر لموظف لديه خبرة 08 سنوات ( كي تكون عندي فكرة جديدة على خدمتي ما نشهرش بيها ينسبونها لأنفسهم و تولي نتاعهم و هنا ما نباش أنا ) هنا التصريحات كلها تصب في قالب نعرف حاجة نخلها لروحي ، وهذا يدل على إحتكار المادة العلمية أو المعرفية المتعلقة بالمهام المسندة للموظفين على إختلاف مستوياتهم المهنية ، 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 تم تطبيق 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) .

وهناك دراسة لـ (جين & ديفيد ، 2000) (Jane Sturges, 2000) المتمحورة حول من المسؤول؟ مواقف الخريجين وتجارهم في الإدارة المهنية وعلاقتهم بالالتزام التنظيمي ، ودراسة أخرى لـ (فيرونيك كريستيان، 2017) ( Véronique, 2017) حول " الإنفتاح على التجربة والالتزام و نية المغادرة " حيث إهتم الباحثان في هذه الدراسة بالبحث في العلاقات بين الانفتاح على التجربة ، و نية

الإقلاع، وإكتشاف الدور المعتدل المحتمل للوظيفة وفرص التطوير بحيث تساهم المشاركة العاطفية مساهمة سلبية بين الانفتاح على التجارب ونية المغادرة عندما تكون الفرص الوظيفية عالية.

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 (غزالي، 2016)

وتؤكد العديد من الدراسات على أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات ودوره في تحقيق الإلتزام التنظيمي يترتب 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. وحسب دراسة لـ (Bahramzadeha & Khosroabadib, 2012) حول العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وتبادل المعرفة ، وهي دراسة حالة لمجموعة موظفين (145) من أصل (236) موظف وهم موظفون دائمون وأساتذة الجامعات ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين الإلتزام التنظيمي ومشاركة المعرفة إذ تلعب مشاركة المعرفة دورا هاما في مساعدة المنظمات للوصول إلى أهدافها وتسهيل توصيل الوعي العام للموظفين وخلق بيئة أفضل لإضافة المزيد من القيمة وهناك عوامل مختلفة تؤثر على تبادل المعرفة بحيث يعتبر الإلتزام التنظيمي من أهم هذه العوامل أو العناصر.

وفي مجال آخر نجد دراسة (SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, 2012) حول أثر تبادل المعرفة على الإلتزام التنظيمي للموظفين: دراسة حالة لشركات التصنيع الإيرانية حيث أجريت هذه الدراسة في محافظة (مازنداران ، Mazandaran) شمال إيران .

## 7- الخاتمة :

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 (العوضي، 2011) 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 للتغيرات البيئية .

## قائمة المراجع بالعربية

1. أحمد الخطيب ؛خالد زيغان. (2009). *إدارة المعرفة ونظم المعلومات*. الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
2. أسامة محمد سيد علي ؛ عباس حلمي الجمل. (2013). *إدارة المعرفة (اتجاهات إدارة معاصرة)*. عمان الأردن: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. ابتسام عاشوري. (2015). *الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع*. كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، الجزائر.
3. حنونة سامي ؛ رأفت محمد العوضي. (2011). *تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مؤتمر التعلم الاليكتروني واقتصاديات المعرفة*. جامعة القدس المفتوحة فبسطين: منطقة غزة التعليمية.
4. سمراء بويزري؛دليلو اونيديسي. (2015). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي*. الزائر، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، البويرة: جامعة البويرة.
5. عادل غزالي. (2016). *دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري*. الجزائر، جامعة سطيف 02، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية.
6. عبد الله محمد الثمالي. (2002). *علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية*. الرياض السعودية، كلية الدراسات العليا اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
7. عطية لعون. (2016). *الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي. رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم*. كلية العلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة وهران 2.
8. عوض عاطف محمود. (المجلد 28 العدد الأول، 2012). *دور إدارة المعرفة وتقاتنها في تحقيق التطوير التنظيمي*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
9. غربي بن مرجي الشمري. (المملكة العربية السعودية العدد 05، 2013). *واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل و الجوف*. مجلة العلوم التربوية المجلد الخامس والعشرون .
10. ماجد قاسم السيان. (اليمن العدد 05، 2015). *قياس مستوى الإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة*. مجلة العلوم التسييرية المجلد 11.
11. محمد عواد الزيادات. (2014). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.
12. محمد ناقر. (2013). *الإبداع مفهومه ووسائل تنميته. الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية*. المملكة العربية السعودية: الملتقى الاول : بناء معايير التدريب .
13. محمود بوقطف. (2014). *التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالجامعة الجزائرية*. كلية العلوم الإجتماعية و الانسانية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

14. مليكة بطة. (2018). العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي. الجزائر، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية: جامعة المسيلة.
15. منيرة سعود عوض الرشيدى. (2014). تصور مقترح لتفعيل الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية. الكويت: مجلة العلوم التربوية المجلد الأول العدد 04.
16. مؤيد سعيد سالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)*. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
17. وهيبه بن ويراد. (2018). تأثير الخبرة المهنية على أداء المختص الأرتو فوني. كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، الرياض ، السعودية: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

#### قائمة المراجع بالأجنبية

18. (J.M), P. (s.d.). *Gestion du perssonel ,Ressources Humains*. PARIS FRANCE: Vuibert.
19. Bahramzadeha, H., & Khosroabadib, S. (2012, 24 مارس 2021). 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 , IRAN.
20. Jane Sturges, D. G. (2000). Who's in chance? Graduates' attitudes to and experiences of carrer management and their relationship with organizational commitment. *European journal of Workand Organizational Psychology* . U.S.A: Volume 9 Issue 3.
21. Lusine Abrahamyan, T. M. (2014). An Investigation into the relationship between the commetment of employees and their performance. study in the field of infomation and communication technology indutry blekinge institute of technology.
22. SEYED MEHDI MOUSAVI DAVOUDI, K. F. (2012, 22 فيفري 2011). Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employeés :case study of Iranian Manufacturing Companies. *Journal training busnics International*, IRAN.
23. Véronique, R. C. (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*. FRANCE: volume 80.