



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية

مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة وعلاقتها بالثقة بينهم

إعداد

أحمد البكري حامد محمد

تخصص أصول تربوية

١٤٣٨هـ / ٢٠١٧م

لقد أفرزت الثورة التكنولوجية والمعرفية في نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل في مجال الإدارة العامة، مثل: إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهيكلة، لاسيما تطوير مفهوم إدارة المعرفة والتركيز عليه، والذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.<sup>(١)</sup> وأصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام مابين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التربوية بصفتها منظمات معرفية.<sup>(٢)</sup>

لذا فقد أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، وذلك لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسة لاغني عنها لهذه المؤسسات، التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة وتعلم كيفية نقلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز.<sup>(٣)</sup>

إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين تُساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية؛ وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المؤسسة تحفزهم للحفاظ والرقى بها، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الثقة التنظيمية وينعكس ذلك في الإبداع، فتصبح ثقافة متبعة للأفراد وبالتالي الدفاع عن مصالح المؤسسة، وتعمل المشاركة بالمعرفة علي إرتباط الأفراد ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، وبالتالي تكون الثقة التنظيمية بين أعضاء المؤسسة، وبالتالي يتحقق التوافق في الأداء بين أعضاء المؤسسة بكل صدق وشفافية وكفاءة، لذا نجد أن قراراتهم يتم تنفيذها بيسر وسرعة أكثر، بالإضافة إلى أن المشاركة بالمعرفة تؤدي إلى وجود وسائل اتصال أفضل بين أعضاء المؤسسة.<sup>(٤)</sup>

١- خضير حمود (٢٠١٠): إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، ص ٢٠

٢- بسمان فيصل محجوب (٢٠٠٤): عمليات ادارة المعرفة - مدخل للتحويل إلي جامعة رقمية. جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن، ص ١٨

٣- حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين(٢٠٠٧): ادارة المعرفة في التعليم. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ٦

٤- عبدالحفيظ علي حسب الله وآخرون (٢٠١٢): أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة. جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا- مجلة العلوم الإنسانية والإقتصادية، العدد ١، السودان، ص ٣

وتعتبر المشاركة بالمعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث إن تقاسم وتشارك المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف، ويصبح بموجبها قادراً على القيام بالفعل، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات.<sup>(١)</sup>

والمشاركة بالمعرفة هي الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، وتعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وتتمثل في: الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمؤسسة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وأخرى غير رسمية وتشمل الطرق غير الرسمية العلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.<sup>(٢)</sup>

ومن صور العلاقات الشخصية بين العاملين تلك المتعلقة بالثقة بينهم، وذلك لأن الثقة هي مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة، وأنه حينما يتواجد الأفراد معاً فإن العلاقة بين الثقة والقدرة علي نقل المعرفة إلي الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة أيضاً، وذلك لأن الأفراد داخل البيئة ذات الثقة العالية يكونوا أكثر احتمالاً لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الإتصالات المفتوحة، حيث يكون لديهم ميلاً مسبقاً للمشاركة بالمعرفة.<sup>(٣)</sup>

ومن المعلوم أن الجامعة مركز اشعاع حضاري وعلمي يسعى إلى تنمية المجتمع اقتصادياً وعلمياً وثقافياً، ويعتبر عضو هيئة التدريس من أهم عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعتمد عليه الجامعة في تحقيق أهدافها من خلال قيامه بدوره التربوي وإجراء الأبحاث العلمية التي تُساهم في تقدم العلم وتطويره لصالح البشرية، بالإضافة إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض المجتمع الذي يعيش فيه.<sup>(٤)</sup>

وقد ازدادت أهمية دور عضو هيئة التدريس الجامعي في هذا العصر، حيث لم يعد قاصراً على زيادة المعرفة بل تعداها للمساهمة في تغيير النظام التربوي، من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، ولذلك ينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع، بالإضافة إلي أنه لا يمكن اغفال جانب السلوكيات التنظيمية التي إن لم

---

١- أحمد غنيم أبو الخير، ناصر جاسر أغا (٢٠١٢): واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. جامعة الأقصى- مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد ١، فلسطين، ص ٣٨

2- Bhatt, D. (2001): Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies. Techniques and People, The Journal of knowledge , Vol 5, No 1, p.72 Available at:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270110384419> On March 2017

٣- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (٢٠١١): أثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمصر للطيران. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ٢-٣

٤- فوزية الصبحي (٢٠١٣): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالرفيق، المجلد ٢٨، العدد ٧٩، مصر، ص ٣٥٥

تتوفر قد لا يؤدي عضو هيئة التدريس مهامه بفاعلية.<sup>(١)</sup>

وفي ظل العديد من المبادئ والتوجهات المستقبلية التي اهتمت بالتعليم الجامعي من حيث مدخلاته ككل، وفي ظل الاهتمام بعضو هيئة التدريس فإنه يتطلب دائماً تنمية وتطوير المهام الأساسية لهم، مع التركيز على ضرورة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتنمية النشاط الإبداعي والمعرفي وتنمية القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، حيث يعد عضو هيئة التدريس عنصراً هاماً في العملية التعليمية، نظراً لأنه المنوط بالقيام بالمهام الرئيسية للتعليم الجامعي من خلال التدريس، البحث العلمي ومشاركته في مجال خدمة المجتمع، وتتوقف جودة التعليم الجامعي على ما يؤديه عضو هيئة التدريس من وظائف، بل وتوظيف معارفه وقدراته في تنمية مجتمعه.

وتعتبر المشاركة بالمعرفة من أهم مميزات عضو هيئة التدريس الناجح، من خلال وجود مقومات للثقة بينه وبين زملائه ورؤسائه وإدارة الجامعة، حيث إن هذا يؤدي إلي مزيد من التطور والكفاءة لقدراته الأكاديمية، وبالتالي يعود علي الجامعة ويحقق لها معايير الجودة التي تجعلها قادرة علي المنافسة في ظل التغييرات السريعة التي يشهدها العالم.

#### مشكلة الدراسة:

يعد مفهوم المشاركة بالمعرفة من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة، والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء الجامعات، حيث تعتبر المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تساهم في زيادة فاعلية توزيع ونشر المعرفة، وإيجاد بيئة داخل هذه المؤسسات تسمح بتدفق المعرفة بها.

وتسعي الجامعات نحو مزيد من الكفاءة والإبداع وتحسين وتطوير مخرجاتها، والخدمات التي تقدمها في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات ولعل من أفضل الطرق والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك هو تسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين في جميع المستويات الإدارية وبصفة خاصة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وتسعى جامعة مدينة السادات خلال العقدين القادمين لأن تبرز ككيان معرفي متميز ينمي روابطه على نطاق مصر والعالم العربي وأفريقيا والعالم بشكل عام، وتهدف إلى تحقيق التميز في كافة برامجها التعليمية وأنشطتها البحثية وخدماتها المجتمعية، وأن تكون المؤسسة الجامعية الأكثر تميزاً على مستوى العالم العربي في المجالات التي ترتبط بخصوصية دورها كمؤسسة منتجة للمعرفة، وخصوصية موقعها الجغرافي والإقليم الاقتصادي الذي توجد فيه والذي

١- محمد عبد الفتاح شاهين (٢٠٠٤): التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر

النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، ص ٦

يمثل منفذاً كبيراً للصناعة والمحتضن لنسبة كبيرة من المنشآت الصناعية في مصر، والمتصل بظهير صحراوي واعد تنموياً يتمثل في الصحراء والوادي، وبحكم كونها جامعة تخدم فئة كبيرة من الشعب المصري ذات خواص متميزة تمتاز بالإنفتاح على ثقافات الغير والتسامح وقبول الآخر والاستعداد للحوار البناء وتبادل الأفكار، وتسعى الجامعة أن تحتفظ بتميزها تاريخياً في مختلف المجالات الإنسانية والتربوية والتجارية والعلوم الزراعية والطبية والهندسية والقانونية وتلك التي تسهم في التنمية الاجتماعية والبشرية والمؤسسية، وأن تسهم في استمرارية التنمية والتجديد الحضري لإقليمها، وأن تتضافر برامجها وأنشطتها المعرفية والثقافية مع أدوار وأنشطة مؤسسات المعرفة الأخرى التي تقع في إقليمها ودوائرها الحيوية، وتقوم الجامعة بتطبيق معايير عالية المستوى لتقويم مستوى البحث العلمي، وتشجيع المتميزين والمبدعين في العمل لتحقيق الريادة والتفوق في مجال التدريس والبحث العلمى، وخدمة المجتمع، وتدعم جامعة مدينة السادات التعلم من أجل الحياة وتشجع على السعي وراء المعرفة والحقيقة عن طريق تحسين المجتمع.<sup>(1)</sup>

وتعتبر جامعة مدينة السادات جامعة وليدة وحديثة ولم تتضح بها بعد معالم للمشاركة بالمعرفة، وفي هذا السياق تتبع مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تطبيق مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمعرفة بجامعة مدينة السادات وتعتبر جامعة مدينة السادات جامعة وليدة وحديثة ولم تتضح بها بعد معالم للمشاركة بالمعرفة، وفي هذا السياق تتبع مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تطبيق مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمعرفة بجامعة مدينة السادات وعلاقتها بالثقة التنظيمية لديهم وصولاً لتحقيق أهداف الجامعة.

### تساؤلات الدراسة:

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

مامستوي مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمعرفة بجامعة مدينة السادات وعلاقتها بالثقة التنظيمية لديهم؟  
ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

- ١- ما مستوي المشاركة بالمعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات؟
- ٢- ما مستوي الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات؟
- ٣- هل يوجد علاقة بين المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات؟

١- الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة مدينة السادات <http://www.usc.edu.eg/ar/about/5.aspx>، تاريخ الدخول ٨ يناير ٢٠١٧

## أهداف الدراسة:

- ١- التعرف علي مستوى المشاركة بالمعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.
- ٢- التعرف علي مستوى الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.
- ٣- التعرف علي نوع العلاقة بين المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.
- ٤- التعرف علي الاختلافات بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات في مستوى المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية وفقاً للجنس (ذكور - إناث) ، ونوع الكليات (كليات نظرية - كليات عملية).

## أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية بداية من أهمية الموضوع الذي تتناوله والسياق الذي تُطبق فيه ولعل الأهمية تظهر من خلال تناول العناصر التالية:
- ١- إلقاء الضوء علي مفهوم المشاركة بالمعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة للجامعات المصرية عامة وجامعة مدينة السادات بصفة خاصة.
  - ٢- إلقاء الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مما يجعلهم يُقبلون علي المشاركة بالمعرفة فيما بينهم.
  - ٣- إثراء البحث العلمي في مجال المشاركة بالمعرفة وإمكانية تطبيقها.
  - ٤- إن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن أن تكون مهمة في التعرف علي أهمية المشاركة بالمعرفة في تفعيل الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وإمكانية تطبيقها والإستفادة منها في الجامعات المصرية.

## حدود الدراسة:

### (١) الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة علي موضوع المشاركة بالمعرفة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات، ونقصد هنا بالثقة هي الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تم ذكرها مسبقاً وهي: (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا).

## ٢) الحدود البشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات، وشملت العينة أيضاً أعضاء الهيئة المعاونة للتدريس، أي أن مصطلح أعضاء هيئة التدريس في هذه الدراسة يشمل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات وهم (أستاذ متفرغ - أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد)، وذلك حتي تستهدف الدراسة أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.

## ٣) الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧

## ٤) الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة علي الكليات النظرية والعملية بجامعة مدينة السادات.

## الإطار النظري:

### أولاً: المشاركة بالمعرفة:

يمكن تعريف المشاركة بالمعرفة حيث أنها تلك العملية التي تتم من خلال الإتصال بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات بهدف نقل المعرفة وتداولها ونشرها، ويتوقف ذلك علي نوع المعرفة التي يتم مشاركتها وطبيعة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتُمثل مخرجات هذه العملية تكويناً لمعرفة جديدة، وتتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في مقياس المشاركة بالمعرفة الذي أعده الباحث.

وتعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وأحد التقنيات الكبيرة للمؤسسات الحديثة التي ترغب بإستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها، ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولإستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والإبتكار لدي العاملين فيها، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المؤسسة، والإبداع والإبتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والإرتقاء بالأداء المنظمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة، وتعتبر زيادة فاعلية مشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة يُعدان هدفين مرغوب فيهما، لأنهما يقدمان عوائد مضافة محتملة كلما عملت المؤسسة بجد أكبر وذكاء أكثر، إذ أن زيادة فهم عملية مشاركة المعرفة يقدم للمديرين مجموعة من الأدوات التي يمكن إستعمالها في تحديد معوقات مشاركة المعرفة والعمل علي محاربتها أو حتي التخلص منها نهائياً، الأمر الذي قد يؤدي إلي زيادة كفاءة الأعمال، وتتضمن

المشاركة بالمعرفة ثلاثة مفاهيم وهي: نقل المعرفة، تبادل المعرفة والإتصال، حيث تُعد عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى من عملية مشاركة المعرفة، أما تبادل المعرفة فيعكس عملية التفاعل الإجتماعي التي تعمل علي تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية، في حين يعد الإتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعياراً مهماً لنجاحها، ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلي آخر، أو من فريق إلي آخر وبمعني آخر يعني عمليات إرسال وإستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها بهدف إعلام الآخرين بها.<sup>(١)</sup>

ويشير مصطلح المشاركة بالمعرفة إلي قدرة الأفراد علي نقل معارفهم إلي الآخرين وقدرة الآخرين علي اسقبالها وفهمها، وتشير هذه العملية إلي قيام المؤسسات بالإستحواذ علي المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وكذلك عمليات اكتشاف المعرفة من خلال البحث والتقيب المستمر عن البيانات والمعلومات، وتتم عملية مشاركة المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدي الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأيضاً من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات التنظيمية.<sup>(٢)</sup>

وللمشاركة بالمعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات وقد أوردت (هناء العسكري، ٢٠١٣) أهمية المشاركة بالمعرفة في النقاط التالية:

- ١- تساهم عملية المشاركة بالمعرفة بتزويد المؤسسات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف (know-what)، كيف تعرف (know-how) للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية.
- ٢- اشتراك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة وبشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المؤسسة.
- ٣- يبرز دور المشاركة بالمعرفة في حاجة المؤسسات لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أنحاء المؤسسة، كما أن التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة، مما يجب علي المؤسسات في هذا المجال ايجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح والذي يسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلي كافة أنحاء المؤسسة.<sup>(٣)</sup>

---

١- عمر أحمد همشري (٢٠١٣): إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص١٣٢-١٣٤

2- Abdul Manaf, H. & Marazuki, N. (2009): The Succes of Malasian Local Authorities-The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge. international conference on administrative development: towars excellence in public sector performance, The Institute of public Administration (IPA), Al Riyad, p.8

٣- هناء جاسم محمد العسكري (٢٠١٣): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٣، العدد ٦، العراق، ص٨٧



ويشير (Marquardt, 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المؤسسات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود: فالشكل المقصود: يعني أن تتم عملية المشاركة بالمعرفة قصدياً داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه تتم المشاركة بالمعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

أما الشكل غير المقصود: فيعني المشاركة بالمعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.<sup>(1)</sup>

وقد أشار (Hay, 2000) إلى ثلاثة أنواع من المعارف التي تهتم بها المؤسسات وهي كما يلي :

١- البيانات: إن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد البيانات، فمخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المؤسسة قيد أنامل المديرين، ولكن هذا جزء واحد من معرفة المؤسسة، وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات، والأفراد، والفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من البيئة الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل من القليل من المعلومات عن المستقبل.

٢- رأس المال الفكري: ويوجد في أرشيفات المؤسسات نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، حيث تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر، فالأفكار التي بدأت رائعة ولكنها لم تؤدي نتائجها في ذلك الحين، لازالت متوافرة في هذا الأرشيف، هنا يتوافر مصدر مهم للنمو المستقبلي، فرأسمال الفكري الذي تمتلكها المؤسسة ولم تتمكن من الإستفادة منه في السابق قد يكون مصدر للإلهام والإبتكار الآن أو في المستقبل المنظور.

٣- الخبرة: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي يصعب الحصول عليها وهي خبرات أعضاء المؤسسة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل، والمؤسسة التي لا تعاني من تسرب أعضائها تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة، لو استطاعت أن تعرف كيف تصل إليها، وعلى العكس من ذلك فالمؤسسة تفقد جزء من ثروتها في كل مرة يتركها أحد أعضائها.<sup>(2)</sup>

وتختلف وتتعدد أهداف المشاركة بالمعرفة باختلاف وتنوع المجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها المشاركة بالمعرفة في مختلف أنواع المؤسسات حيث ذكرت (أقطي جوهره، ٢٠١٤) إنه من

---

1- Marquardt, J. (2002): Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davies-Black Publishing Company, Second Edition, U.S.A, p.28

2- Hay, C. (2000): knowledge Management. p3, Available at: <http://www.odtug.com> , On January 2017

أهداف المشاركة بالمعرفة الآتي:

- ١- إنتاج المعارف التي تساعد على التطوير والتغيير.
- ٢- تطوير المسار المهني للفرد من خلال إكتسابه لسمعة مهنية جيدة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين داخل المؤسسة.
- ٣- الإستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء للفرد والمؤسسة.
- ٤- أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في التشارك في المعرفة معه.
- ٥- أن المشاركة بالمعرفة تهدف إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين أعضاء المؤسسة بعضهم البعض.
- ٦- تحديد احتياجات المؤسسة للوسائل التكنولوجية اللازمة لتسهيل عملية المشاركة بالمعرفة.
- ٧- تساهم المشاركة بالمعرفة في جذب معارف جديدة من قبل أعضاء المؤسسة.
- ٨- تجميع المعرفة الموجودة لدى أفراد المؤسسة في مخازن للمعرفة للحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.<sup>(١)</sup>

وللمشاركة بالمعرفة عدة متطلبات ومن أهمها:

- ١- تسهيل عملية الإستشارات بين المؤسسة ومراكز البحث.
- ٢- تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في مشاركة المعرفة.
- ٣- المبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.
- ٤- توفير الأنظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه المؤسسة من معرفة.
- ٥- توفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المؤسسة.
- ٦- تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء المؤسسة للإستشارات العلمية.
- ٧- تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة أعضاء المؤسسة.
- ٨- تقييم مستويات أداء العاملين في المؤسسة وفق نظم المشاركة بالمعرفة.
- ٩- تسهيل وصول جميع أعضاء المؤسسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.<sup>(٢)</sup>

---

١- أظني جوهره (٢٠١٤): أثر القيادة الإستراتيجية علي التشارك في المعرفة. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة خيضر-بسكرة، الجزائر، ص٨٤

1- Op. cit, Bhatt, D., p.68

وهناك عدد من الموانع التقنية الفردية والتنظيمية للمشاركة بالمعرفة ومنها:

- ١- هيمنة تبادل المعرفة الصريحة علي حساب المعرفة الضمنية التي تحتاج للمهارة والخبرة التي يتم اكتسابها بالتدريب العملي والتعلم والملاحظة والحوار والتفاعل وحل المشكلات.
- ٢- التدرج الهرمي المتسلسل المبني علي السلطة والقوة.
- ٣- قلة الوقت المخصص لتبادل المعرفة وتحديد الأفراد المعنيين بذلك.
- ٤- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة.
- ٥- نقص الثقة بالنفس والإعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة علي الوظيفة.
- ٦- نقص التقييم والإتصال وعدم تجاوز أخطاء العمل السابقة والتي من شأنها تعزيز التعلم الفردي والتنظيمي.
- ٧- الفارق في السن وفي المستوي التعليمي بين الأفراد.
- ٨- الإفتقار لمهارات الإتصال البيئية.
- ٩- الإفتقار للمهارات الشخصية واختلاف التجربة بين المستويات التنظيمية.
- ١٠- إختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين الأفراد في المؤسسات التي تحوي أقليات مهاجرة.<sup>(١)</sup>

### ثانياً: الثقة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقة التنظيمية بأنها علاقات تبادلية تنشأ داخل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات نتيجة لتوقعات ولمعتقدات ولمشاعر إيجابية تؤدي لشعورهم واحساسهم بالثقة تجاه زملائهم، ورؤسائهم وإدارة جامعة مدينة السادات، وتعتمد تلك العلاقات علي إيمان الطرف الأول بصدق المعلومات والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني وعلي الإلتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية، وتؤدي هذه العلاقات إلي عدم الشك في الفائدة العائدة عليهم وعلي الجامعة ككل، وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في مقياس الثقة التنظيمية الذي أعده الباحث، وتتضمن الثقة التنظيمية - كما يحددها البحث- ثلاثة أبعاد وهي:

- الثقة الأفقية: ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض، من حيث الإشتراك في الأفكار، والمعلومات والإتصالات المفتوحة بينهم: بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

---

1- Riege, A. (2005): Three-dozen Knowledge sharing barriers must consider. Journal of Knowledge Management, Vol 9, No3, p.23

Available at: <https://experts.griffith.edu.au/publication/n5feed841cce2c2a1d1a7d2a7409adf72> On April 2016

- الثقة الرأسية: وتعني ثقة أعضاء هيئة التدريس في الرئيس المباشر في العمل من حيث درجة عنايته، ودعمه، وتحفيزه إياهم، وتلبية احتياجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم، ورفع روحهم المعنوية، بما يمتلكه من مهارات وقدرات تمكنه من إنجاز المهام المكلف بها.

- الثقة بالإدارة العليا: تعني ثقة أعضاء هيئة التدريس بأهداف وقرارات الإدارة العليا بجامعة مدينة السادات، بما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة، والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالحهم، فضلاً عن مدي تطابق قيمهم ومبادئهم مع الجامعة.

وتحتاج المؤسسات إلي تدعيم مستوي الثقة فيما بين أطراف عملياتها، حيث إن العولمة قد بلغت أوجها، وبانتت البشرية معتمدة علي المعلومات والمعرفة، والتي يتكون منها المجتمع الحالي "مجتمع المعرفة"، ووفقاً لذلك فإن نظم المعلومات والسجلات الإلكترونية وعالمية المعرفة، وإمكانية التحقق من كفاءة الأشخاص بالرجوع إلي مصادر التعليم والتدريب والممارسة ساعدت علي تخفيض درجة المخاطرة في علاقات العمل وأوجدت إمكانية كبيرة لوجود الثقة بالآخرين.<sup>(١)</sup>

وزدادت أهمية الثقة التنظيمية في الوقت الحاضر، نظراً لإتجاه المؤسسات نحو العلاقات المفتوحة، والاتصالات غير الرسمية، والهياكل التنظيمية المرنة، وزيادة درجة اهتمامها بعمليات التجديد والإبداع، وزيادة عدم التأكد والمخاطرة بسبب تباين ثقافة وقيم وأهداف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.<sup>(٢)</sup>

ويعتبر بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة لهذه المؤسسات، وذلك يساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات ونموها، فبدون الثقة التنظيمية لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في العمل والبقاء، ويصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمؤسسة غير ممكناً ومستحيل التحقيق.

ويري (Hardin, 2002) بأن المهم في مسألة الثقة ليست فقط التوقعات المتفائلة بشأن تصرفات الطرف الموثوق، بل الأهم هو أن يكون الموثوق لديه دوافع كافية تجعله يتصرف بالطريقة المرغوبة للشخص الوثائق، وقد يكون الدافع منفعة يحصل عليها أو قد يكون أخلاقي يتمثل في قيمة يحترمها، أو كليهما معاً.<sup>(٣)</sup>

١- حمد بن سليمان البدراني (٢٠١٠): ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدي العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص ٤٥-٤٦

٢- جمال عبدالحاميد عبدالمسيح (٢٠١٠): الثقة التنظيمية وتأثيرها علي مخرجات العمل- دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة بني سويف، العدد الرابع، مصر، ص ٣٤

وتتشكل التوقعات في ضوء المعلومات المتوافرة عن الآخرين من الزملاء والمشرف والإدارة العليا فإن التوقعات التي تتشكل لكي يقرر الشخص الإعتماد علي شخص آخر إذا كان يملك قرار الإعتماد أو عدم الإعتماد، وفي حالة أنه الإعتماد في الأصل مفروض من المستويات التنظيمية الأعلى، عندها تصبح وظيفة التوقعات مقتصرة علي تقدير درجة الإطمئنان تجاه تصرفات الطرف المعتمد عليه، الذي قد لا يكون جيداً بالثقة عندما تكون التوقعات متشائمة بناء علي تقييم المعلومات المتوافرة في ثلاث مجالات رئيسة تحدد درجة الثقة وإمكانية شعور الفرد بالإطمئنان عند التعامل أو الإعتماد علي طرف آخر وتشمل:

أ- كفاءة وفعالية أداء الطرف الآخر.

ب- تحلي الطرف الآخر بالقيم والسلوك الأخلاقي.

ج- المعلومات المتعلقة بالطرف الآخر.<sup>(1)</sup>

ولقد تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن معظمها ركزت علي ثلاثة أبعاد تم الإتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي: (الثقة في الزملاء، الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا للمؤسسة)، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد كالآتي:

#### ١- الثقة في الزملاء:

ويُقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف و يسهم ذلك في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.<sup>(2)</sup>

وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير علي مجموعات أو فرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتساؤل بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلي الأهداف المطلوبة.<sup>(3)</sup>

---

1- Stewart, A. (2001): Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies. Chapter in a Book, The future of leadership, Jossy-Bass, CA., P.67-69

٢- رنا ناصر صبر الطائي (٢٠٠٧): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، ص٨

3- Dirk, K. & Ferrin, T. (2002): Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices. Journal of Applied psychology, Vol 87, p.611 Available at: <http://psycnet.apa.org/record/2002-15406-001> On January 2016

## ٢ - الثقة بالرئيس المباشر:

لقد أشار (محمد فارس، ٢٠١٤) بأن الثقة بالرئيس المباشر تتمثل في التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه رئيسهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب الرؤساء ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.<sup>(١)</sup>

إن الثقة بالرئيس المباشر تعتبر شكل من أشكال التعامل مع الآخرين والتي تنبثق من تصورات المرؤوسين برؤسائهم فيما يتعلق بالخير والنزاهة والمقدرة، والخير هو إلي أي مدي يريد الرئيس فعل الخير للمرؤوسين، والنزاهة هي إلي أي مدي يستخدم الرؤساء إجراءات مقبولة تجاه المرؤوسين أي عادلة ونزيهة، أما المقدرة فهي قدرة الرئيس علي العمل الفني ذات الصلة بالاختصاص.<sup>(٢)</sup>

وأوردت (رنا الطائي، ٢٠٠٧) بأن ثقة الأفراد برؤسائهم في العمل تتوقف علي درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجازه للمهام الملقاة علي عاتقه.<sup>(٣)</sup>

ويكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح علي المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين، والعدالة في التعامل معهم.<sup>(٤)</sup>

### وتوجد شروط متعددة للثقة بالرئيس المباشر ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

١- النزعة لفعل الخير: وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد خيراً له، ويملك نوايا حسنة تجاهه بعيداً عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن المرؤوس يعتقد أن رئيسه يهتم بمصالحه وأحواله، والرئيس الذي يتصف بالنزعة للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، حتي لو لم يحصل علي أي مقابل نظير تقديمه للمساعدة كما أنه لا يستغل مرؤوسيه حتي وإن سنحت الفرصة لذلك، ووفقاً لذلك فإن النزعة لفعل الخير تشكل أحد محددات الثقة، وعنصر أساسي لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس.

١- محمد جودت محمد فارس (٢٠١٤): العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية علي جامعة الأزهر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢، غزة، ص ١٦٩

2- Bagram, J. & Hime, P. (2007): The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. Journal of Industrial Psychology, Vol 33, No 3, p.43

٣- رنا ناصر صبر الطائي (٢٠٠٧): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، ص ٨

٤- محمد جلال سليمان صديق (٢٠٠٥): أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص ٣٠

٢- الإستقامة أو التكامل: وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يعتنق ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية تعتبر مقبولة وإيجابية للمرؤوس، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم المرغوبة، وتتمثل هذه المبادئ والقيم في تطابق أقوال الرئيس بأفعاله، ومصداقيته، وامتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة.

٣- القدرة: وتعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي علي الآخرين كما تعني أيضاً أن الرئيس يمتلك القدرة علي مساعدة الآخرين في حل مشاكل العمل.<sup>(١)</sup>

### ٣- الثقة بالإدارة العليا (المؤسسة):

حيث يرى (سعد العنزي، مؤيد الساعدي، ٢٠٠٤) أن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بكيانها هي فقدان الثقة بإدارة المؤسسة من قبل العاملين فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المؤسسة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والإبتكار، وإذا ما أُريد للمؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد لها من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يُفضلون مصالحهم الشخصية علي مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم لها.<sup>(٢)</sup>

ولا يستطيع أحد من الناس تصنيع الثقة أو يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تدميته واستثماره، حيث تعتبر الثقة أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلاً عن أنها أحد أهم المعايير وشبكات العمل في المؤسسات، وبالرغم من أن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمؤسسة.<sup>(٣)</sup>

ووفقاً لذلك فيشير (عبدالله الغامدي، ١٩٩٠) إلي إن الثقة بالإدارة العليا تتجزأ إلي:

- ١- سياسات الأفراد وتختص برسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد حيث أن هدف سياسة الأفراد الرئيسية هي:  
- العمل علي تكوين قوة عمل مستقرة.

١- رجب حسنين رفاعي (٢٠٠٤): دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير علي الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، المجلد ٢١، العدد ٣٨، مصر، ص ٧٧

٢- سعد علي العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي (٢٠٠٤): الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد ٥، ص ٥٦

- بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية وباستمرار.
- توزيع المكافآت المادية والمعنوية والترقيات بعدالة.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين .
- توفير فرص التدريب والتدرج علي السلم الوظيفي.
- بناء علاقة مبنية علي الثقة والإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مبعثها روح المودة والتعاون بين الجميع.
- وضع مستويات عادلة للأجور وأن يقتنع المرؤوس بعدالتها.
- مد المرؤوس بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرز موقف الإدارة في معاملاتها مع المرؤوسين.
- معاملة كافة المرؤوسين بإحترام ومساواة بلا محسوبية أو تعصب في معاملتهم.
- مراعاة احتياجات ومطالب المرؤوسين المعقولة المعنوية والمادية .
- توفير ظروف الأمن والسلامة في محيط العمل.(<sup>١</sup>)

## ٢- توافر المعلومات:

هناك الكثير من الشواهد التي تُشير إلي أن توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوي الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر، كلما ارتفع مستوي الثقة لديهم، وأصبحوا أقل استعداداً لترويج الإشاعات، وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة، وعكس ذلك يحدث إذا ما حجبت المؤسسة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والأفقي داخل المنظمة خلال كافة أجزائها سيشعر العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم لم تُتاح لهم المعلومات كي يطلعون عليه، مما ينعكس سلباً علي ثقتهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، إذن فالإتصال المفتوح بكل الإتجاهات الصاعدة والنازلة والأفقية عنصر جوهري لبناء الثقة مابين العاملين والإدارة لأنه سيقود أي تبادل المعلومات بكل الإتجاهات أيضاً.(<sup>٢</sup>)

إن بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها تواجه العديد من المعوقات والصعوبات، ومن تلك المعوقات: هشاشة الثقة، وإستخدام التقنيات التي تضعف الثقة، والإخلال بالعقد النفسي، والشك، وتضليل الثقة، ومن أهم هذه المعوقات:

## ١- هشاشة الثقة:

تعد الهشاشة من أخطر معوقات الثقة، حيث يُلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها فالثقة بينها تفاعل

١- عبدالله عبدالغني الغامدي (١٩٩٠): الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة (الأردن)، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ٢٧

2- Luis, C. & Anther, (2005): Management. Second Edition, McGraw Hill Irwin, p.635



عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً، مع الأخذ في الاعتبار:

أ- أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).

ب- أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عن الحكم علي الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

٢- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:

تستخدم بعض المؤسسات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

أ- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل.

ب- عندما يتعرض العاملون لإختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاماً بمعايير الإخلاص والإستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلي السخرية من الثقة في تلك المؤسسة.

٣- الإخلال بالعقد النفسي:

يقصد بالعقد النفسي: توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسُمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق- المبني علي تجربة شخصية- بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه. ٤- الشك وعدم الثقة:

من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها من الشك وعدم الثقة، وذكرت (عبير الديري، ٢٠٠٥) بأن عدم الثقة هو الغياب التام للثقة والشك بإعتباره أحد مكونات عدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، وتري أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المؤسسة، وذلك لأن أفراد مجموعة ماقد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الإعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لايمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.<sup>(١)</sup>

١- عبير عبدالله فلاح الديري (٢٠٠٥): الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير قسم

إدارة عامة، جامعة الملك سعود، الرياض، ص ٣٩-٤٤

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الإفتقار إلي التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتي في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة علي نقطة أساسية، وهي المشاركة، والدعم، والمساندة.<sup>(١)</sup>

وتعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحول من الإعتماد علي السيطرة والرقابة إلي الإعتماد علي المعلومات والمعرفة، وذلك من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة ولذلك فهي تحتاج إلي قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، ومن أهم هذه القواعد: عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، ومحدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة علي التعلم والتكيف، والثقة تتطلب الحزم، وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي، وحاجة الثقة للإتصال.<sup>(٢)</sup>

### ثالثاً: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم:

ويقصد بهم في هذه الدراسة أنهم الأفراد الحاصلون على مؤهلات علمية عليا في مختلف التخصصات والعاملون في التدريس بجامعة مدينة السادات سواء أكانوا متفرغين أم غير متفرغين.

ويري (محمد مرسي، ٢٠٠٢) أن الأهداف الرئيسية للجامعة تنحصر في ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

١- التعليم لإعداد القوى البشرية.

٢- البحث العلمي.

٣- خدمة المجتمع.

وهذه الأدوار في مجملها تُنأط في حجمها الأكبر بأعضاء هيئة التدريس بإعتبارهم يمثلون حجر الزاوية في المسيرة الجامعية، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي وظائفها وتُحقق أهدافها بصورة فعالة بمعزل عن توفر القوى البشرية المؤهلة والموارد المالية اللازمة.<sup>(٣)</sup>

وتقتضي التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتحويلات الاقتصادية والسياسية في العالم تقتضي أن يكون عضو هيئة التدريس عاملاً مؤثراً في مجتمعه، ولذلك لا بد من المواظبة على تطوير ذاته وأداء أدواره بما ينسجم وروح العصر، لهذا فإن عضو هيئة التدريس ينبغي أن يكون مسلحاً بالكفايات الشخصية، والمعرفية، والأدائية التي تمكنه من أداء هذه

١- عادل سالم معاينة، رامي جمال اندراوس (٢٠٠٩): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية- دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، المجلد ١٠، العدد ٤، البحرين، ص ٩٢

٢- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة (٢٠١٢): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٤، الأردن، ص ٦٣٠

٣- محمد منير مرسي (٢٠٠٢): الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. عالم الكتب، القاهرة، ص ٢٢

الأدوار بفاعلية، حيث أن أهمية دور المدرس الجامعي المعاصر ازدادت في هذا العصر حيث لم يعد قاصراً على زيادة المعرفة بل تعدها للمساهمة في تغيير النظام التربوي من أجل تحقيق التعليم الملائم والوظيفي، إن المدرس الجامعي المعاصر يجب أن يكون ملتزماً تجاه مجتمع عماده العدل والمساواة، ولذلك ينبغي عليه العمل على ترسيخ هذه القيم ونشر المعرفة والمهارات في المجتمع.<sup>(١)</sup>

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

١- النتائج المتعلقة بمستوي المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة مدينة السادات (الأبعاد والدرجة الكلية للأداة).

وللتعرف علي مستوي المشاركة بالمعرفة، تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي أداة المشاركة بالمعرفة (الأبعاد والدرجة الكلية)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

مستوي المشاركة بالمعرفة المقصودة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	الإستجابات					أبعاد الأداة		م
					مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
مرتفع	%٧٣,٣	٥,٩٦	٣,٦٦	٤٤,٠	١٥١	٢٦٣	٥٢١	٥٨٧	٣٨٦	التكرار	البعد الأول	١
					٧,٩	١٣,٧	٢٧,٣	٣٠,٧	٢٠,٢	%		
مرتفع	%٧٠,٣	٤,٥٦	٣,٥١	٢٨,١	١٢٨	٢١٨	٣١٢	٤٣٠	١٨٤	التكرار	البعد الثاني	٢
					١٠,٠	١٧,١	٢٤,٥	٣٣,٨	١٤,٤	%		
مرتفع	%٧٣,٢	٥,٢٥	٣,٦٦	٤٣,٩	٧٥	٣٠٨	٥٣٠	٧١٩	٢٧٦	التكرار	البعد الثالث	٣
					٣,٩٣	١٦,١	٢٧,٧	٣٧,٦	١٤,٤	%		
مرتفع	%٧٢,٤	١٤,٢٢	٣,٦٢	١١٦,١	٣٥٤	٧٨٩	١٣٦٣	١٧٣٦	٨٤٦	التكرار	الدرجة الكلية للأداة	
					٦,٩٥	١٥,٥	٢٦,٧	٣٤,١	١٦,٦	%		

١- لجنة أبونوار، عبدالله بويطانة (١٩٩٠): الحاجة إلي التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية. مجلة التربية الجديدة، العدد ٥١، المجلد ١٢١، ص ١٢١

١- أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات أن مستوى المشاركة بالمعرفة (الدرجة الكلية والأبعاد) مرتفع، وكان ترتيب أبعاد المشاركة بالمعرفة علي التوالي: المشاركة بالمعرفة المقصودة، سلوك المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمعرفة غير المقصودة.

٢- ويرجع ارتفاع مستوى من المشاركة بالمعرفة لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلي أن جامعة مدينة السادات تعتبر جامعة حديثة، حيث يتكون هيكل أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها بشكل أكبر من الكوادر الشابة من أبنائها، وتعتبر المشاركة بالمعرفة دافع لكسب التميز وتحقيق ذاتهم عن طريق مشاركتهم بالمعرفة مع أصحاب الخبرات من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والإستفادة من خبراتهم.

٢- النتائج الخاصة بمستوي الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات (الأبعاد والدرجة الكلية للأداة).

للتعرف علي مستوى الثقة التنظيمية، تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإستجابات أفراد عينة الدراسة علي أداة الثقة التنظيمية ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

مستوي المشاركة بالمعرفة المقصودة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	المتوسط الحسابي	الإستجابات					أبعاد الأداة		م
					مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
مرتفع	٦٩,٧%	٤,٥٦	٣,٤٨	٣٤,٨٦	٧٤	٢٦٥	٥٦٩	٥٢٦	١٥٦	التكرار	البُعد الأول	١
					٤,٧	١٦,٧	٣٥,٨	٣٣,١	٩,٨	%		
مرتفع	٦٨,٥%	٧,٣٧	٣,٤٢	٣٧,٧٢	١٣٨	٣٤٦	٧٤٢	٥٧٨	٢١٥	التكرار	البُعد الثاني	٢
					٧,٩	١٩,٨	٢٧,٠	٣٣,٠	١٢,٣	%		
متوسط	٦٧,٥%	٩,٠٨	٣,٣٧	٤٠,٥٢	١٣٧	٤٣٤	٥٣٩	٥٨٢	٢١٦	التكرار	البُعد الثالث	٣
					٧,٢	٢٢,٧	٢٨,٢	٣٠,٥	١١,٣	%		
مرتفع	٦٨,٥%	١٩,٣	٣,٤٢	١١٣,١١	٣٤٩	١٠٤٥	١٥٨٠	١٦٨٦	٥٨٧	التكرار	الدرجة الكلية للأداة	
					٦,٧	١٩,٩	٣٠,١	٣٢,١	١١,٢	%		

- أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات أن مستوى الثقة التنظيمية (الدرجة الكلية والأبعاد) مرتفع، وكان ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية علي التوالي: الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا (إدارة جامعة مدينة السادات).

- هذا ويمكن أن يرجع ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات (الدرجة الكلية) إلى التفاعل الاجتماعي والاتصال لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات وصل إلي الدرجة المناسبة لتحقيق جو من الثقة، حيث إن التفاعل والعلاقات الإجتماعية الجيدة تؤدي إلي ارتفاع درجة الثقة التنظيمية لديهم، كما أن هذا التفاعل لايمكن أن توفره الأنظمة الرسمية للمؤسسة، وأن المسئول عن خلق جو من التفاعل هو روح التعاون والتضامن والعمل المشترك والأمان النفسي بينهم.

٣- النتائج الخاصة بالمشاركة بالمعرفة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.

مستوي الدلالة	المجموع	الثقة في الإدارة العليا (إدارة جامعة مدينة السادات)	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة في الزملاء	أبعاد الثقة التنظيمية
					أبعاد المشاركة بالمعرفة
دال عند مستوى ٠,٠١	**٠,٥٧٥	**٠,٥٣٨	**٠,٤٧٠	**٠,٦٠٩	المشاركة بالمعرفة المقصودة
دال عند مستوى ٠,٠١	**٠,٦٠٨	**٠,٥٧٤	**٠,٤٦٧	**٠,٦٧٧	المشاركة بالمعرفة غير المقصودة
دال عند مستوى ٠,٠١	**٠,٦١٤	**٠,٥٦٠	**٠,٥١٦	**٠,٦٥٥	سلوك المشاركة بالمعرفة
دال عند مستوى ٠,٠١	**٠,٦٦٣	**٠,٦١٧	**٠,٥٣٨	**٠,٧١٥	المجموع

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

- أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين كل من أبعاد المشاركة بالمعرفة (المشاركة بالمعرفة المقصودة، المشاركة بالمعرفة غير المقصودة، سلوك المشاركة بالمعرفة)، وبين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا (إدارة جامعة مدينة السادات)) لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.

وقد أشارت (هناء العسكري، ٢٠١٣) إلى أن مستوى الثقة يتحدد اعتماداً على كمية المعرفة المتدفقة، فكلما زادت كمية المعرفة المتدفقة زادت الثقة التنظيمية، ويشجع مناخ الثقة على الابتكار والميل نحو المخاطرة لأجل تطوير المعارف الجديدة، ويمكن التعبير عن الثقة كونها سلوكاً متوقفاً ينشأ بصورة منتظمة وصادقة وبأسلوب تعاوني، فهي مؤشر من مؤشرات المشاركة بالمعرفة، ويُمكن التعبير عن الثقة كونها مقياس للمشاركة بالمعرفة لدلالاتها حول موثوقية العلاقات بين الأفراد وطبيعة التفاعل الاجتماعي.<sup>(١)</sup>

## توصيات الدراسة:

من خلال ما تقدم فإن الباحث يري أن المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات تُشكل ضرورة مُلحة لمواجهة التحديات التي تشهدها الجامعة من التطور المعرفي والعلمي، وحتى تستطيع الجامعة أن تواكب هذه التغيرات المتسارعة، فإنه يتحتم عليها تدعيم ثقافة المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، لما لها من تأثير مهم على إيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالثقة التنظيمية والتي تُساهم في تزويد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالمعارف والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات التي تُساعدهم في القيام بأدوارهم ومسئولياتهم بكفاءة عالية، وكل هذا يُحقق أهداف واستراتيجيات الجامعة ككل، حتى يكون لديها الكفايات التي تُمكنها من تطوير أدائها في ظل التنافسية بين الجامعات المختلفة، وفي هذا المجال يقترح الباحث التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة تبني المشاركة بالمعرفة كمدخل لتطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات، إذ أن ذلك سيُحقق للجامعة العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على قيادة التحسين والتطوير المعرفي والعلمي للجامعة من خلال: المهارات والخبرات التي إكتسبوها من مشاركتهم للمعارف المختلفة، علاوة على ذلك زيادة قدراتهم على الابداع و الابتكار.
- ٢- إعداد خطة استراتيجية محددة وواضحة لإدارة ومشاركة المعرفة بالجامعة، تُحدد الجامعة ما الذي ترغب إنجازهُ، وتحدد نقاط القوة، وتقوم بتعزيزها وتدعيمها، ومعالجة نقاط الضعف وأوجه القصور التي تُعيق نجاح إدارة ومشاركة المعرفة.
- ٣- العمل على إيجاد جو تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة من خلال تقديم الدعم التنظيمي، وتوفير الامكانيات اللازمة لهم لتطوير مهاراتهم وخبراتهم المعرفية.
- ٤- العمل على تنمية روح الولاء والانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تجاه الجامعة من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم بحرية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تتعلق بمصيرهم العملي.
- ٥- العمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وزملائهم ورؤسائهم، حيث إن هذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على زيادة الثقة التنظيمية بينهم.

١- هناء جاسم محمد العسكري. مرجع سابق، ص ٨٧ ص ١٠٠

٦- ضرورة اهتمام إدارة جامعة مدينة السادات بتحسين وتطوير وتعزيز الثقة بينها وبين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات ومناقشتهم في القضايا التي تهم الجامعة بموضوعية وشفافية.

### الدراسات المقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، ولقلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات لذلك يقترح الباحث إجراء البحوث التالية:

١- إجراء مزيد من الدراسات حول العلاقة بين المشاركة بالمعرفة والثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات أخرى.

٢- دراسة أثر طبيعة العلاقات الاجتماعية علي المشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة مدينة السادات.

٣- دراسة العلاقة بين الصراع الفكري والمشاركة بالمعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

### قائمة المراجع:

- ١- أحمد غنيم أبوالخير، ناصر جاسر أغا (٢٠١٢): واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. جامعة الأقصى- مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد ١، فلسطين ، ص ٦٢-٣٠
- ٢- أفطي جوهرة (٢٠١٤): أثر القيادة الإستراتيجية علي التشارك في المعرفة. رسالة دكتوراة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر-بسكرة، الجزائر
- ٣- الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة مدينة السادات <http://www.usc.edu.eg>
- ٤- بسمان فيصل محجوب (٢٠٠٤): عمليات ادارة المعرفة - مدخل للتحويل إلي جامعة رقمية. جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن
- ٥- جمال عبد الحميد عبدالسميع (٢٠١٠): الثقة التنظيمية وتأثيرها علي مخرجات العمل- دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة بني سويف، العدد الرابع، مصر، ص ٧١-٣٣
- ٦- حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٧): ادارة المعرفة في التعليم. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية
- ٧- حمد بن سليمان البدراني (٢٠١٠): ادراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدي العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض
- ٨- خضير حمود (٢٠١٠): ادارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن

- ٩- رجب حسنين رفاعي (٢٠٠٤): دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير علي الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، المجلد ٢١، العدد ٣٨، مصر، ص ٤٠-١٠٩
- ١٠- رنا ناصر صبر الطائي (٢٠٠٧): الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد
- ١١- زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة (٢٠١٢): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٤، الأردن، ص ٦٢٤-٦٥٢
- ١٢- سعد علي العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي (٢٠٠٤): الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد ٥، ص ٤٩-٥٠
- ١٣- عادل سالم معاينة، رامي جمال اندراوس (٢٠٠٩): درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية- دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، المجلد ١٠، العدد ٤، البحرين، ص ٨٧-١١٦
- ١٤- عبدالحفيظ علي حسب الله وآخرون (٢٠١٢): أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد ١، السودان، ص ١-١١
- ١٥- عبدالله عبدالغني الغامدي (١٩٩٠): الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة (الأردن)، المجلد ١٤، العدد ٣، ص ٥-٤٧
- ١٦- عبير عبدالله فلاح الديري (٢٠٠٥): الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير قسم إدارة عامة، جامعة الملك سعود، الرياض
- ١٧- عمر أحمد همشري (٢٠١٣): إدارة المعرفة الطريق إلي التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٨- فوزية الصبحي (٢٠١٣): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد ٢٨، العدد ٧٩، مصر، ص ٣٥٥-٤٠٢
- ١٩- لينة أبونوار، عبدالله بوبطانة (١٩٩٠): الحاجة إلي التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات العربية. مجلة التربية الجديدة، العدد ٥١، المجلد ١٧، ص ١٢١
- ٢٠- محمد جلال سليمان صديق (٢٠٠٥): أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المصرية. كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر
- ٢١- محمد جودت محمد فارس (٢٠١٤): العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي- دراسة ميدانية علي جامعة الأزهر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٢، العدد ٢، غزة، ص ١٦٥-١٩٥
- ٢٢- محمد عبد الفتاح شاهين (٢٠٠٤): التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله
- ٢٣- محمد منير مرسي (٢٠٠٢): الإتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. عالم الكتب، القاهرة



- ٢٤- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (٢٠١١): أثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمصر للطيران. كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة
- ٢٥- هناء جاسم محمد العسكري (٢٠١٣): دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد. جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٣، العدد ٦، العراق، ص ٧٩-١٠٥

26- Bagraim, J.& Hime, P., (2007): The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *Journal of Industrial Psychology*, Vol 33, No 3, p.43-48

27- Bhatt, D., (2001): Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies. Techniques and People, *The Journal of knowledge* , Vol 5, No 1, p.68-75, Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270110384419> On March 2017

28- Dirk, K.& Ferrin, T. (2002): Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices. *Journal of Applied psychology*, Vol 87, No 4, p.611-628 Available at: <http://psycnet.apa.org/record/2002-15406-001> On January 2016

29- Abdul Manaf, H.& Marazuki, N. (2009): The Succes of Malasian Local Authorities- The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge. international conference on administrative development: towars excellence in public sector performance, The Institute of public Administration (IPA), Al Riyad.

30- Hardin, R., (2002): Trust And Trustworthiness. New York, Russel Sage.

Hay, C., (2000): knowledge Management, Available at : <http://www.odtug.com> , On January 2017

31- Luis, C.& Anther, (2005): Management. Second Edition, McGraw Hill Irwin

32- Marquardt, J., (2002): Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davies-Black Publishing Company, Second Edition, U.S.A

33- Prushaks, L.& Cohen, D., (2001): How To Invest In Social. Capital, *Harvard Business Review*, Vol 79, No 6, p.86-93

34- Riege, A., (2005): Three-dozen Knowledge sharing barriers must consider. *Journal of Knowledge Management*, Vol 9, No 3, p.18-23 Available at: <https://experts.griffith.edu.au/publication/n5feed841cce2c2a1d1a7d2a7409adf72> On April 2016

35- Stewart, A., (2001): Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies. Chapter in a Book, *The future of leadership*, Jossy-Bass, CA.