

أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي
دراسة ميدانية على مصرف الصحاري بمدينة طرابلس
حميدة مصطفى الغياق
كلية السياحة والضيافة- طرابلس
0925622541@gmail.com

The Impact of Knowledge Management on Organizational Support
A Field Study on Al-Sahari in Tripoli City
Hamida Mustafa Al-Ghayaq
College of Tourism and Hospitality – Tripoli

تاريخ الاستلام: 2026/01/13 تاريخ المراجعة 18 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/12- تاريخ النشر: 2026 / 03/26

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري بمدينة طرابلس واعتمدت الدراسة على إدارة المعرفة كمتغير مستقل والدعم التنظيمي كمتغير تابع، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 92 مفردة، مع تحليل 92 استبياناً ولم تستبعد أي استمارة باستخدام برنامج SPSS اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير العلاقة بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة أن المصرف مهتم بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المصرف وتعكس بيئة داعمة لتوليد المعرفة، مشاركتها، والابتكار من خلال التعاون والتدريب واستفادة من التجارب. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام المنصات الإلكترونية وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الأقسام. كذلك.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – الدعم التنظيمي – المصرف.

Abstract

The study aimed to identify the impact of knowledge management on organizational support in Al-Sahari Bank in Tripoli city. The study adopted knowledge management as the independent variable and organizational support as the dependent variable. A simple random sample of 92 individuals was selected. All 92 questionnaires were analyzed, with no questionnaire excluded, using the SPSS program. The study followed the descriptive-analytical approach to explain the relationship between the variables. The study found that the bank is highly interested in knowledge management and organizational learning. It provides a supportive environment for knowledge generation, sharing, and innovation through cooperation, training, and benefiting from accumulated experiences. The study recommended expanding the use of electronic platforms and organizing periodic meetings to exchange experiences between departments.

Keywords: Knowledge Management – Organizational Support – Bank

مقدمة:

في عصر الاقتصاد المعرفي، أصبحت إدارة المعرفة أداة أساسية لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات، حيث تساعد في جمع، تخزين، ومشاركة المعرفة لتحقيق الابتكار والكفاءة. يُعد الدعم التنظيمي، بدوره، محركاً رئيسياً للنمو والتكيف مع التغييرات

الغياق

البيئية، مما يجعل دراسة تأثير إدارة المعرفة عليه أمراً حيوياً لفهم ديناميكيات المنظمات الحديثة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في مصرف الصحاري، مع التركيز على مدينة طرابلس كمثال للسياق الإقليمي الذي يواجه تحديات اقتصادية وثقافية فريدة. من خلال استطلاع آراء العاملين في المنظمات المحلية، تسعى الدراسة لتحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة مثل اكتسابها وتوزيعها، وبين مستويات الدعم التنظيمي في البيئة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

يعتمد مصرف الصحاري في مدينة طرابلس على إدارة المعرفة لتعزيز القدرات التنافسية، لكنها تواجه تحديات في مشاركة وتطبيق المعرفة بفعالية، مما يحد من توليد الأفكار الجديدة والابتكار، ويؤدي ذلك إلى انخفاض مستويات الدعم التنظيمي، وزيادة مخاطر الركود في مواجهة التغييرات الاقتصادية والثقافية، مما يؤثر سلباً على الأداء العام والتنمية المستدامة في السياق المحلي، ولا يزال تبني ممارسات إدارة المعرفة المتقدمة محدوداً، مقارنة بالمعايير العالمية، مما يعيق تحسين الإبداع واستغلال الفرص في بيئة المصرف الديناميكية. وتكشف الدراسات السابقة فجوة بحثية واضحة في تناول أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي في السياق المصرفي الليبي، خاصة في مصرف الصحاري. لذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال: ما أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري بمدينة طرابلس؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري.
2. التعرف على الواقع توليد المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري.
3. بيان أثر تخزين المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري.
4. كشف أثر توزيع المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري.
5. معرفة أثر تطبيق المعرفة على الدعم التنظيمي في مصرف الصحاري.

أهمية الدراسة:

تُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تبرز دور إدارة المعرفة كأداة أساسية في الدعم التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية، خاصة في سياق مصرف الصحاري وتساهم في سد الفجوات في الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيق مقومات إدارة المعرفة، مع التركيز على الاحتياجات المعرفية والوعي التنظيمي كعوامل محفزة للدعم التنظيمي وتوفر إطاراً نظرياً وميدانياً لفهم كيفية دمج إدارة المعرفة لتحسين الأداء الإداري في القطاع المصرفي الليبي، وتعزز الوعي بضرورة الاستثمار في المعرفة كمحرك للإبداع، مما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، وتدعم تطوير استراتيجيات إدارية عملية لمواجهة التحديات في بيئات عمل ديناميكية مثل المصارف، وتثبت أهمية الدراسات الميدانية في استكشاف العلاقات بين المتغيرات الإدارية، مما يجعلها مرجعاً للباحثين والممارسين، وتُعزز الدراسة التنمية المؤسسية من خلال ربط إدارة المعرفة بالدعم التنظيمي، لدعم الابتكار في القطاعات الاقتصادية المشابهة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ لمستوي إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات) قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$ لمستوى إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات) قيد الدراسة.

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ واحداً من أكثر المناهج شيوعاً وتوافقاً مع الأبحاث التطبيقية في المجالات الإدارية والمالية. يركز هذا المنهج على تجميع بيانات أولية من خلال استطلاعات الرأي، بالإضافة إلى بيانات ثانوية مستمدة من التقارير الرسمية والدراسات السابقة والمصادر المكتبية المتعلقة. كما يشمل تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام أدوات وبرمجيات إحصائية مناسبة مثل (SPSS) لاستخراج النتائج بأعلى درجات الدقة والموضوعية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة ليشمل الموظفين العاملين في مصرف الصحاري بمدينة طرابلس، وتتمثل عينة الدراسة في عينة العشوائية البسيطة وتشمل مختلف المستويات الإدارية في المصرف الصحاري وتم توزيع عدد (92) استبانة واسترجاع (92) والفاقد (0) استبانة ولم تستبعد أي استبانة لتوفر فيهم شروط التحليل وعدد الاستبانات التي تم تحليلها (92) استبانة لتوفر فيهم شروط التحليل.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر إدارة المعرفة على الدعم التنظيمي.
2. الحدود المكانية: مصرف الصحاري بمدينة طرابلس.
3. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (شهر يناير 2026 لغاية مارس 2026).

مصطلحات الدراسة:

من أهم المصطلحات الرئيسية التي استخدمت في الدراسة وهي:

إدارة المعرفة: هي عملية منهجية تشمل جمع، تنظيم، تخزين، مشاركة، واستخدام المعرفة والمعلومات داخل المنظمة أو الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل تعزيز الابتكار، تحسين الكفاءة، وتعظيم الاستفادة من الخبرات البشرية والفكرية، (سالم، 2018).

الدعم التنظيمي: بأنه مدى إدراك الموظفين لتقدير المنظمة لجهودهم واهتمامها بمصالحهم ورفاهيتهم، مما يعكس علاقة تبادلية إيجابية بين الموظف والمنظمة، (فهيم، 2015).

المصارف التجارية: هي مؤسسات مالية وسيطة مرخصة بشكل رسمي من قبل البنك المركزي أو الجهات التنظيمية ذات الاختصاص، تعمل على تجميع الأموال من الأفراد والشركات والجهات الحكومية عبر ودائع متنوعة الأنواع (مثل الودائع الجارية تحت الطلب، التوفيرية، والزمنية أو لأجل معين)، ثم تستثمر هذه الأموال بشكل رئيسي في تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية للأفراد والمؤسسات، بهدف تحقيق الأرباح، (أسامة، 2013).

الدراسات السابقة:

1. دراسة السياني (2021) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة اليمنية، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لصياغة مشكلة البحث وإطاره النظري، وقد تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 62 موظفاً (رؤساء أقسام ومدراء إدارات) في أربع جامعات خاصة في مدينة إب، و كشفت النتائج عن توافر

عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بدرجة عالية، مع وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (مثل التوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق) على الإبداع التنظيمي، ما يدل على أن هذه العمليات ترفع من مستويات الابتكار والأداء التنظيمي، استناداً إلى هذه النتائج، وأوصت الدراسة بضرورة تبني عمليات إدارة المعرفة ضمن الإستراتيجيات التنظيمية، إذ يمكن لهذه العمليات أن تسهم في تعزيز الابتكار والتكيف مع المتغيرات، كما أكدت على أهمية الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المؤسسية بصورة أمثل، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق.

2. دراسة السيف، (2024) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص: دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية. تهدف الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية، وقد شملت عينتها 86 فرداً من منتسبي الشركة، واعتمدت في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي. كشفت نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، مما يؤكد أن هذه العمليات تسهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة التنافسية للشركة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد وتطبيق إدارة المعرفة ضمن الإستراتيجيات التنظيمية، إذ يمكن لهذه العمليات أن تعزز سرعة ودقة وفعالية العمليات الإدارية بشكل ملحوظ. ونتيجة لذلك، فإنها تدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. تبرز هذه النتائج أهمية إدماج إدارة المعرفة في الإدارة لتعزيز الابتكار والتطور في العمليات التنافسية والإدارية.

3. دراسة الهماي، (2021) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية. تهدف الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاعتماد على استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من العاملين في وزارة الثقافة، وتم الحصول على 282 استجابة صالحة. استخدم الباحثون برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ملحوظ لعمليات إدارة المعرفة - مثل تشخيص المعرفة، اكتسابها، تخزينها، نقلها، وتطبيقها - على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وزيادة كفاءة متخذي القرارات. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة المؤسسات بضرورة الاستثمار في تطوير كفاءات ومعارف موظفيها في مجال إدارة المعرفة وعملياتها المتنوعة، الأمر الذي يساهم في الاستغلال الأمثل لهذه العمليات لرفع جودة اتخاذ القرارات وتعزيز فعالية العمليات الإدارية.

4. أبو زريق (2017) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) على الإبداع التنظيمي. لتحقيق أهدافها، أعدت الدراسة استبانة تغطي هذه العمليات الأربعة، ووزعتها على عينة تضم 105 موظفين من مجتمع الدراسة البالغ 208 موظفين في المحاكم النظامية بقطاع غزة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل البيانات بأساليب إحصائية ملائمة عبر برنامج SPSS. أظهرت النتائج عن مستوى متوسط لممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومستوى مرتفع للإبداع التنظيمي، مع وجود علاقة طردية متوسطة وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي. وأوصت الدراسة بتقديم الدعم المادي والمعنوي للموظفين من خلال نظام الحوافز، وتطوير الإجراءات الإدارية لتقليل الروتين، وتعزيز المرونة في الهياكل التنظيمية، وإنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة، لضمان الاستفادة والتفوق في مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه: المنهج العلمي المشترك: اتفقت جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأساس لصياغة الإطار النظري وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مما يعكس الالتزام بالصرامة العلمية في البحث. استخدام الاستبيان كأداة جمع بيانات واعتمدت جميع الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينات، وتم تحليل النتائج باستخدام

برنامج SPSS للوصول إلى استنتاجات إحصائية موثوقة. التركيز على إدارة المعرفة كمتغير مستقل: أجمعت جميع الدراسات على أهمية إدارة المعرفة وعملياتها (التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) وتأثيرها الإيجابي على متغيرات تنظيمية مختلفة سواء كانت الإبداع أو الميزة التنافسية أو اتخاذ القرارات.

أوجه الاختلاف: المتغير التابع والسياق: بينما اختارت الدراسات السابقة متغيرات تابعة مختلفة (الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، اتخاذ القرارات)، اختارت هذه الدراسة متغيراً تابعاً جديداً وهو "الدعم التنظيمي"، كما أنك ركزت على قطاع البنوك بالتحديد بينما تنوعت السياقات بين الجامعات والشركات والمؤسسات الحكومية. حجم العينة والمجتمع: تميزت هذه الدراسة بعينة أصغر نسبياً (92 مفردة) مقارنة ببعض الدراسات السابقة (282 في دراسة الهامالي، 208 في دراسة أبو زريق)، مما يعكس اختلافاً في نطاق التغطية الجغرافية والمؤسسية. التوصيات والتطبيق العملي: بينما ركزت الدراسات السابقة على توصيات عامة حول تبني إدارة المعرفة بشكل شامل، قدمت هذه الدراسة توصيات إجرائية محددة مثل توسيع المنصات الإلكترونية وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل الخبرات، مما يعكس رؤية أكثر تطبيقية واستهدافاً للقطاع المصرفي.

الجانب النظري

إدارة المعرفة

تعريف إدارة المعرفة: هي العملية المنهجية والاستراتيجية لالتقاط وتنظيم وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة الصريحة والضمنية داخل المنظمة، بهدف تحويلها إلى قيمة اقتصادية وتنافسية، وتعتمد على دمج التكنولوجيا والعمليات البشرية والثقافة التنظيمية لضمان تدفق المعرفة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب. وتسعى في النهاية إلى تعزيز الابتكار، تحسين اتخاذ القرارات، تقليل التكرار، والحفاظ على المعرفة كأحد أهم أصول المنظمة، (محمد، 2017).

أهداف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تحول المعرفة إلى أصل تنافسي حقيقي داخل المنظمة. إليك أبرز هذه الأهداف مع شرح واضح لكل منها:

1. **تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات:** يوفر إدارة المعرفة المعلومات والخبرات الدقيقة والمحدثة في الوقت المناسب للشخص المناسب. بدلاً من الاعتماد على الحدس أو البحث الطويل، يستطيع المديرين والموظفون اتخاذ قرارات أفضل وأسرع مدعومة بالبيانات والدروس المستفادة سابقاً، مما يقلل المخاطر ويزيد من فعالية النتائج.
2. **زيادة الكفاءة:** والإنتاجية تقلل من إعادة اكتشاف الحلول أو حل نفس المشكلات مراراً. عندما يتم توثيق ومشاركة المعرفة، يوفر الموظفون الوقت والجهد الذي كانوا يضيعونه في البحث، فيتم إنجاز الأعمال بأقل تكلفة وبجودة أعلى، مما يرفع الإنتاجية العامة للمنظمة.
3. **تعزيز الابتكار والإبداع:** تشجع على تدفق الأفكار ومشاركة الخبرات بين الأفراد والفرق. عندما تكون المعرفة متاحة ومفتوحة، يستطيع الموظفون بناء أفكار جديدة على أساس ما هو موجود، مما يؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة وتحسين العمليات الداخلية، (سالم، 2018).
4. **الحفاظ على المعرفة التنظيمية (تقليل فقدان المعرفة):** تحمي المنظمة من فقدان الخبرات عند تقاعد الموظفين أو مغادرتهم. من خلال النقاط المعرفة الضمنية (الخبرة الشخصية) وتحويلها إلى معرفة صريحة (موتقة)، تبقى المعرفة ملكاً للمنظمة وليس للأفراد فقط.
5. **بناء ثقافة التعلم المستمر والتعاون:** تخلق بيئة تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم من بعضهم البعض. تصبح المنظمة "منظمة تعلمية" حيث يتطور الموظفون باستمرار، ويزداد التعاون بين الإدارات، مما يعزز الروابط الداخلية والقدرة على التكيف مع التغييرات.

6. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: تحول المعرفة إلى مورد استراتيجي يصعب تقليده. المنظمات التي تدير معرفتها جيداً تكون أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للسوق، وتقدم قيمة أعلى للعملاء، مما يعزز موقعها التنافسي على المدى الطويل.
7. تقليل التكرار والأخطاء: تمنع تكرار الأخطاء السابقة من خلال توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات. هذا يوفر موارد المنظمة ويحسن جودة الخدمات والمنتجات بشكل مستمر، (موسى، 2022).

أهمية إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة أصبحت أحد أهم الأصول الاستراتيجية في عصر المعرفة، حيث تعتبر المعرفة المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة لأي منظمة. تساعد على تحويل خبرات الموظفين ومعلوماتهم إلى قيمة حقيقية، مما يقلل من الوقت المهدر ويرفع الكفاءة والإنتاجية بشكل كبير. تمنع فقدان المعرفة عند مغادرة الموظفين أو تقاعدهم، وتحافظ على الخبرات التراكمية كملكية دائمة للمنظمة. تعزز الابتكار والإبداع من خلال تسهيل تدفق الأفكار ومشاركة الدروس المستفادة بين الفرق والإدارات. في النهاية، تُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أسرع وأفضل، والتكيف مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة بمرونة عالية، (حسين، 2023).

متطلبات إدارة المعرفة:

1. تكنولوجيا المعلومات: تُعد تكنولوجيا المعلومات العمود الفقري لإدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات اللازمة لالتقاط، تخزين، ومشاركة المعرفة بسرعة وكفاءة، وتشمل أنظمة إدارة المحتوى، قواعد البيانات، منصات التعاون، والذكاء الاصطناعي التي تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة.

بدون بنية تحتية تقنية قوية ومكاملة، يصعب تحقيق تدفق المعرفة بشكل سلس وآمن داخل المنظمة. 2. الثقافة التنظيمية: تُعتبر الثقافة التنظيمية أهم متطلب لنجاح إدارة المعرفة، لأنها تحدد ما إذا كان الموظفون مستعدين لمشاركة معرفتهم أم يحتفظون بها، وتحتاج إلى بناء ثقافة الثقة، التعاون، والتعلم المستمر، مع مكافأة مشاركة المعرفة بدلاً من احتكارها وإذا كانت الثقافة تنافسية أو تعاقبية، فإن إدارة المعرفة تفشل مهما كانت التكنولوجيا متقدمة، (جمال، 2018).

3. تقنية المعلومات: تشمل الأنظمة والبرمجيات والأجهزة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة مثل: الإنترنت، أنظمة إدارة الوثائق، ومنصات الذكاء الاصطناعي. ويجب أن تكون سهلة الاستخدام، آمنة، وقابلة للتوسع لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية.

4. الهيكل التنظيمي: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وغير هرمي بشكل مفرط ليسمح بتدفق المعرفة أفقياً بين الإدارات، ويشمل إنشاء مناصب مثل مدير المعرفة (CKO)، لجان المعرفة، ومجتمعات الممارسة، والهيكل السليم يزيل الحواجز البيروقراطية ويجعل مشاركة المعرفة جزءاً طبيعياً من سير العمل اليومي، (هداية، 2023).

الدعم التنظيمي

تعريف الدعم التنظيمي: هو الاعتقاد العام لدى الموظفين بأن المنظمة التي يعملون فيها تقدر مساهماتهم وجهودهم، وتهتم برفاهيتهم وسعادتهم واحتياجاتهم الشخصية والمهنية، (محمود، 2019).

أهمية الدعم التنظيمي:

1. يعزز الدعم التنظيمي الالتزام العاطفي للموظف تجاه المنظمة، مما يجعله يشعر بأنه جزء منها وليس مجرد موظف.
2. يقلل بشكل كبير من نية الترك والدوران الوظيفي، فيوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب الباهظة.
3. يرفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث يبذل الموظفون جهداً إضافياً طوعاً عندما يشعرون بالتقدير والرعاية.
4. يحمي الموظفين من الإرهاق الوظيفي والتوتر، مما يحافظ على صحتهم النفسية ويقلل من معدلات الغياب.

الغياب

5. يشجع على ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (مثل مساعدة الزملاء والابتكار)، التي لا تُطلب رسمياً لكنها ضرورية لنجاح المنظمة.
6. يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، لأن الموظفين المدعومين يكونون أكثر ولاءً وإنتاجية ومرونة في مواجهة التغييرات، (طارق، 2016).

محددات الدعم التنظيمي

1. **العدالة التنظيمية:** تُعد العدالة التنظيمية (توزيعية، إجرائية، تفاعلية) أقوى المحددات تأثيراً على الدعم التنظيمي، وعندما يشعر الموظف بالعدالة في توزيع المكافآت والترقيات، وفي الإجراءات والمعاملة الإنسانية، يدرك أن المنظمة تقدر مساهماته وتهتم برفاهيته. وتؤدي العدالة إلى تعزيز الثقة والشعور بالانتماء، مما يرفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك بشكل مباشر ويقلل من الشعور بالاستغلال.
2. **سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:** يُعتبر دعم المدير المباشر من أبرز المحددات، لأن الموظف يرى في سلوك القائد انعكاساً لتوجه المنظمة ككل، وعندما يقدم القائد مساندة عاطفية ومهنية، ويقدر الجهود، ويساعد في حل المشكلات، يشعر المرؤوس أن المنظمة تهتم به فعلياً. وهذا السلوك يبني علاقة تبادلية إيجابية (LMX عالية)، ويُعد أقوى من دعم الزملاء في تشكيل إدراك الدعم التنظيمي.
3. **دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين:** يشير هذا المحدد إلى درجة شعور الموظف بقيمته وكفاءته داخل المنظمة. وعندما توفر المنظمة بيئة تؤكد الذات من خلال التقدير والثقة والفرص، يرتفع إدراك الموظف للدعم التنظيمي، ويحدث تفاعل متبادل: الدعم التنظيمي يعزز تأكيد الذات، وتأكيد الذات يجعل الموظف أكثر حساسية واستجابة للدعم المقدم.
4. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تُعد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مؤشراً قوياً على احترام المنظمة لأبيهم وخبراتهم، وعندما تمنح المنظمة صوتاً للموظفين في السياسات والإجراءات، يشعرون أن المنظمة تهتم باحتياجاتهم وتقدر مساهماتهم الفكرية وهذه المشاركة تعزز الشعور بالانتماء والسيطرة، مما يرفع مستوى الدعم التنظيمي المدرك ويزيد من الالتزام والابتكار، (صابر، 2018).

الأثار الناتجة عن الدعم التنظيمي

1. **زيادة الالتزام التنظيمي:** يؤدي الدعم التنظيمي إلى شعور الموظف بالالتزام العاطفي تجاه المنظمة. حيث يصبح الموظف أكثر رغبة في البقاء والدفاع عن المنظمة حتى في الظروف الصعبة، ويقلل هذا الالتزام من معدلات الغياب والاستقالة بشكل ملحوظ.
2. **تحسين الأداء الوظيفي:** يشعر الموظف بالامتنان فيبدل جهداً إضافياً يتجاوز الواجبات المطلوبة. يصبح أكثر إبداعاً ومبادرة في حل المشكلات وتحسين العمليات، وترتفع جودة العمل والإنتاجية ككل نتيجة للشعور بالتقدير والدعم.
3. **انخفاض نية الاستقالة:** ويقلل الدعم التنظيمي من رغبة الموظف في ترك العمل، ويجعل الموظف يفكر مرتين قبل البحث عن فرص أخرى خارج المنظمة، ويؤدي إلى استقرار أكبر في القوى العاملة وتوفير تكاليف التوظيف والتدريب، (هداية، 2023).
4. **زيادة الرضا الوظيفي:** يرفع الدعم التنظيمي من مستوى الرضا العام بالعمل والمنظمة، ويجعل الموظف يشعر أن جهوده مقدره وأن المنظمة تهتم به كإنسان، ينعكس ذلك إيجاباً على مزاجه وسلوكه اليومي داخل بيئة العمل.
5. **تعزيز السلوكيات المواطنة التنظيمية:** ويشجع الموظف على تقديم مساعدة لزملائه دون طلب.

الغياق

يزيد من روح التعاون والمبادرات الطوعية التي تقيد المنظمة، ويصبح الموظف أكثر استعداداً للعمل خارج نطاق وصفه الوظيفي.

7. تقليل التوتر والإرهاق الوظيفي: يوفر الدعم التنظيمي شعوراً بالأمان والحماية النفسية، ويقلل من الشعور بالضغط والإرهاق المزمّن الناتج عن ضغوط العمل، ويساعد الموظف على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بشكل أفضل، (صبحي، 2025).

الجانب العملي

اختبار الثبات والصدق:

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قامت الباحثة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	توليد المعرفة	5	0.673	0.783
2	تخزين المعرفة	5	0.879	0.708
3	توزيع المعرفة	5	0.780	0.712
4	تطبيق المعرفة	5	0.880	0.712
	الدرجة الكلية لمستوى إدارة المعرفة	15	0.803	0.728
1	العدالة التنظيمية	5	0.711	0.697
2	التمكين	5	0.794	0.903
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.704	0.814
	الدرجة الكلية لمستوى الدعم التنظيمي	20	0.736	0.804
	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد	35	0.769	0.766

من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.673 إلى 0.880) ولجميع المحاور (0.769) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.70 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.697 إلى 0.903) ولجميع المحاور (0.766) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

مستويات إدارة المعرفة:

1. مستوى بعد توليد المعرفة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة

تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يشجع المصرف الموظفين على اقتراح أفكار وابتكارات جديدة لحل المشكلات .	3.54	2.105	-2.503	.000
2	تتوفر فرص كافية للتعلم من الأخطاء والتجارب السابقة داخل المصرف .	3.73	2.214	-3.512	.000
3	يدعم المصرف إجراء بحوث داخلية أو دراسات لتوليد معرفة جديدة .	4.12	2.326	-2.414	0.00
4	يتم تشجيع التعاون بين الأقسام المختلفة لإنتاج معارف مشتركة .	3.85	2.324	-2.708	.000
5	يقدم المصرف برامج تدريبية تساعد على اكتساب معرفة جديدة وتطويرها.	3.91	1.079	-3.264	.000

من خلال الجدول رقم (2) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توليد المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد توليد المعرفة	3.83	.7932	.084	.000

من خلال الجدول (3) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.084) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وأن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.83) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد توليد المعرفة

2. مستوى بعد تخزين المعرفة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	توجد قواعد بيانات أو أنظمة إلكترونية فعالة لحفظ المعرفة والوثائق في المصرف .	4.03	1.875	-2.612	.000
2	يتم توثيق الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة بشكل منظم .	4.20	1.072	-4.982	.000
3	يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات والمعارف المخزنة عند الحاجة .	4.09	1.313	-5.923	.000
4	يحرص المصرف على حفظ المعرفة الضمنية (خبرات الموظفين) قبل تقاعدهم أو مغادرتهم .	3.96	1.898	-2.206	.000
5	تُحدَّث قواعد المعرفة بانتظام لضمان دقتها وحداثتها.	4.16	1.207	-3.249	.000

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تخزين المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تخزين المعرفة	4.08	.911	.209	.000

من خلال الجدول (5) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.209) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.08) هو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تخزين المعرفة.

3. مستوى بعد توزيع المعرفة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يشجع المصرف على مشاركة المعرفة بين الموظفين عبر الاجتماعات والمنصات الإلكترونية .	3.02	1.423	-5.932	.000
2	تتوفر قنوات اتصال فعالة (مثل الإنترنت أو البريد الداخلي) لنقل المعرفة بسرعة .	4.05	1.933	-3.631	.000
3	يتم تبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة بسهولة ودون عقبات .	3.90	1.207	-4.330	.000
4	يشعر الموظفون بالراحة عند مشاركة معارفهم مع زملائهم .	4.21	1.319	-5.276	.000
5	يكافأ الموظفون الذين يساهمون في توزيع المعرفة داخل المصرف.	4.09	1.665	-5.912	.000

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7).

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد توزيع المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد توزيع المعرفة	4.09	1.078	.182	.000

من خلال الجدول (7) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.182) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.09) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد توزيع المعرفة.

4. مستوى بعد تطبيق المعرفة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (8)

جدول رقم (8) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتم استخدام المعرفة المتوفرة بشكل فعال في تحسين العمليات المصرفية اليومية .	4.08	1.093	-2.822	.000
2	تساعد المعرفة المكتسبة على اتخاذ قرارات أفضل في العمل .	4.10	1.943	-3.631	.000
3	يُطبَّق ما يتعلمه الموظفون في التدريبات مباشرة على مهامهم .	3.83	1.297	-4.335	.000
4	يساهم تطبيق المعرفة في زيادة كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء .	4.15	1.185	-5.201	.000
5	يراقب المصرف مدى تطبيق المعرفة ويقيم نتائجها بشكل دوري.	3.39	1.965	-4.912	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تطبيق المعرفة	3.91	1.004	.052	.000

من خلال الجدول (9) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.052) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.91) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تطبيق المعرفة.
مستوى إدارة المعرفة:

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى إدارة المعرفة	3.97	.6084	.043	.000

من خلال الجدول (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.043) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.97) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى إدارة المعرفة.

ثانياً- مستوى الدعم التنظيمي:

1. مستوى بعد العدالة التنظيمية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل من العبارات المتعلقة بمستوى بعد العدالة التنظيمية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد العدالة التنظيمية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتم توزيع المكافآت والترقيات في المصرف بشكل عادل يتناسب مع جهودي وإنجازاتي .	4.09	2.314	-5.10	.000
2	الإجراءات المتبعة في تقييم الأداء والقرارات الإدارية تتم بطريقة شفافة ومنصفة .	3.15	2.173	-6.58	.000
3	أشعر أن معاملة الإدارة لي ولزملائي تتم باحترام ودون تمييز .	4.22	2.012	-4.52	.000
4	يأخذ المصرف في الاعتبار الظروف الشخصية والمهنية عند توزيع المهام والمسؤوليات .	3.89	1.841	-3.03	.000
5	القرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز تعكس عدالة في المقارنة بين الموظفين ذوي الأداء المماثل.	3.45	2.050	-5.70	.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد

عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

جدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية

من خلال الجدول (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (0.630) (بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد العدالة التنظيمية	3.76	.6093	.630	.000

المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.76) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى العدالة التنظيمية.

2. مستوى بعد التمكين

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة المتعلقة بمستوى التمكين تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى التمكين.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يمنحني المصرف الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملية اليومي .	3.71	1.834	-5.109	.000
2	أشعر أنني مُمكن من استخدام مهاراتي وقدراتي بشكل كامل في أداء مهامي .	3.92	1.278	-2.742	.000
3	توفر الإدارة لي الصلاحيات اللازمة لحل المشكلات التي أواجهها أثناء العمل دون الرجوع دائماً .	3.66	1.245	-6.083	.000
4	يشجع المصرف على تطوير قدراتي من خلال التدريب والتفويض بالمسؤوليات .	3.91	1.721	-3.321	.000
5	أشعر بالثقة والدعم من الإدارة عندما أتحمّل مخاطر محسوبة في تحسين أدائي.	4.87	1.092	-2.209	.000

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التمكين، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية

لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى التمكين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14) .

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التمكين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد التمكين	4.01	.6404	.207	.000

من خلال الجدول (14) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.207) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.01) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد التمكين.

3. مستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة المتعلقة بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تتيح لي الإدارة فرصة التعبير عن رأيي في القرارات المتعلقة بعملتي .	3.16	2.031	-2.904	.000
2	يؤخذ اقتراحاتي وآرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية في القسم .	4.05	1.804	-5.160	.000
3	أشارك فعليًا في مناقشة الخطط والسياسات التي تؤثر على أدائي الوظيفي .	4.20	1.305	-5.831	.000
4	يشجع المصرف على مشاركة الموظفين في اللجان والاجتماعات المتعلقة بتحسين العمليات .	3.18	2.032	-3.707	.000
5	أشعر أن آرائي تساهم بشكل حقيقي في القرارات النهائية التي تتخذها الإدارة.	4.43	1.822	-2.026	.000

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، ولذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات، ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (16).

الجدول رقم (16) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	3.80	.5410	.245	.000

من خلال الجدول (16) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.245) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.80) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد المشاركة في اتخاذ القرارات. مستوى الدعم التنظيمي:

لاختبار الفرضية المتعلقة بمستوى الدعم التنظيمي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (العدالة التنظيمية، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات)، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الدعم التنظيمي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى الدعم التنظيمي	3.85	.67943	.083	.000

من خلال الجدول (17) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.083) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.85) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى الدعم التنظيمي.

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

أثر مستوى إدارة المعرفة بصورة عامة على الدعم التنظيمي.

الغياق

لمعرفة أثر مستوى إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على الدعم التنظيمي (كمتغير تابع) تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18،19،20)
جدول رقم (18): نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بنموذج انحدار المتغير التابع (الدعم التنظيمي) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة)

معامل	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
ارتباط بيرسون R	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.916 ^a	.901	.907	0.3051

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (.916) ومعامل التحديد (0.907) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.3051) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الدعم التنظيمي) حيث أن التباينات في المتغير التابع (الدعم التنظيمي) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (الدعم التنظيمي) إلا بأثر المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة).

جدول رقم (19) جدول تحليل التباين (ANOVA) لأثر (إدارة المعرفة) على (الدعم التنظيمي).

	Sum of Squares	d. f.	Mean Square	F-Test	P-value
	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
Regression الانحدار	1135.036	1	1324.129	1142.023	.000 ^a
Residual البواقي	23.162	69	.526		
Total الإجمالي	1433.212 ^b	70			

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن قيمة إحصاء الاختبار (Fc=1142.023) بدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى أن النموذج الموفق معنوي (دال إحصائياً).

جدول رقم (20) نتائج تقدير معاملات الانحدار لنموذج انحدار المتغير التابع (الدعم التنظيمي) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة)

	معاملات	الخطأ المعياري	معاملات	قيمة إحصاء	الدلالة الإحصائية
	معاملات	Std. Error	الانحدار المعياري	الاختبار T	P- Value
	B		Beta		
مستوى إدارة المعرفة	0.412	.039	.608	11.143	.000

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

من الجدول رقم (20) نموذج انحدار المتغير التابع (الدعم التنظيمي) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) يكون بالصورة التالية: $Y=0.608X$ حيث Y يمثل مستوى الدعم التنظيمي X يمثل مستوى إدارة المعرفة من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار المتغير التابع (الدعم التنظيمي) على المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) (0.608) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، ويعني ذلك أن المتغير المستقل (مستوى إدارة المعرفة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الدعم التنظيمي) يتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (20) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير مستقل (مستوى إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الدعم التنظيمي) ايجابي، أي كلما زاد مستوى المتغير مستقل (مستوى إدارة المعرفة) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (الدعم التنظيمي) بقيمة (0.412).

نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف مهتم بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المصرف وتعكس بيئة داعمة لتوليد المعرفة، مشاركتها، والابتكار من خلال التعاون والتدريب واستفادة من التجارب. تساهم هذه الممارسات في تعزيز القدرة التنافسية والأداء الاستراتيجي للمصرف.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يوفر لأنظمة إدارة المعرفة الإلكترونية وحفظ المعرفة داخل المصرف. تعكس كفاءة في توثيق الخبرات، سهولة الوصول إليها، وحفظ المعرفة الضمنية مع تحديث مستمر. تساهم هذه الممارسات في الحفاظ على رأس المال الفكري وضمان استمرارية المعرفة التنظيمية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يقوم بتوافر لممارسات مشاركة المعرفة داخل المصرف. وتعكس بيئة مفتوحة وداعمة تتيح تبادل الخبرات بسهولة عبر الاجتماعات والمنصات الإلكترونية مع وجود حوافز وثقافة إيجابية، وتساهم هذه الممارسات في تعزيز التعاون التنظيمي وتسريع نقل المعرفة بين الأقسام والموظفين.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف مهتم بتطبيق المعرفة داخل المصرف، وتعكس استخداماً فعالاً للمعرفة في تحسين العمليات اليومية، اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء. تساهم هذه الممارسات في تحقيق أداء تنظيمي أفضل من خلال التقييم الدوري لنتائج التطبيق.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يطبق العدالة التنظيمية داخل المصرف تعكس بيئة عمل شفافة ومنصفة في توزيع المكافآت، الترقيات، التقييم، والمعاملة، مع مراعاة الظروف الشخصية، وتساهم هذه الممارسات في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي بين الموظفين.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يوفر لتمكين الموظفين داخل المصرف، تعكس منح الاستقلالية والصلاحيات اللازمة، مع دعم الإدارة لاستخدام المهارات وتحمل المسؤوليات والمخاطر المحسوبة. تساهم هذه الممارسات في تعزيز الثقة والابتكار وزيادة فعالية الأداء الوظيفي.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن المصرف يوفر لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات داخل المصرف. تعكس بيئة مفتوحة تشجع على التعبير عن الآراء، أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار، والمشاركة الفعلية في المناقشات واللجان. تساهم هذه الممارسات في تعزيز الشعور بالانتماء والتأثير الحقيقي للموظفين على العمليات والقرارات.

التوصيات:

1. يُنصح بتعزيز برامج الابتكار الداخلية وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة بشكل مستمر. كما يُفضل ربط أنشطة التعلم التنظيمي بأهداف المصرف الاستراتيجية لتعزيز الاستفادة.

الغياق

2. يُوصى بتطوير نظام مركزي متكامل لإدارة المعرفة يجمع بين قواعد البيانات والذكاء الاصطناعي لتسهيل الوصول والتحديث التلقائي. كما يجب وضع آليات واضحة لحفظ المعرفة الضمنية قبل مغادرة الموظفين الخبراء.
3. يُنصح بتوسيع استخدام المنصات الإلكترونية وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل الخبرات بين الأقسام. كذلك، يُفضل تطوير نظام حوافز واضح يكافئ الموظفين النشطين في مشاركة معارفهم.
4. يُوصى بإنشاء آلية متابعة دورية لقياس مدى تطبيق المعرفة في العمليات اليومية وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسية. كما يجب تحويل نتائج التدريبات إلى خطط عمل واضحة لضمان تحقيق تحسين ملموس في الخدمات.
5. يُنصح بالاستمرار في تعزيز الشفافية في إجراءات التقييم والترقيات من خلال نشر معايير واضحة وموضوعية. كما يُفضل إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الرضا عن العدالة ومعالجة أي شكاوى بسرعة.
6. يُوصى بتوسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات اليومية مع تقديم تدريب مستمر على إدارة المخاطر. كما يجب بناء ثقافة تدعم الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين لتشجيع المبادرات الفردية.
7. يُنصح بإنشاء لجان مشتركة تضم موظفين من مختلف المستويات لمناقشة الخطط والسياسات بشكل منتظم. كما يُفضل إعطاء تغذية راجعة واضحة للموظفين حول كيفية تأثير آرائهم في القرارات النهائية لتعزيز الشعور بالانتماء.

المراجع:

أولاً- الكتب

1. أسامة، عصمان ياسر، (2013)، الإدارة المالية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
2. جمال عبد العزيز، (2018)، إدارة المعرفة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
3. حسين، فتحي ناصر، (2023)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
4. سالم، صلاح على، (2018)، إدارة المعرفة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
5. سالم، محمد طارق، (2018)، إدارة المعرفة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. صابر، هدى خليل، (2018)، العدالة التنظيمي، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
7. صبحي، هدى خليل، (2025)، الدعم التنظيمي، رؤية مستقبلية للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
8. طارق، هدى خليل، (2016)، نظرية المنظمة، شركة ناس للطباعة والنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، مصر.
9. محمد، مروان بشير، (2017)، إدارة المعرفة، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. محمود، هدى خليل، (2019)، العدالة التنظيمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
11. موسى، حسني شكري، (2022)، إدارة المعرفة، الفكر الادبي للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
12. هداية، هدى خليل، (2023)، العدالة التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية للنشر والتوزيع والطباعة، الاسكندرية، مصر.

الدراسات السابقة

1. السيف، مريم حسين (2024) "أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص: دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية، مجلة العلم للنشر، مجلد 4، العدد 21، ص 322.
2. الهاملي، محمد عمران (2021) "أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على وزارة الثقافة الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
3. السباني، عل عبدالله (2021) "أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
4. أبو زريق، فدوى خالد (2017) "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين