


أثر العدالة التنظيمية على التشارك المعرفي مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بعنابة

بعلي حمزة¹ (*)

¹ أستاذ التعليم العالي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، مخبر رقمنة وتبوع الاقتصاد الجزائري، (الجزائر)

baali.hamza@univ-guelma.dz ✉

رابط ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5955-660X> 

تاريخ النشر: 2026-06-05

تاريخ القبول: 2026-05-11

تاريخ الاستلام: 2026-05-04

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على التشارك المعرفي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تم جمع عينة مكونة من 117 مفردة، واستخدمت الأساليب الإحصائية منها أسلوب الانحدار (Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، أظهرت النتائج وجود علاقة أثر ايجابية بين متغيرات الدراسة مع وجود علاقة أثر غير مباشر موجب وضعيف بين العدالة التنظيمية والتشارك المعرفي، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية عادلة من خلال تعزيز الممارسات الشفافة في التقييم والتوزيع، إضافة لبناء بيئة عمل داعمة للرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في تعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ الرضا الوظيفي؛ التشارك المعرفي؛ مؤسسة اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL: O31؛ M12؛ D23.



"The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Testing the Mediating Role of Job Satisfaction A Case Study of Algeria Telecom Annaba" -

Baali Hamza ^{1(*)}

¹ Professor, University of 8 May 1945 Guelma, Laboratory for the Diversification and Digitalization of the Algerian Economy, (Algeria)

✉ baali.hamza@univ-guelma.dz

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/0000-0001-5955-660X>

Received: 4/5/2026

Accepted: 11/5/2026

Published: 5/6/2026

Abstract:

The study aimed to highlight the impact of organizational justice on knowledge sharing, considering job satisfaction as a mediating variable, from the perspective of employees at Algeria Telecom, the study relied on both descriptive and analytical approaches, to achieve its main objective, a sample of 117 individuals was collected, and statistical methods such as regression and path analysis were used, the results showed a positive effect among the study variables, with a weak but positive indirect effect between organizational justice and knowledge sharing, The study recommends adopting fair organizational policies by promoting transparent practices in evaluation and distribution, as well as creating a work environment that supports job satisfaction, which in turn enhances knowledge sharing among employees.

Keywords: Organizational Justice; Job Satisfaction; Knowledge Sharing; Algeria Telecom.

JEL Classification Codes : O31; D23; M12.



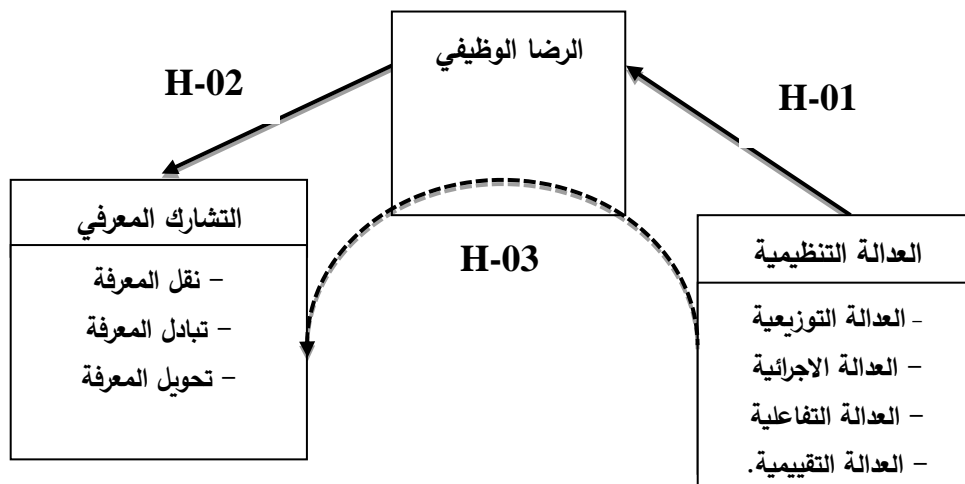
1. مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات متزايدة في إدارة مواردها البشرية والمعرفية في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل، حيث حظي موضوع التشارك المعرفي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، باعتباره أحد السلوكيات التنظيمية التي ترتبط بعملية تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين داخل المنظمة، غير أن ترسيخ هذا السلوك يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية، وفي مقدمتها العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، إذ يؤدي إدراك العاملين للعدالة في التوزيع والإجراءات والتعاملات إلى تعزيز الثقة والالتزام داخل المنظمة، ويعد الرضا الوظيفي أحد أهم المخرجات النفسية لإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، كما يمثل عاملاً مؤثراً في توجيه سلوكياتهم الإيجابية، بما فيها التشارك المعرفي، وانطلاقاً من كل هذا تشير بعض الدراسات إلى إمكانية وجود علاقات بين العدالة التنظيمية والتشارك المعرفي، ويهدف هذا البحث فهم آليات التأثير بين هذه المتغيرات، كما يسعى إلى تقديم نتائج يمكن أن تساهم في دعم الممارسات الإدارية العادلة وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل المنظمات.

1.1. نموذج الدراسة

قبل صياغة إشكالية الدراسة لابد من إبراز متغيرات الدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

2.1. الإشكالية

صيغت الإشكالية الخاصة بهذه الدراسة عبر طرح السؤال المركزي التالي:

ما أثر العدالة التنظيمية على عمليات التشارك المعرفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذا السؤال يتم طرح أسئلة فرعية وهي كما يلي:

- 1- هل يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2- هل يوجد أثر إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على عملية التشارك المعرفي اتصالات الجزائر؟

3- هل يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي في وجود الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

3.1. فرضيات الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- 2- يوجد أثر إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على عملية التشارك المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- 3- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي في وجود الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

4.1. الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة بالدرجة الأولى لمحاولة اختبار أثر العدالة التنظيمية بأبعادها على التشارك المعرفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير يتوسط العلاقة التأثيرية، وإلى جانب هذا الهدف الرئيسي نلخص بعض الأهداف الفرعية:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي العدالة التنظيمية، التشارك المعرفي والرضا الوظيفي.
- قياس وتحديد مستوى إدراك أبعاد العدالة التنظيمية من قبل الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة مستوى التشارك المعرفي لدى الموظفين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسة اتصالات الجزائر.

5.1. الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى: دراسة (Wioleta Kucharska et Denise Bedford, 2019) التشارك المعرفي وأبعاد الثقافة التنظيمية: هل يهتم الرضا الوظيفي؟، مجلة الالكترونية لإدارة المعرفة (EJKM)، المجلد 17، العدد 1، 2019، ص ص 1-18، المملكة المتحدة.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص كيفية تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين أداء الشركة، والتشارك المعرفي، والثقافة التنظيمية، كما يدرك ذلك من خلال أبعاد (Hofstede) الثقافية، شملت الدراسة (910) موظفا بولنديا من وظائف مختلفة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط قوي لأبعاد الثقافة التنظيمية وللتشارك المعرفي بين الموظفين ذوي المهارات العالية.

في العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الشركة تتوسط فيها مشاركة المعرفة بشكل تكاملي، لتحقيق أداء أمثل للشركة، من المهم خلق ثقافة تنظيمية تعمل أولا على زيادة الرضا الوظيفي، وثانيا على تعزيز التشارك المعرفي، ويتأثر رضا العاملين في بولندا بفجوة السلطة المنخفضة، والعمل الجماعي، بينما تؤدي القواعد الواضحة والقوة وأسلوب الإدارة الذكوري المسيطر والحازم إلى تعزيز التشارك المعرفي، القيمة

الأساسية لهذه الدراسة تكمن في تقديم صورة شاملة لوظيفة التوسط التي يقوم بها الرضا الوظيفي بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي والأداء، استنادا إلى عينة متعددة القطاعات.

- الدراسة الثانية: دراسة (Tayyaba Akram et al, 2019) أثر العدالة التنظيمية على التشارك المعرفي: دليل تجريبي من قطاع الاتصالات الصيني، مجلة الابداع والمعرفة، المجلد 17، العدد 1، 2017، ص ص 134-145، إسبانيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر العدالة التنظيمية على التشارك المعرفي بين موظفي شركات الاتصالات الصينية. وركزت على خمسة أشكال من العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، الزمنية، والمكانية)، ونوعين من التشارك المعرفي (منح المعرفة وجمعها)، تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان شمل 245 مفردة، جرى تحليل البيانات باستخدام عملية من مرحلتين عبر برنامج AMOS 21؛ حيث تم أولاً تحديد نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي التأكيدي (CFA)، ثم تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أنه عندما تكون لدى الموظفين تصورات إيجابية عن العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والزمنية، فإنهم يحفزون ذاتياً على مشاركة معارفهم مع زملائهم، في المقابل تبين أن العدالة المكانية تؤثر سلباً وبشكل دال إحصائياً على التشارك المعرفي، وفي سياق العمل التنظيمي، يسهم كل شكل من أشكال العدالة التنظيمية بشكل فريد في تعزيز التشارك المعرفي، مما يستدعي ضرورة أخذ جميع أشكال العدالة التنظيمية بعين الاعتبار.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. أساسيات العدالة التنظيمية

يتم معالجة هذا العنصر من خلال النقاط التالية:

1.1.2. العدالة التنظيمية: مفهوم

تعكس العدالة التنظيمية المساواة في المستوى، النزاهة في الحقوق، والالتزامات في علاقة الفرد بمؤسسته، كما تظهر العدالة مبدأ تنفيذ تلك الالتزامات التي يتحملها الأفراد تجاه منظماتهم، ويمكن القول إنها تضم إدراك العدالة من خلال عمليات التفاعل بين المنظمة أو المدير المباشر، هذا ما يعكس التأثير الكبير على مواقف وسلوكيات في بيئة العمل (الحرثسي و ربحي، 2017، صفحة 85).

كذلك تركز العدالة التنظيمية على تقييم الأفراد لمدى عدالة السياسات، الإجراءات، والقرارات التي تؤثر على عملهم، تشمل كذلك تقييم القرارات، وعمليات صنع القرار، وكيفية تواصل صناعات القرار مع الأفراد، ويرتبط الشعور بالعدالة داخل المنظمة بالفوائد التي ستعود عليهم وعلى منظماتهم، مما سيعزز من الرضا والولاء (Steiner, 2016, p. 266).

أما (karriker و williams) فقد أكدوا على أن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم على أساسها الفرد على العدالة التي يطبقها المدير في التعامل مع العاملين سواء كان ذلك عبر المستويين الوظيفي والانساني (Karriker & Williams, 2009, p. 122).

2.1.2. أبعاد العدالة التنظيمية

إن للعدالة التنظيمية في بيئة العمل أبعاد تؤثر على كيفية رؤية الأفراد لها وهي تبرز كما يلي:

1.2.1.2. العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية يمكن تعريفها بعدالة المخرجات التي هي من نصيب الفرد، وكذلك من يعرفها بأنها تركز على مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات المنظمة، أما آخرون فيعرفونها بالعدالة المدركة للنواتج والمخصصات التي يستقبلها الأفراد مثل الدخل، المكافآت والحوافز، المزايا، والمسؤوليات (شعبان و شيخ، 2015، صفحة 152).

كما يمكن أن تعبر عن مدى ما يحس به الأفراد من عدل وإنصاف فيما يخص بالمكافآت التي يتحصلون عليها، والتي قد تبرز في شاكلة الحوافز المادية، الترقيات مقابل ما يقدمونه في العمل (بجاج، 2018، صفحة 857).

2.2.1.2. العدالة الإجرائية:

يعود التطور في العدالة الاجرائية إلى (Thibaut & Walker, 1975) وهو مدى شعور العامل بعدالة الإجراءات المطبقة في إنتاج المخرجات، وتمثل التصور الذهني القائم عند اتخاذ القرارات (السعود و سلطان ، 2009 ، صفحة 202).

كما أن العدالة الإجرائية هي الإدراك في الإجراءات والسياسات المتبعة في اتخاذ القرارات داخل بيئة العمل، ومدى إحساس الافراد بالعدالة في هذه الإجراءات التنظيمية، بمفهوم آخر، تتعلق بمدى إدراك الفرد لإجراءات تعامل الإدارة العليا أو الرئيس المباشر فيما يتعلق الممارسات الإدارية، والتنظيمية (دعاس و حمادي، 2024، صفحة 422).

3.2.1.2. العدالة التفاعلية:

يعود الفضل لـ (Moag and Bies) والذي قدما للعدالة التنظيمية بعدا ثالثا وهو العدالة التفاعلية، فقد أكدوا أن الأفراد يركزون أكثر على نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها عند اتخاذ القرار، أو عند التعاملات الروتينية اليومية في المنظمة، وقد أبرزوا لها أربع ميزات هي: الاحترام، التبرير وأدب المعاملة، الصدق، وتحقق العدالة التفاعلية عندما يتلقى الموظف كل الأدب والاحترام من طرف المدير في المنظمة التي يعمل بها، وكذلك عندما تتاح للفرد فرصة معرفة نتائج اتخاذ القرارات التي تهمه (العامري، 2022، صفحة 303).

4.2.1.2. العدالة التقييمية:

هي من الأبعاد الحديثة للعدالة التنظيمية، والتي تعرف بأنها التعبير عن درجة إحساس الفرد بنزاهة تقييم التنظيمي لأدائه وسلوكه، وهي مدى تعزيز إحساس الفرد بالاطمئنان تجاه ترقيته وتطوره في وظيفته، مما يزيد ويدفعه لبذل قصار جهده، ويجب أن يمتاز النظام العادل للتقييم بخصائص، هي: تطابقه مع

العمل الذي يقوم به الفرد، وإمكانية تطبيقه على جميع الأفراد دون تمييز، وعدم تأثر المقيمين بأي علاقات شخصية وضغوط خارجية (السامرائي، 2021، صفحة 37).

2.2. أساسيات التشارك المعرفي

1.2.2. التشارك المعرفي: مفهوم

يضم مفهوم التشارك المعرفي كل العمليات التي يأتي منها تبادل المعرفة بين الأفراد، مما يشكل أساسا لتوليد المعرفة الجديدة، ويشار هنا إلى أن تشارك المعرفة يرتبط بعملية التبادل، بالإضافة إلى إمكانية إنتاج معرفة جديدة خلال عملية التبادل، وهنا تتضح القيمة المضافة لتشارك المعرفة (رجم و آخرون، 2021، صفحة 238)

كما أن (Dan Paulin, 2012) اعتبر أن على عملية تبادل المعرفة بين العاملين تتمثل فيمن يقوم بإيصال المعرفة والثاني من يقوم باستيعابها أو احتوائها، بحيث يركز التشارك المعرفي على تفاعل الأفراد العاملين وهو رأس المال البشري (Dan , 2012, p. 83).

كما يعرف بأنه العملية التي تضمن مشاركة وتقاسم المعرفة، المهارة، والخبرة بين الأفراد داخل المنظمة، يتمثل ذلك في نشر المعرفة بشكل اختياري وطوعي بهدف تعزيز الفهم الجماعي، وتحسين أداء المنظمة، وهذا يعكس مدى كفاءة الأفراد في تنفيذ مهامهم، ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Hussain & all, 2025, p. 48).

2.2.2. أبعاد التشارك المعرفي

يمر التشارك المعرفي بين الأفراد والجماعات والأقسام داخل المؤسسة عبر مجموعة من العمليات المتكاملة، من بينها نقل المعرفة وتبادلها، إضافة إلى تحويل المعرفة من صورتها الضمنية إلى الصورة الظاهرة والعكس، ولتبيان أثر هذه العمليات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1.2.2.2. بعد نقل المعرفة:

تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى في التشارك المعرفي، حيث يتم من خلالها إيصال المعرفة الملائمة إلى الشخص المناسب في الوقت والشكل والتكلفة المناسبة. وتعد هذه العملية من أكثر الأساليب فعالية في مشاركة المعرفة الضمنية والمركبة بين أصحاب المعرفة، إذ تُمكنهم من نقل خبراتهم ومعارفهم، في حين يكتسبها المستفيدون ويقومون بتطبيقها في سياق العمل (رحماني و براهيم، 2024، صفحة 35).

تهدف هذه العملية إلى ضمان نقل المعرفة المهمة والاحتفاظ بها داخل المنظمة أو الفريق أو المجتمع، حيث يتيح تبادل الخبرات والتجارب للأفراد بناء على النجاحات السابقة وتفادي أخطاء الآخرين، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة القرارات المتخذة وتعزيز مستوى أداء المنظمة.

2.2.2.2. بعد تبادل المعرفة:

يشمل هذا البعد عملية تبادل المعرفة بين الأفراد الذين يقومون بإتاحة معارفهم للآخرين، وبين الأفراد الذين يسعون إلى اكتساب المعرفة من غيرهم، حيث يوجد طرفان يتبادلان فيما بينهما المعرفة الضمنية والصريحة، ويعني ذلك أن يكون صاحب المعرفة قادرا وراغبا في تقاسمها مع الآخرين، إذ إن مجرد وجود المعرفة لدى الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المؤسسات لا يعني بالضرورة تحقق تبادل معرفي في غياب الرغبة والاستعداد للمشاركة (رحماني و براهيمي، 2024، صفحة 36).

3.2.2.2. بعد تحويل المعرفة:

إضافة إلى عملية تبادل المعرفة، وعملية النقل المعرفي، يمكن أيضا تقاسم المعرفة من خلال عدة عمليات فرعية أخرى متعلقة بتحويل المعرفة، وقد أبرز (نونكا وتاكوتشي) في دراستهما نموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة من خلال (رحماني و براهيمي، 2024، صفحة 36):

- عملية تحويل المعرفة التنظيمية إلى معرفة كامنة في العقول وهو ما يعرف بالإخراج الداخلي.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهو الإخراج الخارجي والوصول إليها بين الأفراد والجماعات باستخدام إمكانات المعرفة المتاحة لتنفيذ استراتيجية المعرفة وتحقيق نتائج الأداء التنظيمي.
- تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، تمثل هذه العملية كأسلوب تقليدي في التعلم، إذ يمكن أن تكون المعرفة الصريحة غالبا مرتبطة بالعمل أو بالتطبيق العملي، ويكتسبها الفرد عبر الخبرة والممارسة والتدريب، مستفيدا من التجارب السابقة في المنظمة، تتحقق هذه العملية من خلال ما يعرف باستيعاب المعرفة، والتعلم، والتطبيق العملي، بالإضافة إلى اللقاءات المباشرة التي تتيح للأفراد فرصا أكبر لاكتساب الخبرة والمعرفة.
- اكتشاف معرفة صريحة جديدة، وهي دمج المعارف الصريحة عبر وسائل مختلفة مثل الوثائق، الاجتماعات، المحادثات الهاتفية، أو شبكات الاتصال غير المرتبطة بالحواسيب، وهو ما يساهم في تشكيل المعرفة من خلال أنشطة التعليم، والتدريب.

3.2. أساسيات حول الرضا الوظيفي

1.3.2. الرضا الوظيفي: مفهوم

الرضا الوظيفي يتمثل بأنه حالة إيجابية، عاطفية، وانفعالية ناشئة عن عمل الفرد أو عن خبرته في منصبه، وينتج كذلك من مدى إدراك الفرد لتوفر العمل بتلك الأشياء التي يعتبرها هامة (أبو سنيينة، 2013، صفحة 12)، كما يرى (Hobec) أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي.

مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر الأفراد العاملين اتجاه عملهم ويمكن تحديد تلك المشاعر

من زاويتين (المهدي، 2014، صفحة 94):

- ما يوفره العمل للأفراد في الواقع.
- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

وقاد ذكر (Daniel) أنه من المفيد التمييز بين نقطتين هما الرضا الفردي في عمله ورضاه عن العمل، فرضا الفرد عن العمل قد يكون بعيدا عن رضاه عن وظيفته في حد ذاتها بل بسبب رضاه عن الجو الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وهذا ما أكدته دراسة (Newby) الذي قام بدراسة الرضا الوظيفي لدى مجموعة من العمال الزراعيين الذين أوضحوا رضاهم عن جو العمل ومحيطه واستيائهم من العمل في حاد ذاتاه (بلقاضي، 2022، صفحة 519).

إن من أهم الاتجاهات في المنظمات هي اتجاهات الرضا الوظيفي، ومن المهم أن نفرق بين اصطلاح الرضا الوظيفي (Job satisfaction) ومصطلح الروح المعنوية للعامل (Employee morale) ويستعمل المصطلحان أحيانا كمترادفين، غير أن الرضا الوظيفي يرتبط باتجاهات الفرد ومشاعره الشخصية نحو عمله، في حين يستخدم مفهوم الروح المعنوية للتعبير عن المشاعر والحالة النفسية العامة لمجموعة من العاملين. (المهدي، 2014، صفحة 95).

2.3.2. الأسباب الداعمة للاهتمام بالرضا الوظيفي: تتلخص في (حداسي، 2023، صفحة 465):

- درجة الرضا الوظيفي المرتفع قد تسبب تراجع وانخفاض في عدد الغيابات عند الموظف.
- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى زيادة طموح الموظف وتحفيزه على تحقيق أداء أفضل داخل المنظمة.
- الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، وخاصة مع عائلاتهم، كما يكونون أكثر رضا عن حياتهم بشكل عام.
- يكون الموظفون الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة للتعرض لحوادث العمل.
- توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، حيث يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى زيادة إنتاجية الموظف في العمل.

3. الجانب الميداني للدراسة

تم اسقاط ما تضمنته الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والتي نقدمها كما يلي:

1.3. تقديم المؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية جزائرية تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت وهي ذات طابع اقتصادي (شركة ذات أسهم)، تأسست في سنة 2000، بموجب قانون رقم 03-2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، رأس مالها قدره 115 مليار دينار جزائري، تعتبر المديرية العملية بعناية أحد الفروع الشركة، وتتفرع المؤسسة العملية للاتصالات الجزائر بولاية عنابة لثمانية وكالات تجارية موزعة (البوني، الحجار، برحال، سيدي عمار، السهل الغربي، بوزراد حسين، زيغود يوسف، ما قبل الميناء).

2.3. المجتمع والعينة المدروسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في إطار مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية الإقليمية بعنابة بحيث تم الاعتماد على توزيع الأداة الرئيسية للدراسة ورقيا و إلكترونيا وتم اختيار عينة مكونة من 117 مفردة واستمارة صالحة للتحليل.

الجدول رقم 1: أفراد العينة

الفئات	الاستمارات المستلمة	الاستمارات المقبولة للتحليل الإحصائي
المجموع	132	117

المصدر: من إعداد الباحث

3.3. الدراسة الميدانية-المنهجية-

تم الاعتماد على المنهج الذي يجمع بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الدراسة الحالية، المنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى وصف الظواهر والخصائص المرتبطة بالمتغيرات المدروسة، والمنهج التحليلي، الذي يسعى إلى تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات واختبار الفرضيات. كما تم تضمين أسلوب دراسة الحالة من خلال تحليل النتائج الإحصائية المستخلصة من العينة المدروسة.

1.3.3. الاستمارة أداة رئيسية للدراسة

تميزت فقرات الاستبيان بإجابات مغلقة (ليكارت الخماسي) للوصول لإجابات دقيقة، وتضمنت (35) فقرة، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية إلى:

الجدول رقم 2: متغيرات الدراسة وفقراتها

عدد الفقرات لكل بعد	البعد	محاور المتغيرات
5	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
4	العدالة الإجرائية	
4	العدالة التفاعلية	
4	العدالة التقييمية	
6	الرضا الوظيفي	
4	نقل المعرفة	التشارك المعرفي
4	تبادل المعرفة	
4	تحويل المعرفة	
35	المجموع الكلي للاستمارة	

المصدر: من إعداد الباحث

2.3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت الاستعانة بالطرق والأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv27) وهي:

- معامل الثبات (Alpha de Cronbach).
 - معادلة (Gettman).
 - معامل بيرسون لقياس الاتساق الذاتي.
 - للتأكد من توزع البيانات طبيعياً باختبار (Shapiro-Wilk).
 - أسلوب الانحدار الخطي لقياس الأثر المباشر (Regression Analysis).
 - تحليل نموذج المسار (Path Analysis) والمعادلة الهيكلية (SEM) ببرنامج (AMOS v.27).
- 3.3.3- ثبات أداة الدراسة استمارة الاستبيان**

ذلك عبر النقاط التالية:

1.3.3.3. صدق الظاهر:

تم عرض الاستمارة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات اللازمة عليها.

2.3.3.3. صدق البناء:

يتمثل ذلك في قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الكلي الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's correlation).

الجدول رقم 3: معامل الارتباط بيرسون

الرقم	القيمة	الرقم	القيمة	الرقم	القيمة
1	0.377**	13	0.551**	25	0.514**
2	0.637**	14	0.274**	26	0.643**
3	0.333**	15	0.434**	27	0.643**
4	0.579**	16	0.522**	28	0.550**
5	0.349**	17	0.361**	29	0.574**
6	0.144*	18	0.796**	30	0.745**
7	0.496**	19	0.783**	31	0.806**
8	0.458**	20	0.862**	32	0.459**
9	0.605**	21	0.861**	33	0.331**
10	0.571**	22	0.801**	34	0.193*
11	0.625**	23	0.762**	35	0.514**
12	0.661**	24	0.711**		

** الدلالة عند قيمة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات برنامج SPSS version 27

يبين الجدول أن قيم معامل ارتباط سبيرمان بين الفقرات ومحاورها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على تمتع الاستمارة بدرجة عالية من الصدق وارتفاع مستوى الاتساق الداخلي.

3.3.3.3. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):

بحسب ب:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

K: المفردة ؛ $(\sum s_i^2)$: التباين للمفردة ؛ s_i^2 : التباين الكلي

الجدول رقم 4: نتائج معامل ألفا كرونباخ

القيمة	العدد	المتغيرات	
0.663	5	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
0.689	4	العدالة الاجرائية	
0.800	4	العدالة التفاعلية	
0.796	4	العدالة التقييمية	
0.809	17	المتغير المستقل	
0.857	6	المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي	
0.732	12	المتغير التابع: التشارك المعرفي	
0.899	35	المعامل الكلي للاستمارة	

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على برنامج SPSS version 27

تظهر قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان والبالغة (0.899) مستوى عالياً من الثبات، وهي نسبة مقبولة جداً إحصائياً، مما يدل على تمتع إجابات الأفراد بدرجة مرتفعة من الموثوقية والاستقرار.

4.3.3.3. التجزئة النصفية (معامل الثبات Guttman): يتم تقسيم استمارة الدراسة إلى قسمين، ثم يحسب معامل الارتباط بينهما، حيث يمكن في هذه الحالة استخدام معادلة سبيرمان-براون أو معادلة جتمان (Guttman). ويتمثل التقسيم في أن يضم القسم الأول الفقرات الزوجية، بينما يضم القسم الثاني الفقرات الفردية:

الجدول رقم 5: معادلة التجزئة النصفية

,794	معامل ألفا الخاص الجزء الأول	القسم الأول للعبارات	ألفا كرونباخ
18a	العدد		
,864	معامل ألفا الخاص الجزء الثاني	القسم الثاني للعبارات	
17b	العدد		
35	العدد الإجمالي للعبارات		
,738	الارتباط بين القسم الأول والثاني		

,850	معامل سبيرمان براون للقسم الأول			
,850	معامل سبيرمان براون للقسم الثاني			
,842	معامل Guttman			
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
18a	7,01155	49,162	73,7692	القسم الأول
17b	8,37223	70,094	68,6923	القسم الثاني
35	14,35122	205,958	142,4615	العدد الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version27

من شروط الاعتماد على معامل سبيرمان بعد التعديل تساوي قيمتي ألفا كرونباخ والتباين بين الجزأين، وبما أن الجدول يُظهر عدم تحقق هذا الشرط، فإنه سيتم الاعتماد على معامل جتمان (Guttman)، والذي يُحسب وفق المعادلة الآتية:

$$Guttman\ formula = 2 \left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma_{\text{total}}^2} \right)$$

في آخر جدول، بلغت قيمة معامل جتمان (Guttman) (0.842)، وهي قيمة تعكس نسبة ثبات قدرها 84.2%، وتعد نسبة جيدة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة من الثبات.

4.3. النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
المحور الأول	5	3,8564	,62359	موافق
	4	3,9444	,39873	موافق
	4	3,8291	,71833	موافق
	4	3,8852	,32965	موافق بشدة
	17	3,8240	,39476	موافق
المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي	6	3,9487	,63534	موافق
المتغير التابع: التشارك المعرفي	12	4,0598	,27008	موافق

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version27

إن النتائج المسجلة في الجدول رقم 06 تبين أن مقياس الوسط الحسابي في جميع المحاور بقيمه تتوافق مع درجة الموافقة، فقيته لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل للدراسة (العدالة التنظيمية)، جاءت بدرجة الموافق على التوالي (3,85)، (3,94)، (3,82)، (3,88)، كما أن المتوسط الحسابي للمتغير

المستقل ككل الخاص ب(العدالة التنظيمية) بلغ (3,82)، أي أنه يوجد موافقة لدى أفراد العينة على وجود عدالة تنظيمية بمختلف أبعادها بمؤسسة اتصالات الجزائر مع وجود تقارب في وجهات النظر حول مستوياتها.

كما أن قيمة الوسط الحسابي الخاص بالمتغير الرضا الوظيفي والذي يمثل المتغير الوسيط في هذه الدراسة فبلغ (3,94) أي بدرجة الموافقة، أي شبه إجماع لدى أفراد عينة الدراسة على وجود رضا وظيفي في بيئة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر وهو أساسا ناتج من تطبيق العدالة التنظيمية، وهو ما يحفز الأفراد على تشاركتهم لمعارفهم.

قيمة الوسط الحسابي لمحور التشارك المعرفي والذي يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، بلغت (4.05) وهو بدرجة الموافقة، منه يمكن القول بأن أغلبية أفراد العينة متفقين على تشاركتهم للمعرفة والخبرات في العمل من خلال تبادل المعلومات والخبرات أو تحويلها سواء عموديا أو أفقيا في الهرم التنظيمي للمؤسسة وهو ما قد نتج عن احساسهم بالعدالة التنظيمية من طرف المؤسسة ما خلق نوع من الرضا داخلهم اتجاه العمل بمؤسستهم وروح انتمائهم لها.

5.3. اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من طبيعية توزيع البيانات، تم الاعتماد على اختبار Shapiro-Wilk، وذلك من أجل تحديد مدى إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية تبعًا للنتائج المتحصل عليها.

H0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 7: التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الأبعاد	القيمة	(sig)
المتغير المستقل	العدالة التوزيعية	,951	,139
	العدالة الاجرائية	,956	,204
	العدالة التفاعلية	,929	,053
	العدالة التقييمية	,924	,074
المتغير الوسيط	الرضا الوظيفي	,975	,618
المتغير التابع	التشارك المعرفي	,978	,716

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 27

يبين الجدول أعلاه بوضوح أن قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات جاءت أكبر من (0.05)، وهو مستوى المعنوية المعتمد، مما يقود إلى نتيجة مفادها أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء على ذلك، يتم اعتماد الاختبارات المعلمية من خلال قبول الفرضية الصفرية التي تنص على طبيعية توزيع البيانات.

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.27) لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية المتعلقة بالآثار المباشرة بين المتغيرات، في حين تم استخدام برنامج (AMOS V.27) لاختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالآثار غير المباشر.

1.5.3 الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم 8: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

معامل الارتباط R: 0,448 a			معامل التحديد R ² : 0,201		
الخطأ المعياري: 0,49380			معامل التحديد المعدل: 0,194		
Sig	t	Beta	معامل		
			Std. Error	B	
0,000	8,561		0,284	2,430	الثابت (Constant)
0,000	5,380	0,448	0,074	0,397	العدالة التنظيمية
قيمة (F): (28.948)			قيمة (Sig): (0,000b)		

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 27

إن معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.201)، أي نسبة تفسير العدالة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر للرضا الوظيفي للعاملين بلغت 20.1 بالمائة وهي نسبة متوسطة، أما النسب المتبقية فهي تعود لعوامل أخرى لم يحتويها النموذج الحالي، كما توضح النتائج، فإن ميل الانحدار جاء ذا دلالة إحصائية وبلغ (0.397) بإشارة موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة أثر إيجابي بين المتغيرين، أي أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في قيمة العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بمقدار 0.397 وحدة، كما أن قيمة (Beta) وهي معامل الارتباط بلغت (0.448) وهي تدل على العلاقة الموجبة والمتوسطة بين المتغيرين، هاته النتائج تسوقنا لقبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر".

2.5.3 الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد أثر إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة اتصالات

الجزائر.

الجدول رقم 9: تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية

معامل الارتباط R: 0,267a			معامل التحديد R ² : 0,072		
الخطأ المعياري: 0,32656			معامل التحديد المعدل: 0,063		
Sig	t	Beta	معامل		
			Std. Error	B	

الثابت (Constant)	3,277	,264	12,395	,000
الرضا الوظيفي	,198	,067	,267	,004
قيمة (F) : (8,858)	Sig : (0,004b)			

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS version27

إن النتائج المبينة في الجدول أعلاه تظهر معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.072)، أي نسبة تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لمستويات التشارك المعرفي تقدر ب 7,2% وهي نسبة تفسير ضعيفة، كما أن الجدول يظهر معنوية معامل الانحدار حيث قيمته بلغت (0,198) مع الإشارة الموجبة ما يشير إلى العلاقة التأثير الإيجابي بين المتغيرين لكنه ضعيف، وهي تعكس أن كل ارتفاع في الرضا الوظيفي بوحدة واحدة بسوقنا إلى زيادة في مستوى التشارك بالمعرفة ب 0,198 وحدة، ومعامل الارتباط (Beta) جاءت قيمته (0.267) وهي تدل على الدور الموجب بين المتغيرين والتي توصف بالضعيفة، من خلال هاته النتائج نؤكد الفرضية التي تنص على "يوجد أثر إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على زيادة التشارك المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر".

هذا إن دل على شيء فهو يدل على وجود رضا وظيفي لدى العاملين اتجاه مؤسستهم وهو يساهم في تحقيق ورفع مستويات تشارك المعرفة والخبرة بين الأفراد، وذلك بغض النظر عن نوع الرضا فالشعور بالعدالة التنظيمية يساهم في زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين، ما يدفعهم إلى تفجير طاقاتهم وإعطاء كل ما لديهم وبتالي مقاسمة ومشاركة معارفهم بين بقية العاملين سواء من خلال عمليات التبادل أو التحويل أو المشاركة.

3.5.3 الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على التشارك المعرفي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لقياس واختبار هذه الفرضية باستخدام برنامج (AMOS v.27)، حيث تم تحليل تأثير المتغير المفسر بأبعاده المختلفة على المتغير التابع المتمثل في مستويات التشارك المعرفي، مع الأخذ في الاعتبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

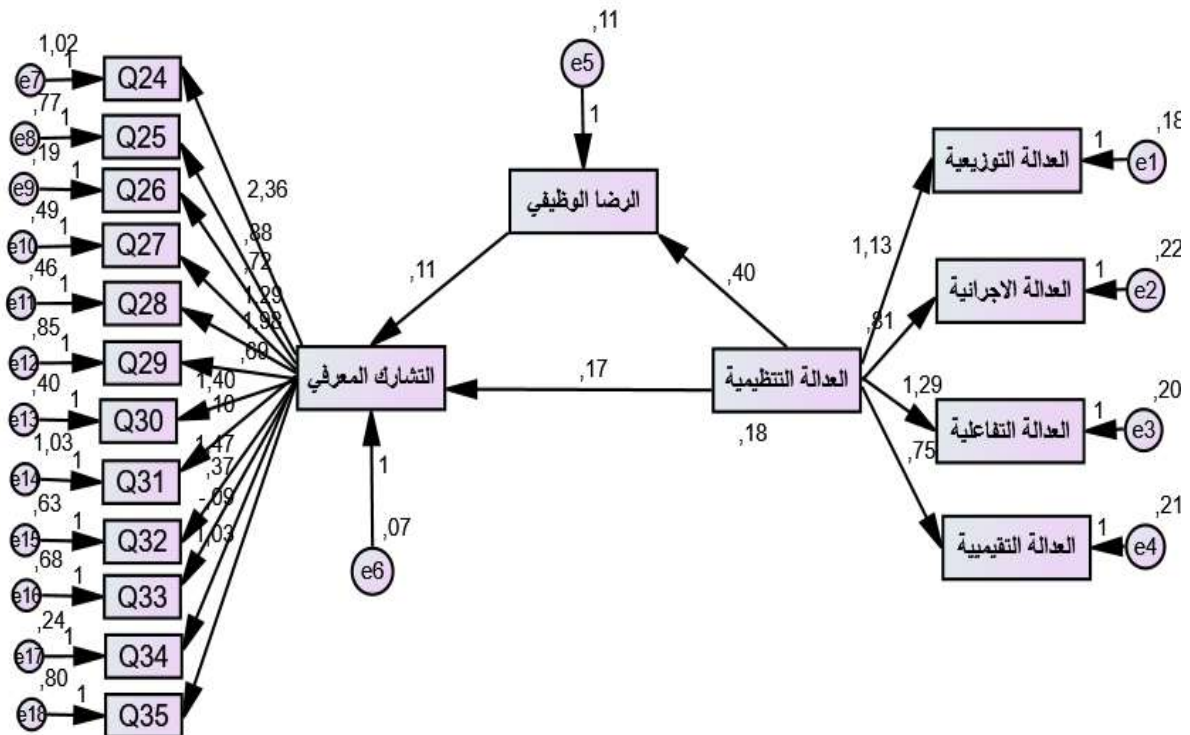
الجدول رقم 10: نتائج تحليل المسار

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرضا الوظيفي	<---	العدالة التنظيمية	,397	,073	5,404	***	
التشارك المعرفي	<---	الرضا الوظيفي	,114	,072	1,583	,014	
التشارك	<---	العدالة	,166	,064	2,600	,009	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المعرفي					
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التشارك المعرفي	,178	,023	7,616	***	
e7	1,017	,134	7,616	***	
e8	,768	,101	7,616	***	
e9	,191	,025	7,616	***	
e10	,493	,065	7,616	***	
e11	,464	,061	7,616	***	
e12	,855	,112	7,616	***	
e13	,403	,053	7,616	***	
e14	1,033	,136	7,616	***	
e15	,629	,083	7,616	***	
e16	,676	,089	7,616	***	
e17	,243	,032	7,616	***	
e18	,799	,105	7,616	***	

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج (AMOS v.27)

الشكل رقم 4: نموذج تحليل المسار



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.27)

تظهر نتائج تحليل المسار وجود أثر موجب مباشر ذو دلالة للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، إذ بلغ هذا التأثير المباشر (0,397) وهو ما يظهر لنا جليا أن التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، جاءت قيمة مسار التأثير (CR=5.404) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، كما حدد التأثير المباشر للرضا الوظيفي على التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة (0,114)، وهو ما يشير إلى أنه كلما زاد رضا العاملين اتجاه وظائفهم زادت نسبة مشاركتهم للمعرفة وخبراتهم رغم أن الأثر إيجابي لكنه يظهر ضعيف للغاية، وبلغت قيمة مسار التأثير (CR=1.583) وهي ذات معنوية إحصائية.

أظهر النتائج قيم الأثر الغير المباشر للعدالة التنظيمية المطبقة بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستويات التشارك المعرفي بين العاملين مع وجود المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة (0,166) وهو معنوي عند مستوى معنوية (0,05)، منه نؤكد الدور الذي تلعبه درجة الرضا لدى العاملين كمتغير يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات التشارك المعرفي بين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، أما قيمة مسار التأثير (CR=2.600) هي دالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وعليه نقبل وناكد الفرضية التي تنص "يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على التشارك المعرفي في وجود رضا وظيفي كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر".

الجدول رقم 11: مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	قيم النتيجة	عتبة القيم
مربع كاي (Chi-square)	116,574	أقل ما يمكن، غير دال إحصائيا
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	3,532	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	0,997	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0.071	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	0,903	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.981	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0,981	أكبر من 0.90

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.27)

تشير نتائج مؤشرات جودة المطابقة إلى مدى قبول النموذج المفترض أو رفضه بناء على توافقه مع البيانات، حيث تستخدم هذه المؤشرات لتقييم مدى ملاءمة نموذج المعادلات الهيكلية للبيانات المستخلصة من العينة، حيث النموذج المقترح يتمتع بدرجة ملاءمة جيدة مع البيانات، فقد جاءت قيمة مربع كاي ($\chi^2=116.574$) ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى تقدير سليم للمعاملات، كما سجل مؤشر جودة المطابقة العام (GFI) قيمة مرتفعة (0.903) تدل على توافق النموذج مع الهيكل المفترض، وأظهرت مؤشرات المطابقة المقارنة، بما في ذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI=0.997) ومؤشر التلاؤم الطبيعي (NFI=0.981)، قيما مستقرة إحصائيا، مما يعكس قوة ملاءمة النموذج للبيانات. كما جاءت

مؤشرات الخطأ المربعة مثل RMSEA ضمن القيم المقبولة، مؤكداً أن النموذج مناسب للاستخدام في التحليل النهائي، بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتماد النموذج بثقة لإجراء التحليلات الإحصائية واستنتاج النتائج البحثية.

4. الخلاصة

تبين من خلال الدراسة أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد الأهداف التنظيمية المنشودة، لأثره الإيجابي والكبير في نجاحها وذلك من خلال العدالة التنظيمية التي توفرها المؤسسة وإدراكها لدى الأفراد، فيساهم ذلك في تبادل وتقاسم المعرفة في بينهم، وتم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث أبرزت عدة نتائج أهمها:

- ظهرت آراء المستجوبين حول مستوى إدراك مؤسسة اتصالات الجزائر للعدالة التنظيمية، ومستوى رضا العاملين بعملهم ودرجة التشارك المعرفي المحقق، جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد.

- وجود أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، بمعامل تفسير قدره (0,120%).

- وجود أثر إيجابي مباشر للرضا الوظيفي على التشارك المعرفي بمؤسسة اتصالات الجزائر، بميل قدره (0,198).

- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على التشارك المعرفي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمؤسسة اتصالات الجزائر، بمعامل مفسر قدره (0,123%) ومعامل أثر أو ميل انحدار قدره (0,166%) يدل على التأثير الموجب والضعيف.

من خلال هذه النتائج يمكن صياغة جملة الاقتراحات:

- على المؤسسة العمل على نشر العدالة بين المديرين والمؤوسين من خلال وضع سياسات واضحة وشفافة في التعيين والترقية والتقييم، وكذلك تدريب المدراء على اتخاذ قرارات عادلة في تخصيص الموارد وتوزيع المهام.

- تحسين بيئة العمل في المؤسسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وفتح قنوات تغذية عكسية منتظمة بين الموظفين والإدارة العليا.

- خلق منصات داخلية لتبادل وتشارك المعرفة مثل مجموعات وفرق العمل، منصات رقمية داخلية، تشجيع ثقافة التعلم والتعاون بدل التنافس الفردي.

6. قائمة المراجع:

1. Dan , P. (2012). knowledge sharing and knowledge barriers- the blurry terms in km. the electronic journal of knowledge management, 10(1), 83.
2. Hussain, Z., & all. (2025). knowledge sharing and fostering collaborative business culture. IGI Global Publishing, 48.
3. Karriker, H., & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour". In mediated Multifocal Model journal of management, 112-135.

4. Steiner, D. (2016). Justice organisationnelle, in Psychologie du Travail et des Organisations : 100 notions clés. 266.
5. Abu Suneina, M. (2013). Athar al-Taswīq al-dākhilī ‘alā al-iltizām al-tanzīmī ma‘a wujūd al-Ridā al-wazīfī mtghyrā wsyṭā. Risālat mājistīr takhaṣṣuṣ Idārat al-A‘māl. Amman, Middle East University, Jordan.
6. Ahmed Bajaj. (2018). wāqi‘ al-‘adālah al-tanzīmīyah bi-al-idārah al-Maḥallīyah min wjhat nazar iṭārāt Wilāyat Warqalah. Majallat al-bāḥith fī al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā‘īyah, 10 (1), 855-870.
7. Amine Belkadi. (2022). Subul wa-ālīyāt taḥqīq al-Ridā al-wazīfī lil-mawārid al-basharīyah fī al-Munazzamah. Majallat Dafātīr al-Buḥūth al-‘Ilmīyah, 10 (2), 512-529.
8. Al-Amiri, Kh. (2022). taḥaddīyāt al-‘adālah al-tanzīmīyah fī al-Ta‘līm ‘an ba‘da li-Qādat al-marḥalah al-thānawīyah min wjhat nazar mnsbyhā fī Madīnat Jiddah. al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Nashr al-‘Ilmī, 44, 297-316.
9. Al-Mahdi, A. (2014). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-atharuhā fī al-Ridā al-wazīfī wa kafā‘at adā’ al-‘āmilīn bi-mu’assasāt al-Ta‘līm al-‘Ālī bi-Wilāyat al-Khartūm. uṭrūḥat muqaddimah li-nayl darajat duktūrāh al-falsafah fī Idārat al-A‘māl, Sudan University of Science and Technology. Khartoum, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
10. Iman Houdaci. (2023). Ta‘thīr Istirāṭījīyāt Idārat al-ṣirā‘ al-tanzīmī ‘alā al-Ridā al-wazīfī fī zill al-ittiṣāl al-wazīfī kmtghyr wasīṭ bi-istikhdām alnmdhjh bāld‘ādlat al-binā‘īyah. dirāsah ḥālat : Mudīriyat swnlghāz-Wilāyat al-Aghwāt. Irlh al-Iqtisādīyāt al-dāliyah al-bankīyah wa Idārat al-A‘māl, 12 (1), 457-475.
11. Hayat sarir alhuratsii, wa Karīmah Ribḥī. (2017). al-‘adālah al-tanzīmīyah dawruhā fī Taf‘īl al-ibdā‘ al-idārī bālm’ssh al-Jazā’irīyah, dirāsah ḥālat al-Sharikah al-Waṭanīyah lil-ta’mīn. Majallat al-iqtisād wa-al-tanmiyah al-basharīyah, 8 (2), 85.
12. Khaled Rajm, wa ākharūn. (2021). Athar al-Thaqāfah al-tanzīmīyah ‘alā mustawā altshārk al-ma‘rifī dirāsah ḥālat ‘ayyīnah min muwazzafī Tawzī‘ al-ghāz wa-al-kahrabā’ bwrqlh. Majallat al-tamwīl wa-al-Istithmār wa-al-tanmiyah al-mustadāmah, 6 (1), 234-249.
13. R. Al-Saud, and S. Sultan. (2009). darajat al-‘adālah al-tanzīmīyah ladā ru‘asā’ al-aqsām al-Akādīmīyah fī al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah wa-‘alāqatuhā bālwla’ al-tanzīmī li-a‘dā’ al-hay’āt al-tadrīsīyah fihā. Damascus University Journal.
14. Rahmani, S., & Brahimi, N. (2024). Taf‘īl Ab‘ād altshārk al-ma‘rifī li-raf‘ kafā‘at al-Mawrid al-Bishrī alm’hl rḥmyā fī al-Mu’assasah al-iqtisādīyah-drāsh istiṭlā‘īyah li-Mu’assasat swnlghāz bālm’sylh. mjhl al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tasyīr wa-al-‘Ulūm al-Tijārīyah, 17 (1), 32-47.
15. Saleh Mahdi Al-Samarrai. (2021). al-Fikr al-idārī wālqyādy al-ḥadīth, al-Ṭab‘ah al-ūlā. ‘Ammān, al-Urdun : Dār al-Yāzūrī al-‘Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
16. Azz El-Din Daas, and Omar Hammadi. (2024). Dawr al-‘adālah al-tanzīmīyah fī ta‘zīz Akhlāqīyāt al-‘amal ladā al-muwazzafīn dirāsah ḥālat Mu’assasat al-Faṭḥ Barīkah. Majallat ṭbnh lil-Dirāsāt al-‘Ilmīyah al-Akādīmīyah, 7 (2), 416-447.
17. Faraj Shaaban, wa Sa‘īdah Shaykh. (2015). Muḥaddīdāt wa-āthār mumārasat al-‘adālah al-tanzīmīyah fī al-munazzamāt. Majallat al-Idārah wa-al-tanmiyah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, 4 (1), 148-170.