



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير



أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة - مديرية بريد الجزائر-خنشلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي

إشراف الأستاذة:

عاشور سهام

من إعداد الطالبة:

يسرى محبوبى

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
باديس نبيلة	أستاذ محاضر أ-	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
عاشور سهام	أستاذ محاضر ب-	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
دواق سميرة	استاذ مساعد ب-	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية

2021 م / 2022 م



إهداء

اللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا. نحمد
الله عز وجل انه المتواضع الى قرة عيني، الى من حرمت نفسها واعطتني. ومن
نبت حنانها سقتني.. الى من وهبتني الحياة.. الى المتوقرة في عالم
الارواح... امي الغالية رحمها الله

الى من يزيدني أنتسابي له و ذكره فخرا و اعتزازا و الى من سهر الليالي من
أجل تربيتي و تعليمي. و جعلني أكبر في أركى و أظهر فضيلة أبي العزيز..
الى الرجل الذي يساوي كل العالم.. الى الرجل الذي دللني كابنته.. وتعلق بي
كاه.. واحترمني كمعلمته.. واحبني كامراته.. الى زوجي الغالي
إلى من ربنتي كام ثانية.. أهديتها هذه الثمرة من ثمار الجهد الذي تلقيته. أطل
الله عمرها و متعها الصحة و العافية.

إلى إخوتي و من قاسموني رحم الوالدة سندي في الحياة بعد الوالدين ياسمين و
يوسف و أخوتي الصغار أريج و سيف الدين حفصهما الله و زوجة أخي
ياسمين.

و إلى أعز صديقاتي و أخوتي التي لم تلههم أمي سمية ، جميلة ، خولة ،
بثية.

إلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم حدائق الدراسة و تجعل منهم أشقاء
أهدي هذا العمل لوجه الله تعالى راجيا منه أن يتقبله مني و يجعل ثوابه في
ميزان أعمالي

شكر و تقدير

أحمد الله عز و جل الذي من علي بفضلته و أعانني علي اتمام هذا البحث و أسأله الهداية و التوفيق في أعمالي مستقبلا

و أتقد بالشكر الجزيل إلى الاستاذة المشرفة عاشور سهام علي ما أولاته لي عناية و نصح و ارشاد و تقويم متواصل لهذا العمل و الذي استفدت كثيرا من علمها و أخلاقها الرفيعة و معاملتها الطيبة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى صديقي زاكي من ساعدني و شجعني علي الاستمرار و شحذ العزيمة

و كذلك كل الشكر إلى أساتذة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعملهم جزاهم الله خيرا

إلى من ساعدني من قريب أو بعيد لإعداد هذا البحث ولو بكلمة

كما أتقد بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث و منحي جزءا من وقتهم الثمين لتقييم هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال المديرية الولائية لبريد الجزائر- خنشلة-

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
I	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أ-ب-ج-د	مقدمة عامة
	الفصل الأول: السياق النظري للرضا الوظيفي
02	تمهيد :
03	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
08	المطلب الثاني : عوامل مؤثرة للرضا الوظيفي
13	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
21	المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي
21	المطلب الأول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
25	المطلب الثاني: السياسات المتبعة لتحقيق الرضا الوظيفي
26	المبحث الثالث: طرق قياس و آثار الرضا الوظيفي و مؤشرات
26	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
32	المطلب الثاني: مؤشرات الرشا الوظيفي
35	المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : إدارة المعرفة و مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
39	تمهيد :
40	المبحث الأول : ماهية إدارة المعرفة

40	المطلب الأول : ماهية المعرفة
47	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة ، أهميتها و أهدافها
51	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
56	المبحث الثاني : آليات تحقيق إدارة المعرفة
56	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
57	المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة
62	المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة و أهم مشكلاتها
65	المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي
65	المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على الرضا الوظيفي
68	المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على الرضا الوظيفي
71	المطلب الثالث: أثر تشارك المعرفة وتطبيقها على الرضا الوظيفي .
75	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية بريد الجزائر-خنشلة-
76	تمهيد :
77	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
77	المطلب الأول : التعريف بمديرية بريد الجزائر
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر
79	المطلب الثالث: مهام مديرية بريد الجزائر
80	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
80	المطلب الأول : تعيين مجتمع الدراسة
81	المطلب الثاني : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
91	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (أي صدق و ثبات أداة الدراسة)
95	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
95	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
98	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
107	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

117	خلاصة الفصل الثالث
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول

1- فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	نوع الشكاوي و عدد العمال	33
02	الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	80
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	82
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	84
06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	85
07	إجابات الأسئلة و مستوى القبول	90
08	نتائج اختبار الثبات و الصدق	91
09	نتائج اختبار التفرطح و الالتواء	95
10	نتائج بعد الرضا على محتوى العمل	95
11	نتائج بعد الرضا على المكافآت	97
12	نتائج بعد الرضا على ظروف العمل	98
13	نتائج بعد الرضا على نظام التدقيق	100
14	نتائج بعد توليد المعرفة	101
15	نتائج بعد تخزين المعرفة	103
16	نتائج بعد تشارك المعرفة	104
17	نتائج بعد تطبيق المعرفة	106
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لفرضية الرئيسية	109
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لفرضية الاولى	110
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لفرضية الثانية	112
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لفرضية الثالثة	114
22	نتائج تحليل الانحدار البسيط لفرضية الرابعة	115

1- فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	اهرم الحاجات لإبراهيم "ماسلو"	14
02	نظرية ذات العاملين لهرزبرغ	17
03	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	19
04	هرمية المعرفة	45
05	العوامل المؤثرة في المعرفة	47
06	نموذج سلسلة القيم المعرفية	58
07	نموذج wig لإدارة المعرفة	59
08	نموذج موئل لإدارة المعرفة	61
09	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	62
10	الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر	78
11	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	81
12	توزيع أفراد العينة حسب السن	83
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	84
14	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	86

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر -خنشلة-، حيث أن لإدارة المعرفة عدة أبعاد في عملياتها و التي تتمثل في توليد ، تخزين ،تشارك ، تطبيق المعرفة، بينما الرضا الوظيفي تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد المتمثلة في الرضا عن سياسات العمل ، الرضا عن المكافآت ، الرضا عن التدريب و التطوير، الرضا عن العلاقات الإنسانية ، الرضا عن نظام الترقية .

ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة شملت 45 موظفا بمديرية بريد الجزائر خنشلة- ، استرجعت منها 42 وللوصول الى العلاقة بين متغيري الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS من أجل تحليل البيانات و اختيار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية بريد الجزائر - خنشلة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- لتوليد المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر.

- ليس لتخزين المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر.

- ليس لتشارك المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر.

-لتطبيق المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر

الكلمات المفتاحية ، إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تشارك المعرفة، الرضا الوظيفي.

Abstract

The aim of this study is to test the knowledge management from during it's operation on job satisfaction in the Algeria post direction in khenchela , as knowledge management has several dimensions in its operations, which are knowledge generation, knowledge storage application, while job satisfaction was divided into five Dimensions represented in: satisfaction with work policies, satisfaction with rewards, satisfaction with training and development, satisfaction with human relations, satisfaction with the promotion system.

The questionnaire was also used as a tool to collect data on the study variables, it was distributed on a convenience sample consisting of 45 employees at the Algeria Post Directorate, where 45 questionnaires were distributed, 42 of them were handed back, while the statistical package (spss) hypotheses of the study .

The study reached a number of result, the most important of which are:

- For workers ,the effect of knowledge management processes on the job satisfaction of workers in the Algeria post directrate khenchela at the level of $\alpha= 0.05$
- Generating knowledge has an impact on job satisfaction in the Algeria post directorate
- The storage of knowledge has no effect on job satisfaction in the A.P.O.
- Not to share knowledge on job satisfaction at the A.P.O.
- The application of knowledge has an eeffect on job satisfaction in the A.P.O.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distrubution, knowledge applica of job satisfaction.

مقدمة عامّة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات كالعولمة، الثورة الرقمية التجارية الالكترونية، الأزمات المالية....الخ، مما يفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية و العالمية، تدفع هذه التحديات منظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى المزيد من الابتكار و الإبداع و تحقيق الكفاءة و الفعالية و التميز في الرضا الوظيفي للعاملين، و ذلك من أجل البقاء و التنافس و الرفع من جودة المؤسسة، و من أهم الاستراتيجيات التي أثبتت جدارتها في حال تبنيها من قبل منظمات الأعمال هي تلك الاستراتيجيات المستندة على إدارة المعرفة.

حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، كما تعد المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة و تحقيق التميز و الإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم السابقة كالعولمة و الخصخصة و ثورة المعلومات، فالاقتصاد التقليدي قائم على (الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم) أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية و الأكثر قيمة ، و هي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات.

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة تصوره للوظيفة و القيمة التي تعطيها له، و التي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به و التي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، و نجد عادة اختلاف في الرغبات لدى الأفراد و تباين في اتجاهاتهم نحو ما هو أهم بالنسبة لهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين يعطي البعض الأخر قيمة للاستقرار الوظيفي، و بالتالي اهتمت المنظمات بدراسة رغبات الأفراد و مدى رضاهم الوظيفي الذي يوجه سلوكهم التنظيمي من خلال الاهتمام بمصطلح الموظفين و مشاكلهم و توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

و تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايد من قبل الباحثين و المسؤولين في القطاع العام و الخاص، و يأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي و التطور بوسائل العلم و المعرفة و الاتصالات و الحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة.

الإشكالية:

تؤكد العديد من الدراسات نتائج الاهتمام بمعارف الفرد و المعارف التنظيمية على المنظمة ، و بهذا الصدد سنحاول في هذه الدراسة تحديد أثرها على الفرد من خلال رضاه الوظيفي، و هذا يدفعنا لصياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

✚ هل لإدارة المعرفة اثر على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية بريد الجزائر - ولاية خنشلة-؟

وتسعى الدراسة إلى تكوين رؤية واضحة و الوصول إلى إجابات حول التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو واقع الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر خنشلة ؟
- كيف تؤثر اواة الموافقة على الرضا الوظيفي في مدى رويد الخدائر؟
- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين؟

فرضيات البحث:

تتقسم إلى فرضية رئيسية و فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية بريد الجزائر لولاية خنشلة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر لولاية خنشلة.
- 2- يوجد أثر لتخزين المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية بريد الجزائر لولاية خنشلة.
- 3- يوجد أثر لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية بريد الجزائر لولاية خنشلة.
- 4- يوجد أثر لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية بريد الجزائر لولاية خنشلة.

أسباب اختيار البحث: توجد عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع منها:

- زيادة المعارف و تطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة و التعمق في فهم أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لأنها من المواضيع المهمة جدا.
- أهمية و الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- توفر قدر كاف من المراجع يسمح بالبحث في الموضوع.
- تماشى الموضوع مع تخصص الدراسة ألا و هو تسيير عمومي
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بالرضا الوظيفي.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول جانب من العلاقة التي أهملتها الكثير من الدراسات و المتمثلة في علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي، حيث ركزت معظم الدراسات معظم الدراسات على إثارة إدارة المعرفة.

- تقديم توصيات و اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة تساعد على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع استراتيجيات والتي بدورها تساعد في النهوض بواقع إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي في المؤسسة.

- دعم الدراسات النظرية و التطبيقية في هذا الموضوع

أهداف البحث: يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بإعتباره رد فعل سلوكي على مدى اهتمام الإدارة العليا بالموظفين في مديرية بريد الجزائر.
- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة بإعتبارها أحد الأساليب الحديثة في ترقية النظام الإداري.
- تشخيص مدى اعتماد مديرية بريد الجزائر خنشلة على إدارة المعرفة.
- تبني مقترحات و توصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني .

الدراسات السابقة:

سيتم تقديم بعض الدراسات السابقة التي عالجت أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي :

- دراسة **pruzinsky and Mihalcora** سنة 2017 بعنوان **Employee**

satisfaction and knowledge managment

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لإدارة المعرفة من تحسين الرضا الوظيفي و كيف يمكن لوجود عمليات إدارة المعرفة في بيئة الفرد من أن ترتبط ارتباط قوي بالرضا الوظيفي ، إذ تمت الدراسة باستخدام الاستبيان و توزيعه عبر الانترنت على 411 فرد في جنوب شرق سلوفاكيا. توصلت نتائج الدراسة أن تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة لا يؤدي فقط إلى تحسين أداء العمال بل يؤدي إلى زيادة رفاقتهم في مكان العمل و هذا يخلق لديهم الرضا الوظيفي. و قد أوصت هذه الدراسة بضرورة التشجيع على تطبيق إدارة المعرفة من أجل تفعيل دورها في المؤسسة.

**the impact of Kamel and ohoud سنة 2015 بعنوان
knowledge managment on job satisfaction : a study on saudi
public universities**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من وجود أثر ايجابي لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي إذ تمت الدراسة على الجامعات الحكومية بالسعودية و تم توزيع استبيان على 490 موظف ، و قد أظهرت نتائج الدراسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية فيما يخص مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي . و أكدت هذه الدراسة على ضرورة الانتباه لموضوع مهم جدا و المتمثل في أن إسهام إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي مرتبط ارتباط كبير باعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة
الأدوات المستخدمة:

الكتب، مذكرات التخرج ماجستير و دوكتوراه، مقالات.

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته و الوصول إلى إبراز أهميته و تحقيق أهدافه، اقتضت الضرورة تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة و تليهم خاتمة عامة تحوي ملخصا متبوعا بأهم النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى بعض التوصيات إلى جانب آفاق الدراسة.

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ، حيث تطرق الفصل الأول إلى السياق النظري للرضا الوظيفي و تناول ثلاث مباحث إذ تطرق المبحث الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي ، نتطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته، النظريات المفسرة له و عوامله، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى آليات تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث يتضمن البرامج الداعمة، و السياسات المتبعة لتحقيق الرضا الوظيفي، اما المبحث الثالث فقد تطرق إلى طرق قياس و آثار الرضا الوظيفي و مؤشرات، أما الفصل الثاني فتطرق إلى إدارة المعرفة و مساهمتها في

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و الذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تطرق المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى آليات تحقيق إدارة المعرفة ، أما المبحث الثالث فتطرق إلى أثر عمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي ، أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تطرق إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي فمن خلال المنهج الوصفي تم الإطلاع على أهم الأفكار و الدراسات المتعلقة بكل من متغيري الدراسة الرضا الوظيفي و إدارة المعرفة.

و بالنسبة للمنهج التحليلي فتم اعتماده في دراسة الحالة من خلال توزيع استبيان على موظفي مديرية بريد الجزائر و تطبيق الطرق الإحصائية المناسبة للوصول إلى العلاقة بين إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي.

حدود الدراسة:

الزمنية: تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022م.

المكانية: تمت الدراسة الميدانية في مديرية بريد الجزائر - خنشلة.

البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي مديرية بريد الجزائر - خنشلة -

حيث شملت هذه العينة، الموظفين و الإداريين و العمال المهنيين.

الفصل الأول

السياق النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت الاهتمام الكبير من قبل العلماء السلوكيين، بحيث يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموظف يصعب فهمها، و لعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث و الدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء، التغيب، دوران العمل و اعتبره كمتغير تابع يتأثر بالأجور و الرواتب و المكافآت و المنح و نظام اتخاذ القرارات.

فإن الرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، أي أن كلما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد فإنها تزيد من حماسه و بذل جهد مكثف في أدائه للعمل فهو ناتج لشعور الفرد بالسعادة و الرضا عن العمل. و سوف نتطرق في هذا الفصل الأول إلى المداخل النظرية للرضا الوظيفي حيث تناولنا:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**المبحث الثاني: آليات تحقيق الرضا الوظيفي****المبحث الثالث: طرق قياس و آثار الرضا الوظيفي و مؤشراتته.**

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام الباحثين في الإدارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخدم للإشارة على الاتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله و التي يعبر عنها بصور سلوكية.

و ضمن هذا المبحث سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي ، و سبب ذلك يرجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناولت الدراسة ، فهو موضوع فردي فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، قبل التطرق للرضا الوظيفي سنقوم بالإشارة لنظرة عامة حول الرضا

1- تعريف الرضا

لغة: هو ضد الشخط، و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه، أحبه و أقبل عليه.¹
أما اصطلاحا: فعرف ممفورد (mumford) " الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها"²

و يتجه امبل (hamble) " الى تعريف الرضا " بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه.³

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص. ص . 194-195.

² - ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، ط04، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، 2005، ص.168.

³ - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص.196.

و قد عرفه اوارد و شيث (haward and sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بتا عندما يحصل على مكافئة كافية مقابلة التضحية بالنقود و المجهود¹

2- تعريف الرضا الوظيفي

يعرف هاربارت (Herbert (1980) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، و الناتج عن إدراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم و إدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة²

و يرى العديلي (1986) : " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل، و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤشرات الأخرى ذات العلاقة"³ و عرفه ستون: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله و يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"⁴.

و يعرف كل من نومان Noumann و دونالد Donald و ريس و هويل Reyes et Hoyle على أنه عبارة " عن رضا الفرد الداخلي و الخارجي و يعد الرضا الداخلي رضا الفرد عن أداء العمل و عن الانجاز و تحقيق الذات و الرضا كذلك عن المهمة، أما الرضا الخارجي فيعني الرضا عن العائدات (الأجور و الحوافز) و الرضا عن الإشراف ، و نمط الإدارة و التنظيم و العلاقة مع الآخرين و المشاركة"⁵

¹ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط02، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998، ص.122.

² إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، ط01، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2014، ص. 16.

³ مرجع سبق ذكره ، ص.170..

⁴ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص. 195.

⁵ إيمان عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

3- أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء للأفراد أو المنظمات و يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لكل عنصر من هذين العنصرين من خلال ما يلي:

3-1- بالنسبة للأفراد العاملين: تتجاوز أهمية الرضا الوظيفي على الأفراد في نقطتين

جوهريتين هما:

أ- **الحياة الشخصية:** يمثل العمل المجال الذي يقضي فيه الفرد معظم وقته، وهو سبب قوته، حيث أن بعضهم رغم اكتفائهم ماديا إلا أنهم يمارسون العديد من الأعمال سعيا منهم لتحقيق التوازن النفسي، فالفرد يدرك تنوع حاجاته الأساسية البيولوجية، الاجتماعية و بالخصوص الإنسانية منها، و في نفس الوقت يدرك تقاربها، فيأخذ بعين الاعتبار تنوع حاجاته فيحاول إشباعها، وعليه الرضا الوظيفي له تأثير كبير على رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، بل تعدى ذلك إذ اعتبر الرضا الوظيفي مكون هام للرضا العام عن الحياة، حيث أن الفرد يبحث عن السعادة و إحداث التوازن النفسي من خلال عمله، فيصبح بذلك رضاه عن عمله جزءا من رضاه عن الحياة بشكل عام.¹

كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على الحياة الخاصة للأفراد فهو مرتبط بالرضا عن الحياة بشكل عام، إذ أن الحياة اليومية هي مجموعة جوانب مرتبطة ببعضها البعض فالمشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله يمكن أن تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في عمله، فكما أن المشاعر الإيجابية للرضا الوظيفي يمكن أن تلج إلى الحياة الشخصية للفرد فتزيد من حالة رضاه العام عن الحياة، ففي المقابل يمكن أن تمتد المشاعر الإيجابية الناجمة عن النظرة الايجابية للحياة إلى عمل الفرد فتزيد من حالة الرضا الوظيفي لديه رغم كون ظروف العمل غير محفزة و مملّة.²

¹ - هدي بلال، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور، قسم علوم التسيير، خنشلة، 2012-2013، ص. 63.
² - Claude lévry, le boyer, la personnalité : un facteur essentiel de réussite dans le monde de travail, Edition D'organisation, paris,2005,p152.

ب- الصحة العقلية و الجسدية: على اعتبار الرضا الوظيفي في جوهره ردة فعل عاطفية، فهناك أدلة تؤكد أن المرض يمكن أن يحل مكان ردة الفعل العاطفية، فالمشاعر السلبية الممثلة لحالة عدم الرضا كقيلة لوحدها أن تسبب المرض، كما أن المشاعر الإيجابية التي تتميز بالتفاؤلية مرتبطة مباشرة بمناعة قوية للجسم ضد الأمراض المختلفة و حسب" كونر لي Conrilly" و "مايرز Myres" فإن نقص الرضا الوظيفي مرتبط بالعديد من الأعراض الصحية سواء الجسدية منها أو النفسية، فمن المعلوم أن الصحة تقسم إلى صحة عقلية حسية (معنوية) و صحة جسدية عضوية، و عموما فالصحة العقلية لها مقاييس أهمها، الاكتئاب، القلق، الإنهاك، التوتر...، أما الصحة الجسدية فأهم مقاييسها، آلام الرأس، آلام العضلات و العظام، أمراض القلب و ضعف الأوعية الدموية... الخ، إن جميع هذه الأعراض تسمى بالقاعدة الفيزيولوجية للعاطفة، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر بالأحاسيس الجسدية و النفسية.¹

يقضي العديد من الأفراد جزءا هاما من ساعاتهم اليومية في العمل، فإذا كان عملهم هذا لا يستطيع أن يوفر لهم الرضا المناسب أو نوعا ما من حالة عدم رضا حالية فهم على الأرجح معرضون بشكل متزايد لحالات القلق و الاكتئاب أثناء العمل، و إذا استمر الحال على هذا النحو فمثل هذه الأحاسيس قد تؤدي إلى إجهاد عاطفي بالخصوص إذا كان الفرد غير قادر على منع أحاسيسه.

من خلال التطرق لأهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين، نلخص بالقول إلى أن كل من الرضا الوظيفي، الرضا عن الحياة العامة و الصحة مترابطة بشكل لا يمكن الفصل بينها فمعالجة أحد هذه العناصر في معزل عن العنصرين الآخرين، و إغفالا للعلاقة المتواجدة بينها يعتبر دربا من دروب المبالاة.

¹- دكلير باتر، السيطرة على الأحاسيس و المشاعر و إدارتها، ط01، مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2004، ص.17.

3-2- بالنسبة للمنظمة: يمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة في جملة من النقاط كالآتي:¹

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها، أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية، و نظام الخدمات فالرضا الوظيفي يعتبر إذا من معايير قياس مدى فاعلية الأداء.
- يحظى الرضا الوظيفي باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، و السبب الرئيسي في ذلك هو تزويد المديرين و قادة التغيير بالآراء و الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو التدريب.. و غيرها، أي أن دراسة الرضا الوظيفي يمكن الإدارة من معرفة آراء العاملين فيها.
- إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة على تصميم بيئة عمل ملائمة لاستغلال طاقة العاملين على أكمل وجه، حيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى.
- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد فهو جزء من الكل له تأثير خاص على كل الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرض هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي لسعادة عائلته.²
- مما سبق مدى أهمية الرضا الوظيفي سواء للعاملين أو المنظمة و ما يترتب عنه من مزايا جمة تعود بالنفع على أصحاب المصالح في المنظمة، و إثراء أكثر للموضوع سنحاول في المطلب الموالي معرفة أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

¹ - طريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة مستشفى بشير منتوري بالميلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - قسم علوم التمريض، جيجل، 2008-2009، ص.13.

² - عزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة) ، رسالة ماجستير في علوم التمريض، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التمريض، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص.54.

المطلب الثاني: عوامل مؤثرة للرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المؤثرات التي نالت إهتمام العديد من الباحثين من أجل فهم السلوك الإنساني و محدداته و معرفة مختلف العوامل المؤثرة فيه و هذا ما سيتم تناوله فيما يلي:

1- الأجر: يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العمال المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذ كان أجره مناسب و عادلا.

و تحتل الأجور و الرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة إقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المختلفة في المنظمة إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع و المركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.¹

و لا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل و الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور ملحقاتها يعتبر أساس نجاح إدارة الأفراد في المنشأة.²

و هناك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر و الرضا لأن الأجر يساعد على الشعور بالأمن فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها، و يتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

2- الترقية: تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى صعوبة و مسؤولية أعلى و سلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر و اتساع نطاق الإشراف العام و الحرية في اتخاذ القرارات.³

¹ سهيلة محمود، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص.116.

² عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل، ط01، نيولينك للنشر و التدريب، 2015، ص.78.

³ أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 1983، ص.145.

فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات و مركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

و ترتبط الترقية إما بالكفاءة أو على الأقدمية، فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان و الاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.¹

فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى و المنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة و تحصل على أداء و رضا عالي، و بالتالي فإن هناك علاقة طردية بين توفير فرصة الترقية و الرضا عن العمل.

و يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا ، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة و بالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.²

3- نمط الإشراف: بحيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم، فإنه يكسب ولأئهم له و رضاهم عن عملهم، و أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة السيطرة على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، و يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع و الحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على

¹ - إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2014، ص.78.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.235.

رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل و يتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم و تحقق رضاهم عن العمل.¹

4- **جماعة العمل**: تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل في مكان واحد و بوقت واحد و تمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، و يتسم إنجازها بالتكامل و العمل وجها لوجه مع الآخرين، فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المنظمة، و تتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي و تتكون من الرئيس و المرؤوسين و هدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، و تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون و التقاهم و المودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فستكون سببا لاستيائه في عمله .

و يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا حسب الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة.²

5- **محتوى العمل** : يمثل محتوى العمل الأنشطة و الواجبات التي يتطلبها العمل و أهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته.³

6- **درجة تنوع مهام العمل**: كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، و بهذا يكون للعمل معنى و قيمة و يتضمن تحديا و تنوعا لذلك يمكن اعتبار أن كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.

¹- إيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص.387.

²- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص. 73.

³- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص.19.

7- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف الذي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.

8- **استخدام الموظف لقدراته:** كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة و إنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي، أي أنه كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته و معارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة و إبراز إمكانياته المختلفة و منه إثبات شخصيته و هذا ما يحقق له السعادة و الرضا.

9- **ظروف العمل:** هي مجموعة من العوامل التي تحيط بالموظف في عمله و تؤثر في

سير العمل و هي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين و نذكر منها:¹

أ- **الظروف الاجتماعية:** تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية و الإسكان و النقل، و التي تساهم في المحافظة على الموظفين و زيادة رضاهم عن العمل ، إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين و عائلاتهم و الخدمات الاجتماعية هي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، و تشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

ب- **الظروف المادية:** تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتقضية العمل داخل المؤسسة كالإضاءة و الحرارة و الرطوبة... الخ، لأنها تؤثر على نفسية الموظف و منه اتجاهاته و مواقفه نحو العمل، و تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل حيث يرتفع معدل دوران العمل (ترك

¹ - إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص،

الخدمة) و معدل الغياب في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة و يقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

ت- الظروف التنظيمية: تتمثل في ساعات العمل و الإجراءات التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل و بالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه أما الإجراءات و قواعد التنظيم فهي توضح التصرفات و تسلسلها بالشكل الذي يساعد في أداء العمل، فوجودها يسهل على الموظف عمله و يمكنه من الرجوع إليها وقت الحاجة لتسيير عمله و بالتالي يتحقق رضاه.

ث- المكافآت: يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية و التي يمكن للمدير استخدامها، و دائما ما يفسر الأفراد تصميم و استخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات و بنية الإدارة و المناخ التنظيمي الكلي، و دائما تقع مسؤولية تنسيق و إدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيما اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة و معنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء و أمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة....¹

و يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا انجازا مميزا في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق ، فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازه مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.

¹ - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.90.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، و تعد النظريات التي تناولت الدافعية و الحوافز، نظريات مفسرة للرضا الوظيفي ، و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكار تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وظفت في مجال التجربة و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:¹

1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات Maslo :

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية بل تعتبر من أول النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، و معرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بتا، و نشير إلى أن " ماسلو" تأثر بأفكار " تايلور Taylor " عن العمل، و كذا بدراسات " هاوثورن " التي قام بتا " التون مايو " و زملاؤه و التي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين و سلوكهم، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للإنتماء.²

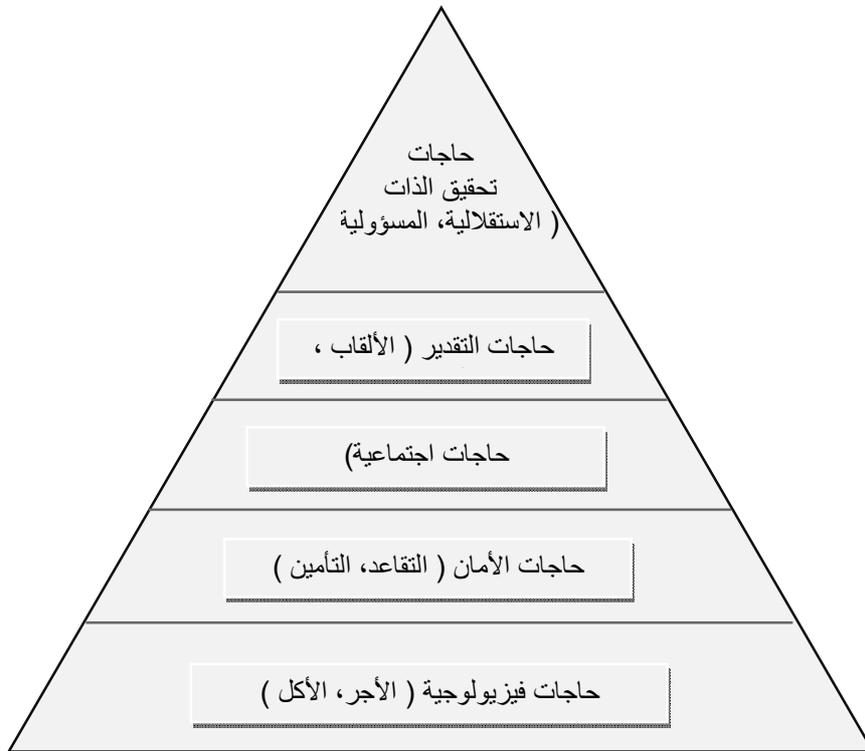
و من الجدير بالذكر أن نظرية الحاجات عند " ماسلو Maslou " تعد نظرية هامة للوفاء بالحاجات المرتبطة بالرضا الوظيفي و الدافعية، ومع هذا يوجد من يقول أن هذه النظرية عامة في طبيعتها للغاية، حيث أنها لم تتطور أصلا لكي يتم استخدامها في الرضا الوظيفي، و هنا يقول " لوك Locke " أن هناك خلط موجود بين الحاجات الهرمية لماسلو " Maslou " و القيم، و كذلك فإن العديد من الحاجات الهرمية قد تعمل معا في نفس الوقت و هذا في ذاته يتناقض مع اعتقاد ماسلوا Maslou القائل بأن الشخص لا يستطيع أن ينتقل إلى المستوى الأعلى حتى يشبع حاجات المستوى الأدنى.

¹ -مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.ص.134.135.

² - طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء الرئيسي و الرضا الوظيفي، ط1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، القاهرة، 2014، ص.106.

- و قد رتب " ماسلو Maslou " الحاجات عند الأفراد في مدرج هرمي إلى خمس مستويات وفق أهميتها هي:¹
- أولاً: الحاجة الأساسية أو الفسيولوجية وهي مرتبطة باستمرار حياة الأفراد كالطعام و المأوى.
 - ثانياً: الحاجة إلى الأمان و الطمأنينة و الحماية و الاستقرار.
 - ثالثاً: الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و المحبة أو الحاجات الاجتماعية و ترتبط بالعلاقات مع الآخرين و تقبلهم للفرد و شعورهم نحوه.
 - رابعاً: الحاجة إلى تقدير أو احترام الذات أي الرغبة في الشعور بالأهمية و القدرة على الإنجاز، و المكانة و الاستقلالية و احترام الآخرين و تقديرهم.
 - خامساً: الحاجة إلى تقدير الذات و هي رغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات السابقة جميعها.²

الشكل رقم (01): هرم الحاجات لأبراهام " ماسلو "



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التنظيم، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص.219.

¹- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص.137.

²- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، مصر، 2005، ص.309.

2- نظرية العاملين لهيزربرج:

تعتبر نظرية العاملين لهيزربرج من أشهر نظريات الدوافع و أكثرها جدلا في السنوات الأخيرة، و على الرغم من أن بعض البحوث لها تحفظات على هذه النظرية فإن أكبر إسهاماتها هو توضيح العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية، حيث ترى أن الموظفين عندما يضعون العوامل التي تسبب لهم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة واحدة من العوامل التي أطلقت النظرية عليها الدوافع، و عندما يتحدثون عن العوامل التي تسبب لهم عدم الرضا في العمل فإنهم يتحدثون عن مجموعة مختلفة من العوامل التي أطلقت عليها النظرية عوامل الصحة العامة.¹

إن دراسة " هيزربرج " مكنته من الفصل بين نوعين من المشاعر هما: الرضا و الإشباع، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للإستياء (عدم الرضا).

من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل النافعة التي تؤدي إلى شعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

أ- العوامل الدافعة

وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل و التي تولد الدافع للعمل، و تتمثل في الإنجاز، الإعتراف، التقدم الوظيفي، العمل نفسه و المسؤولية، إن العوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية فهي غير قابلة للإشباع و بالتالي كلما أنفقت المنظمة و زادت من الجهد المبذول بغرض إشباع هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد و بالمقابل تزداد دافعية الأفراد للعمل، و يمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة و الشعور بحالة الرضا التام في

¹- كلير بانر، السيطرة على الأحاسيس و المشاعر و إدارتها، ط01، مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2004، ص.19.

العمل أنها لا نهائية، و ذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة هرم تدرج الحاجات غير قابلة للإشباع.¹

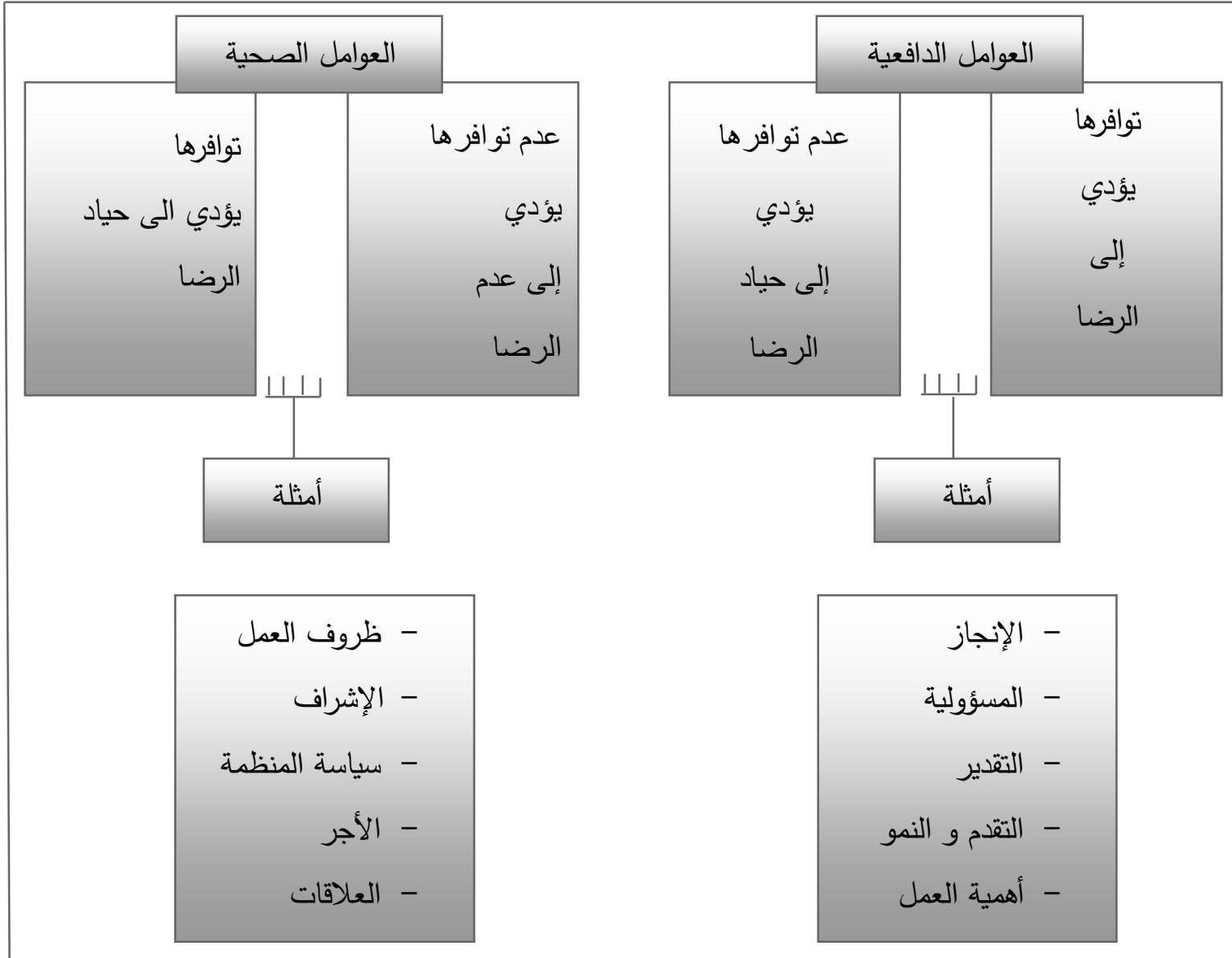
ب- العوامل الصحية (الوقائية):

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة و التي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، و تتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب، الأجور، سياسات المنظمة، العلاقة بالمشرفين و الرؤساء و المكانة الإجتماعية، فكل هذه العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و بالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا ، كما تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، و يمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.²

¹- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.392.

²-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط01، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، 2011، ص.49.

الشكل رقم (02): نظرية ذات العاملين لهرزبرغ



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرون ، ط01، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 392.

3-نظرية العدالة (المساواة) و تفسير الرضا الوظيفي:

و هذه النظرية تطورت أصلا للدافعية و لها تطبيقات هامة عند تصنيف أسباب الرضا وعدم الرضا، فنظرية المساواة تؤكد على أن العاملين يقيمون ظروفهم الخاصة من خلال مقارنتهم بظروف الناس الآخرين، و يعتبر النموذج الذي قدمه آدمز هو النموذج الدائم و

المسيطر، فإنه يحدد الإدراكات المختلفة التي قد تؤثر على رضا الفرد، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح.¹

الشكل رقم (03): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص.216.

فواجب على الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التي تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم لمزيد من العمل و زيادة مستوى الأداء و جودته.²

¹- إيهاب عيسى، الرضا الوظيفي و المهني، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، ط1، 2014، القاهرة، ص.112.

²- محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، 2005، ص.309.

وما نستنتج من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف و كذلك يقلل الصراعات بين الموظفين و خلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة و التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

4-نظرية التوقع

تدخل هذه النظرية ضمن النظرية الموجهة للسلوك أو نظرية التوقعات لصاحبها فيكتورم فروم، و هي من أحدث نظريات الدافعية حيث تنطلق من أن الرغبة أو الميل للعمل يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج ، كما تعتمد أيضا رغبة الفرد في تلك النتائج أي أن الدافعية نتاج لرغبة الفرد في شئ و تقدير لاحتمال أن عملا ما يحقق له ما يريد و يمكن وضع هذا الرأي في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

فهذه النظرية ترى بأن الرضا الوظيفي يرتبط بمدى التناسب الموجود بين ما يريده الفرد من عمله، و بين ما يحصل عليه من هذا العمل، فالفرد يتوقع أنماطا معينة من السلوك في مجال العمل و العلاقات الإجتماعية و تقبل السلطة، كما أن للفرد حاجات يأمل بتا في إشباعها عن طريق العمل مثل الحصول على درجة معينة من الأمن أو مركز يحقق له مكانة معينة.¹

5-نظرية القيمة:

ترتبط نظرية القيمة التي وضعها لوك بين الحاجات و القيم و الرضا الوظيفي.

¹- د.نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، 2016، ص.132.

و يؤكد لوك أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا، و كلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله.¹

و يشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن إحدا عناصر وظيفته تحددتها ثلاث أبعاد رئيسية هي:²

- مقدار ما يرغب الموظف الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

¹- هدي بلال، مرجع سبق ذكره، ص.101.

²- غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص.216.

المبحث الثاني : آليات تحقيق الرضا الوظيفي

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي و تهدف إلى المحافظة على المستوى العالي و المقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة و لعمل من أجل تحقيق أهدافها من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة و ظروف العمل.... إلخ، و كذا الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.

المطلب الأول : البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي و تدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات و من أهم هذه البرامج ما يلي:¹

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأعراض الإبداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الإبداعية و البرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور و الحوافز.

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

يحتوى هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:²

أ- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة ، التهوية، الأثاث ... إلخ.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر و التوزيع، عمان، ص.274.

² - حنان عبد الرحيم الأحمدى، "الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006، ص.308.

ب- معالجة حالات التعب و الإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة ... إلخ

ت- تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدات ذات الانزعاج و استعمال المواد العازلة في السقوف و الجدران.

ث- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

3- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:¹

أ- **تجزئة العمل:** دراسة و تحليل كل عمل على حدى منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي لها كل جزء و خطورة أداء كل منهما.

ب- **تحديد مصدر الخطر:** بناء على نتائج الخطوة - أ- يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية و ظروفها.

- بيئة العمل النفسية و الإجتماعية.

- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج- **تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها:** وهنا نتطرق إلى الحوادث و

الإصابات الفيسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها،

الحروق.. إلخ، و يمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة و

التهوية، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، و هناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن

الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين و عمال المخابر، و التي يمكن

الوقاية منها باستعمال الكمادات و الألبسة الواقية و أخذ الإجازات للراحة و

الاستجمام.. إلخ.

¹ - محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص.114.

ح- تدريب العاملين:

القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار أعماله و استخدامه لوسائل الوقاية و الأمن.

القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية و حسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين و كيفية تلقيها.

هـ- سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة و أسبابها و ذلك لتقييم إجراءات الأمن.

و- المتابعة و التفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة و الرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

4-برامج الرعاية الصحية:

و هنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية و النفسية و العقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة ووقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى.

5- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و تسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها و هي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية .

6- برامج حلقات الجودة:

وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته و منصبه الإداري و تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و إقترح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

7- برامج الجودة الشاملة:

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات و التي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الفعالة للمشكلات القائمة ، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الإكفاء...الخ، و لمواجهة كل هذه الظواهر و التي تسبب إلى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم إنخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد إلى اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء و يتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات نذكر منها:¹

- الثقافة التنظيمية
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
- النمط القيادي
- أسلوب تنفيذ الأعمال
- التدريب

¹- سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص.147.

المطلب الثاني: السياسات المتبعة لتحقيق الرضا الوظيفي

هناك العديد من الإجراءات و السياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد و التي نوجزها فيما يلي:¹

- 1- زيادة الأجور و المميزات لتتلائم مع أسواق العمل الخارجية.
- 2- إثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويق للموظف و ذلك عن طريق العمل الجماعي و التوزيع في المهمات.
- 3- تدريب الموظفين للحصول على مهارات و قدرات جديدة.
- 4- تحسين ظروف و بيئة العمل.
- 5- العدالة في السياسات و المعايير لكل الموظفين.
- 6- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
- 7- الاتصالات الفعالة في المؤسسة مابين الإدارة و الموظفين.
- 8- الاستخدام الفعال للحوافز المادية.

¹- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.180.

المبحث الثالث : طرق قياس و آثار الرضا الوظيفي و مؤشرات

دخلت طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي ضمن هذا المبحث الذي يهدف إلى تحديد أساليب دراسة و تقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات و تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين و من أهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية من بينها معدل الأمن و السلامة المهنية طريقة ثرستون، طريقة ليكارت، طريقة هرزبرج و طريقة اسكود، غير أنه تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمريض، الإضراب، الغياب، كثرة الإصابات و الشكاوي.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية و علمية في شكل دوري و دقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، و ما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق و أساليب دراسة و تقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، و على اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، و مقاييس ذاتية تقتصر على استجاب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.¹

1- المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، و معدل دوران العمل (ترك الخدمة)، و بالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال، قد يكون معدل الغياب مرتفعاً بسبب المرض و ليس بسبب عدم الرضا.²

¹- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997، ص.397.

²- مرجع سابق، ص. 398.

أ- **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.¹

و المعروف أن القلق من المشاعر التي تمتص طاقة الإنسان و تبددها و تدهورها و تعرقل الطاقة نحو الخلق الإبداع و الإنتاج و الابتكار ، الذي يحتاج لدرجة ما من صفاء الذهن و هدوء النفس، و قد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، و تجدر الإشارة أيضاً إلى أن حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض و الحوادث و الظروف العائلية و غيرها من الأسباب، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة و متفق عليها لقياس معدل الغياب .

إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية و ذلك سنة 1968 و يحسب معدل الغياب كالتالي:²

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}} \times 100$$

حيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: و يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة و عدد العاملين في آخر فترة.
- عدد أيام العمل: تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية و الرسمية التي يتم فيها العمل.

¹- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص.ص.177-178.

²- محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص.276.

ب- **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل مدى ارتباطه بعمله و يحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري، مقسوما على العدد الإجمالي لعدد الأفراد في منتصف الفترة، التي يحسب معدلها كآتي:¹

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

ت- **معدل الأمن و السلامة المهنية:** نحسب معدلات الإصابة و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف و مدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل، و من ثم رضا الأفراد عنها.

2- المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا

الوظيفي و من أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:²

أ- **طريقة ليكارت:** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة و السالبة الخاصة بالوظيفة ، يسأل المفوض بشأنها لتحديد درجة موافقة عليها، و يمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، و التي تبدأ بالموافقة الشديدة و تنتهي بالمعارضة الشديدة، و تشمل الإجابات مايلي:

¹ -Jacques legres, Daniel penartin, pratique des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1981, p. 71.

² - عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص.185.

	أوافق بشدة
	أوافق
	لم أقرر
	لا أوافق
	أعارض بشدة

ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:¹

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان
- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة و المعارضة العامة.
- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن إتجاهه في كل عبارة من المقياس و لهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص.
- و لقد تم الاعتماد على هذا السلم في الدراسة الحالية، لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع.
- ب- طريقة هزربرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، و المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، و عادة ما يقدم محتوى السؤالين على المحتوى التالي:

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريدتها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يراوده هذا الشعور و بالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

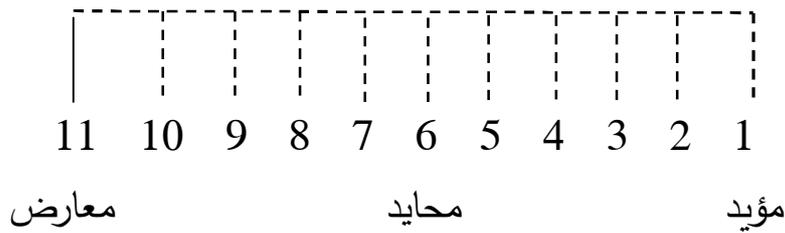
¹- محمودية شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص.42.

- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلاً: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالظبط و محاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹

ت- طريقة ترستون: وهي عدد

من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية يتم عرضها على مجموعة من المحكمين يسترشد بآرائهم على أي العبارات التي تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، و أنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، و لقد استخدمت طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.

و يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 (قسماً) أو فئة بحيث توضع الموافقة الشديدة في الفئة الأولى، و توضع العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (11) و العبارة التي تدل على تقبل أو نفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة ، و العبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعاً للفئة التي تقع فيها عند كل محكم.



و هذا يضمن أن المقياس سوف يكون أقل تشدداً، ذلك أن المحكمين سوف يتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من العبارات، و كذلك سيختلفون على عبارات ستكون كبيرة

¹- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، 2016، ص.90.

التشتت، مما سيؤدي إلى حذفها، و هذا النوع من المقاييس يتطلب جهدا كبيرا، ليحدد وزن كل عبارة من العبارات.¹

ث- طريقة أزجود: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، و يطلب من الفرد المراد قياس رضاه، ان يختار درجة واحدة و التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، وفيما يلي: مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:

ممل	1	2	3	4	5	6	7	مثير
مسبب الإحباط	1	2	3	4	5	6	7	مشبع
تافه	1	2	3	4	5	6	7	مهم

و يتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه.

و تجمع الدرجات التي أعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف...الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل و تجمع مجموع الدرجات لتمثل مستوى الرضا العام لدى المفحوص و يكون المجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب

¹ - محمد الصيوفى، إدارة الأفراد و العلاقات الأساسية ، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، ص.280.

العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.¹

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد أو عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها و تدهور أدائها، و تسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب و تأهيل الأفراد الجدد).
إن مثل هذه الظاهر ذات تأثير من زاويتين:²

➤ ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

➤ ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير و إجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكات و تعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفيفة تتحملها المؤسسة و تؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمور و بذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، و تقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في:

➤ تدهور الإنتاجية؛

➤ التمارض لتسهيل عملية الغياب؛

➤ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

و نظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى و إبراز درجة

التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

¹- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.181.

²- زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس و التنظيم، جامعة قسنطينة، 200، ص.77.

1. **التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة المرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة ، و هذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به.
2. **كثرة الشكاوي:** إن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة .

وهنا مثال عن مقابلة شخصية للشكاوي الخاصة بالعمال و الموظفين و الراضين لإعمالهم، فكانت كماهو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): نوع الشكاوي و عدد العمال

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرض الترقية
06	رتابة العمل
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 1999، ص493.

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي و التظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، و ارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

3. **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها لا تتوافق مع متطلباتهم.

فالإضراب يعني أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده في المؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، و يعتقدوا أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

وهناك نوعان من الإضراب، الغير رسمي وهو الاحتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث و يتم على مستوى الوحدة الانتاجية دون إعلام النقابة و الإدارة، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة و الإدارة بذلك، وهنا تميزهم عن حالة عدم الرضا، و كلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد و المؤسسة معا.

4. اللامبالاة و التخريب:

إن الانسجام و التوافق بين الفرد و أعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، و يمكنه تحقيق الطموح و الذات، و بغيات ذلك الانسجام و عد القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب و تعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا ، و النتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب، و تشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل.

5. الرضا عن العمل و الإصابات:

تعد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله و بالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، و لقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين معدلات الحوادث و الإصابات ، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، و في المقابل نجد فرم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، و ليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.

بناء على ما تقدم نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ماهي إلى أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، و الملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، و نعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: آثار الرضا الوظيفي.

ينجم عن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي عدد من الآثار التي تنعكس بشكل إيجابي على كل من الموظفين و المؤسسة على حد سواء وهي:¹

أ- **التحفيز:** يلعب شعور الموظف بالرضا و السرور من الوظيفة دوراً هاماً في تشجيع الموظف و زيادة دوافعه نحو العمل.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، 2003، ص.280.

- ب- المشاركة الوظيفية: يقصد بتا مدى مشاركة الوظيفة للحياة الشخصية لديه عبر الشعور بالانتماء لها.
- ت- الانتماء الوظيفي: يتم التعبير عنه بمواطنة الموظف، عبر قيامه بعدد من السلوكيات مثل الالتزام بالمواعيد، تقديم الاقتراحات لتطوير العمل و الاهتمام بشؤون الموظفين الآخرين.
- ث- الالتزام: ينعكس الالتزام بالوظيفة و تقليل التغيب بزيادة الانتاجية .
- ج- رفع الأداء الوظيفي: الذي يعد كردة فعل طبيعية إيجابية عن مدى شعور الموظف بالرضا من الوظيفة.
- ح- الحفاظ على الصحة: عن طريق تقليل الإجهاد و الإصابة بأمراض القلب و الشرايين إضافة للوقاية من الإلتهابات الفيروسية.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل نظرة للرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر العلماء، فتبين أن الرضا الوظيفي يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه، باعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، و نجده ذو خصائص متباينة قد تختلف من فرد لآخر لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد و البحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي، و كذا أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف و المؤسسة و المجتمع.

كما رأينا في الفصل عدة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي من بينها نظريات الحاجات الانسانية، نظرية ذات العاملين لهزربرج و نظرية القيمة... و الفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه الوظيفي و تعني بذبك الرضا عن الأجر و الترقية و ظروف العمل... الخ فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

و تطرقنا إلى بعض البرامج التي تدعم من بينها برامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة و ظروف العمل... الخ، وهناك سياسات و إجراءات يمكن إتباعها كالعادلة في المعايير لكل الموظفين و إعطائه الفرصة للتطوير من خلال الترقيات.

و بعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقا في تحقيق الرضا الوظيفي ، توجب على إدارة المؤسسة قياس الرضا الوظيفي وفق طريقتين هما المقاييس الموضوعية و الذاتية، الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل الغياب و معدل ترك الخدمة، و الثانية إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي، وعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة و تحليل أوسع لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل و معالجته.

الفصل الثاني

الإطار العام لإدارة المعرفة

تمهيد:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات خاصة مجال الأعمال ، و في ظل هذا التحول الكبير كان لابد من ظهور مداخل إدارية حديثة يتماشى مع المعطيات الجديدة، و تشكل إدارة المعرفة أحد هذه المداخل التي تعكس أهمية المعرفة و التفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير ، إذ تسعى إدارة المعرفة إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم و المعارف التي يجري تطويرها و استخدامها باستمرار ، كما تعد المعرفة أكثر ما يميز المنظمة و يخلق لها الثروة، فهي في حد ذاتها الثروة الحقيقية و المورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا يجب على المنظمة الاهتمام بها من أجل تحقيق أداء جيد و كذا كسب ميزة تنافسية مستدامة.

و بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث

التالية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني : آليات تحقيق إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

إن وجود مفهوم المعرفة وحده في المنظمة و تفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط و التحليل للمعلومات و توفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان و الوقت المناسب و هذا في إطار ما ما يطلق عليه إدارة المعرفة و التي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث :

المطلب الأول : ماهية المعرفة

لقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة و تتحول شيئاً فشيئاً إلى منظمات قائمة عليها بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة.

أولاً: مفهوم المعرفة

لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال التجديد و الابتكار ، و أصبح العمل الأساسي للمديرين هو قدرتهم على إدارة المعرفة التي تقود إلى تعزيز الإبداع و الابتكار و يرى الباحثون أنه لا بد من التفريق بين كل من البيانات و المعلومة و المعرفة و هنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين هذه المصطلحات.

1-البيانات: تعرف بأنها: " مجموعة من الحقائق أو التقديرات غير المنظمة و التي قد

تكون أرقام أو كلمات أو حروف أو رموز"¹.

2-المعلومة: عرفت بأنها: " بيانات تم إجراء معالجة عليها لتصبح ذات قيمة

لتستخدمها"²

¹- عبد الله الحسيدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية (مدخل معاصر)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص35.

²- سلوى أمين السامراني، " رؤيا في المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي الرابع جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل 2004، ص 02.

3-المعرفة: تعددت الآراء حول مفهوم هذا المصطلح فهناك من عرفها على أنها : " مزيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات السياقية و المتراكمة لدى العاملين و المنظمات " ¹.

فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط . إضافة إلى أن " المعرفة مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات الجديدة ، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها، و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب" ² كما تعرف بأنها : " نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد فهمها و استيعابها و أن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة" ³

أما مفهوم المعرفة من منظور التحليل الاقتصادي يشمل الطرق و الأساليب التي يعرفها ، و يفهم استخدامها و التي لها تأثير عميق على الاقتصاد" ⁴ مما سبق يمكن القول أن المعرفة مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الفرد أو المنظمة و يتم تخزينها في العقل أو الملفات أو قواعد المعلومات و التي تتطور بشكل مستمر و متزايد و لا يمكن أن تنقص و كلما استخدمت المعرفة استخداما صحيحا كلما ارتقى حاملها في سلم التقدم و التطور و ساعده ذلك على حل مشكلات معينة.

¹ - أحمد طرطار، سارة حلمي، "أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص03.

² - عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص25.

³ - وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، "دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، الأردن، 28 أبريل، 2004، ص06.

⁴ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص29.

ثانيا : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لدى المنظمات فيما يلي :¹

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم و الهيكل تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا و حفزت الإبداع و الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية حيث تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بتا أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة و المتاجرة بتا أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

ثالثا : خصائص المعرفة

- تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص ، فهي تراكمية و غير قابلة للنفاذ و الاستهلاك بالاستخدام و من هذه الخصائص نذكر منها:²
- 1- إمكانية توليد المعرفة: و ذلك من خلال البحث العلمي و الاستقراء، التحليل و التركيب التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من طرف المختصين.

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص20.

² - أميرة هانف، حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص25.

2- إمكانية موت المعرفة: المعرفة موجودة في عقول الأفراد و إن لم تستغل تموت بموتهم أو تقاعدهم أو تتقدم، فتأتي أخرى لتحل محلها، و بعبارة أخرى هي المعلومات الراكدة و الساكنة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعه على رفوف المكتبات التي لم يتم تعليمها للغير.

3- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فالمعرفة ليست مقتصرة على فرد أو شخص أو جهة محددة بل هي مقتصرة على كل فرد يريد أن يكتسب المعرفة و من الطرق الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم.

4- إمكانية تخزين المعرفة: ففي السابق كانت تخزن في الورق و مع التطور التكنولوجي أصبحت تستخدم الطرق التكنولوجية التي تعتمد على الحاسوب إلى حد كبير.

5- إمكانية تقاسم المعرفة: حيث يمكن نشرها و نقلها بتوفر الوسائل و السبل اللازمة لذلك.

6- المعرفة لا تستخدم بالاستهلاك: بل تتطور و تتولد بالاستخدام أو قد تموت.

7- تصنيف المعرفة: هناك عدة تصنيفات للمعرفة و الأكثر شيوعا و استخداما من قبل الباحثين في حقل إدارة المعرفة هي المعرفة الصريحة و الضمنية.

7-1- المعرفة الصريحة: هي المعرفة محدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية

لها يعبر عنها بالرسم و الكتابة و التحدث و تتيح التكنولوجيا تحويلها و نقلها و

تتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة و

منها المستندات، الإجراءات و غيرها وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها.

7-2- المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد المكتسبة من خلال تراكم

خبرات سابقة و غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها

لكونها مخزنة داخل عقول أصحابها ما لم يتم التعبير عنها بأي شكل فهي غير

معلومة و لا متاحة للآخرين، و قد تندثر معهم، و لا يقدر لهذه المعرفة الظهور إلى

العلن أبدا.

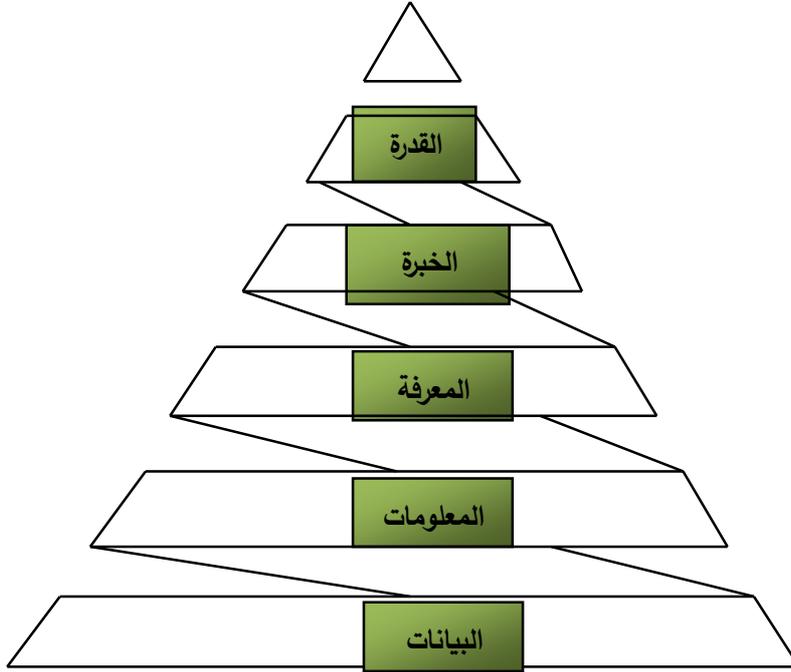
ثالثاً: هرمية المعرفة

تتمثل مستويات هذا الهرم فيما يلي: ¹

- 1- البيانات : هي مجموعة من الحقائق و القياسات و الإحصاءات و تكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا إن لم تتعالج و تتحول إلى معلومات.
 - 2- المعلومات: تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى و باتت مرتبطة بسياق معين.
 - 3- المعرفة: وهي الفهم و الاهتمامات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم و الخبرة ، و هي نسيج من الخبرات و المهارات و المعلومات و القدرات المعرفية لدى العمال في المنظمة.
 - 4- الحكمة: وهي أرقى درجات المعرفة ، يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد و الجماعة و المجتمع ، و يتسم هذا السلوك بالدقة و اسنتنباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي و المعلوماتي للفرد و المنظمة، فالحكمة تتضمن استعمال المعارف في الفعل أو العمل من أجل أدائها بأفضل صورة، فتطبيق المعرفة بشكل مكرر يقود إلى التحليل الإضافي للمعرفة.
- وهذا ما سيتم ترجمته في الشكل التالي :

¹- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص40.

الشكل رقم (04): هرمية المعرفة



المصدر : محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2000، ص119.

رابعاً: العوامل المؤثرة في المعرفة

هي مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة و توليد لمعارف جديدة في

المجالات المختلفة و من أبرزها مايلي :¹

1- مدى توفر مراكز البحث و التطوير: و يقصد به عدد و نوع المراكز البحثية في البلد و

كيفية انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز متوفرة في البلد

و كيفية انتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز متوفرة و لكنها

تفتح أبوابها لساعات و لفئة محددة تكون الفائدة منها محدودة و بالتالي فإن الأصل أن

يكون هناك مراكز بحثية متعددة و متنوعة و منتشرة في جميع المناطق.

2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث

العلمية: كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً و عملياً القادرين على إجراء

¹- إبراهيم خولف الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 53.

التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر ، و تشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية و عدد الأبحاث و التجارب العلمية و مدى توفر الدعم المالي على توفر و تدريب الكوادر البشرية.

كما توجد عوامل أخرى هي:¹

4- الحوافز بشقيها المادي و المعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة ، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة الى موطنها الأصلي و العمل فيه.

5- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين.

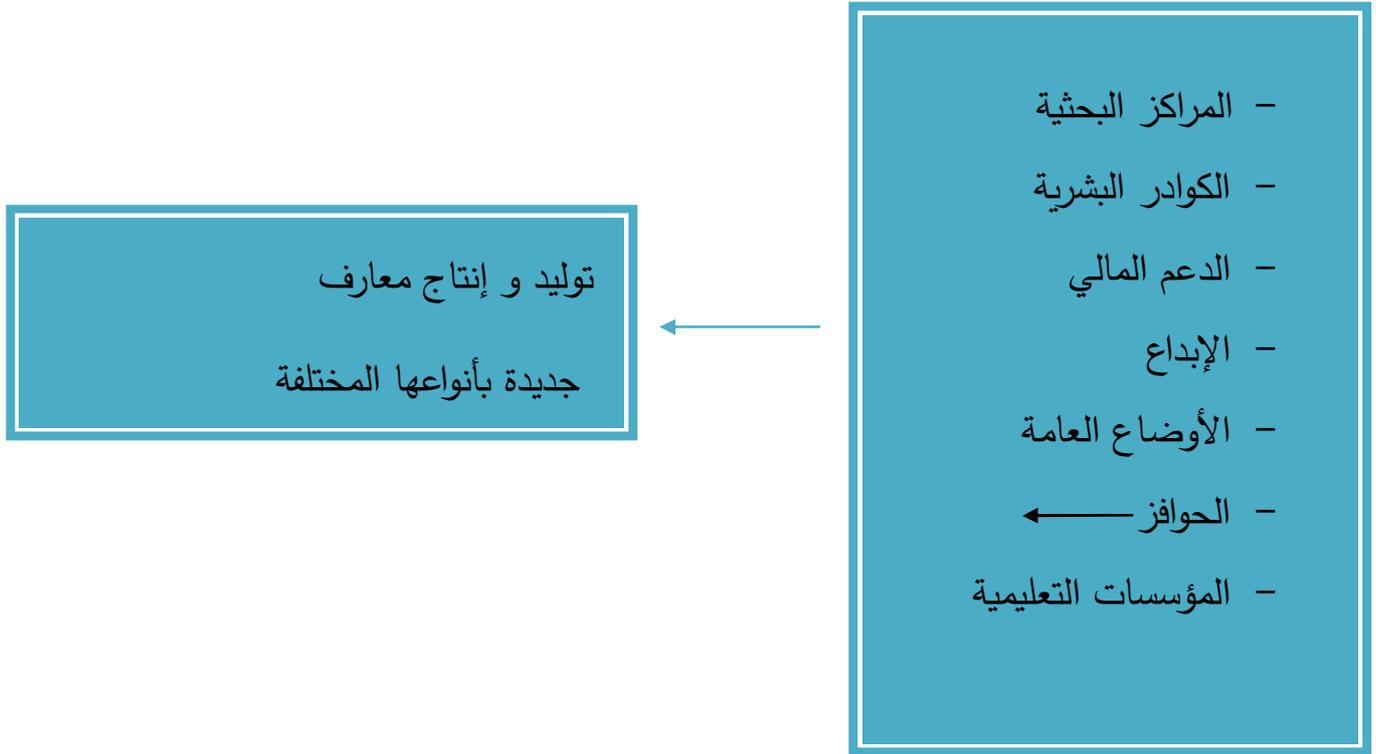
6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها و مراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية و طرق تدريس و نوعية مدرسين و طلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7- الأوضاع العامة، السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية: حيث إنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة و تقدم التسهيلات اللازمة.

يمكن تمثيل العوامل المؤثرة في المعرفة في الشكل التالي:

¹ - هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية، علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص17.

شكل رقم (05): العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: إبراهيم خلود الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم)، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص. 55.

كما هو موضح في الشكل فإن ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم و بفعالية في إنتاج و توليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها و أهدافها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفت بأنها " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة و إنشائها"¹

¹- فواز واضح، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)" ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2017، ص229.

كما عرف (أبو فارت) إدارة المعرفة بأنها " مدخل نظمي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات و الوثائق، و السياسات، و الإجراءات، بالإضافة الى تجارب و خبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون".

و يعرف كل من Capshaw و Frappola إدارة المعرفة بأنها الممارسات و التكنولوجيا التي تسهل التوليد و التبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة.

و يعرف Gartner group إدارة المعرفة بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد و انتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، استرجاعها و التشارك فيها و تقييمها.

و يعرف كل من Fearnley و Horder إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة و الخبرات و الكفايات الجمعية المتاحة داخليا و خارجيا أمام المنظمة متى و كلما تطلب للأمر ذلك، و يلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة لإدارة الأفراد ، فهي تتضمن توليد المعرفة ، و انتزاعها و نقلها بشكل نظمي، بالإضافة الى التعلم من اجل استخدام المعرفة و فائدة المنظمة كلها.

و يعرف الرفاعي و ياسين إدارة المعرفة (مدخل نظمي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، كما في ذلك قواعد البيانات و الوثائق و السياسات و الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب و خبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون).¹

و قد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها (عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع).²

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص. 56،57.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص.152.

ويعرف **الزامل** إدارة المعرفة بأنها (العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة ، واختيارها ، وتنظيمها ، واستخدامها ونشرها ، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، و حل المشكلات ، و التعلم ، والتخطيط الاستراتيجي).

و يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما يلاحظ أن غالبية التعريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك و التعلم، و بناء على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل و تركيب و تقييم و تنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود و هادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال و توليد الميزة التنافسية.¹

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و توليد الأرباح و تكمن أهميتها في النقاط التالية:²

➤ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها فقط .

➤ تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

➤ توفر الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

➤ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

➤ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.

¹نعيم إير اهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص78.

² اسمهان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص88.

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹

- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- السعي إلى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات و المعرفة التي بحوزتها و المتاجرة بالابتكارات.
- توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعليم و عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للإضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي و الذكاء و التعلم.
- و هناك أهداف أخرى تتمثل في:²
- بناء إمكانيات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها .
- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة و الغير الضرورية.

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص.45.

² - عقبة حصاص، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011، ص.66.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة و تطويرها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، و يتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء و الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة و على ترتيبها، وبناءا عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، فقد تتضمن ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة و التي سنتطرق إليها فيما يلي:

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، و على ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة ، و تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، عملية التشخيص حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، و تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة و تستخدم في آليات الاكتشاف و آليات البحث و الوصول.¹

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص.92.

ثانيا: تحديد أهداف المعرفة: (اكتساب المعرفة)

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى واضحة و ينتج عن ذلك أنواع المعرفة التنظيمية:¹

و بالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وظيفته المتميزين ، إذ أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات أنها تجميع للمعرفة المتراكمة.

المعرفة و إدارتها ليست هو الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و في ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد و الخزن و التوزيع و التطبيق ، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة و من الأهداف التي أشار إليها:²

➤ تحسين العمليات.

➤ خلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل الشركة، و المشكلات، و عمليات الشركة).

➤ تشجيع الابداع

➤ التوجه نحو الزبون

➤ تسهيل عمليات التخطيط و التنبؤ

الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق و السعي لتبني التحولات الجذرية و الغايات الواسعة و تحقيق القفزات ، و هذا يدور حول البراعة و تحقيق الجودة الفائقة، و إنتاج السلع و الخدمات و الحلول غير التقليدية.

ثالثا: توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة هي خلق المعرفة و استقبالها و تكوينها داخل المنظمة أو هي عملية إبداع المعرفة و ايجادها ضمن حدود المنظمة و الحصول على المعرفة جديدة ، و تعد من

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص.96.

² - غسان العمري، مدخل الى ادارة المعرفة، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009، ص.41.

أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية حيث تضمن المنظمة من خلال امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها.¹

إن توليد المعرفة يعني الابداع عند عدد من الكتاب، و يتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مالي معرفي جديد في قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات ، و ايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.²

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) و بموجبه يتم توليد المعرفة و إعادة إيجادها في المنظمة و فيما يلي توضيح مختصر للعملية:³

1- **المعرفة المشتركة:** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم

2- **المعرفة الخارجية المجسدة:** و هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.

3- **المعرفة التركيبية :** و تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة و ذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها.

4- **المعرفة الداخلية (المدمجة):** و تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي و عمليات و ثقافة منظمة و مبادرات إستراتيجية

رابعاً: تخزين المعرفة

يقصد بتخزين المعرفة هي عملية تنظيم و تجميع البيانات المتعلقة بنشاطات البلدية و خزنها في قواعد معينة حيث يسجل الوصول إليها و تشير عملية تخزين المعرفة إلى حفظ المعرفة من الضياع و تتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون و تحويل هذه المعرفة إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهان العاملين المميزين في المعرفة

¹- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص. 211.

²- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

³- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص.156.

بالمنظمة، و كذلك حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة، كالدفاتر، السجلات و الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و توثيقها باستخدام وسائط التخزين المتطورة.¹

و يمثل تخزين المعرفة جسرا بين نقاط المعرفة و عملية استرجاعها ، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة و موضوعاتها و ضروريات الربط فيما بينها و إدامتها و تحديثها.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص و تغييرات المستقبل ، و تقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب و الاحتفاظ و التوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.²

خامسا: تطوير المعرفة و توزيعها:

هي عملية تداول المعرفة و نقلها الى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، و تعني تبادل الأفكار و الخبرات و الممارسات بين العاملين ، و إن توزيع يشير الى ضمان وصول المعرفة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، و قد أصبح توزيع المعرفة و التشارك بتا أمرا أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة ، و عملية نقل المعرفة و التشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك و التواصل و التعلم من العمل و التدريب و النقاشات وجه لوجه.³

و يتم الاهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال و قنوات التوزيع لنشر المعرفة و استخدام الشبكات بأنواعها و ضرورة توفر ثقافة التشارك و التبادل للمعارف بين موظفيها و هذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم ، و توليد أفكار و إبداعات فائقة نتيجة

¹ صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص.170.

² عبيد شاهر، إدارة المعرفة، دار المنظومة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص.93.

³ خضر مصباح، إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة (التديات، التقنيات، والحلول)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص.81.

ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، و كذلك تشجيع عمليات البحث و التطوير ، و توزيع المعرفة.¹

سادسا: تطبيق المعرفة

إن الهدف و الغاية من إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، و هذا التطبيق هو أبرز عملياتها، و المعرفة تأتي من العمل و كيفية تعليمها للاخرين ، حيث تتطلب المعرفة التعلم و الشرح، و يتم تعلم المعرفة عبر التجريب و التطبيق ، مما يحسن مستوى المعرفة و يعرضها ، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، و يجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل و الإبداع و توسيع قاعدة المعرفة القائمة و استخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة.²

¹- محمد خالد أبو عزام، ادارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، ط1، دار زهدي للنشر و التوزيع، عمان، 2020، ص.37.

²- ياسر الصاوي، ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ط1 ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2007، ص159..

المبحث الثاني : آليات تحقيق إدارة المعرفة

لقد إجتهد الباحثون في مجال إدارة المعرفة من خلال تنظيرهم لمفهومها و محاولة إعطاء صيغة عملية لتسهيل آلية بناء هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، من خلال اقتراح بعض المتطلبات في المطلب الأول ، و النماذج في المطلب الثاني و كذلك عوامل نجاح و أهم مشكلاتها في المطلب الأخير.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف و شروط معينة لدى المنظمة و هي بمثابة محددات تقيس نجاح المنظمة نذكر منها:¹

1- تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب البعض الى جميع أنواع

التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل و نقل و تخزين في شكل إلكتروني حيث تلعب دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة و هناك من يراها أهم محدد لنجاح تطبيقها.

2- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم و المعايير و السلوك و اتجاهات الأفراد و جماعات

العمل التي تحدد العلاقات بين الفرد و جماعات العمل داخل المنظمة، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات حيث تؤدي إلى نجاح المنظمة إذ ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء، كما قد ينتج عنه فشل المنظمة إذ ما نتج عنه معوقات.

3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات

قد تقيد الحرية بالعمل و اطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة يستطيع أفراد المعرفة من إطلاق ابداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و

¹ - كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،

إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها و يتعلق أيضا بتحديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4- القيادة: وهي القدرة على إقناع الأفراد و التأثير عليهم و حملهم على أداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المنظمة من عدمها باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها و مركز القرار بغض النظر عن طبيعة المنظمة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح للأفراد الاتصال و التفاعل الكامل لتشارك معارفهم.¹

5- تقنية المعلومات: تلعب تقنية المعلومات دورا أساسيا و محوريا في برامج المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج و نقل المعرفة أو تساعد أيضا في جمع و تنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة المتوفرة في المنظمة، و يمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة، الأول مكون جميع أنمطة المنظمة التي يجب أن تعكس الإستراتيجية العامة و السياسات و الممارسات اليومية في المنظمة و الثاني مكون من الممتلكات الفكرية الصريحة و الفنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة و تجديدها.²

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود إدارة المعرفة في المنظمات، و من هذه النماذج ما يلي:

أولاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية (Bots and Bruijin) :

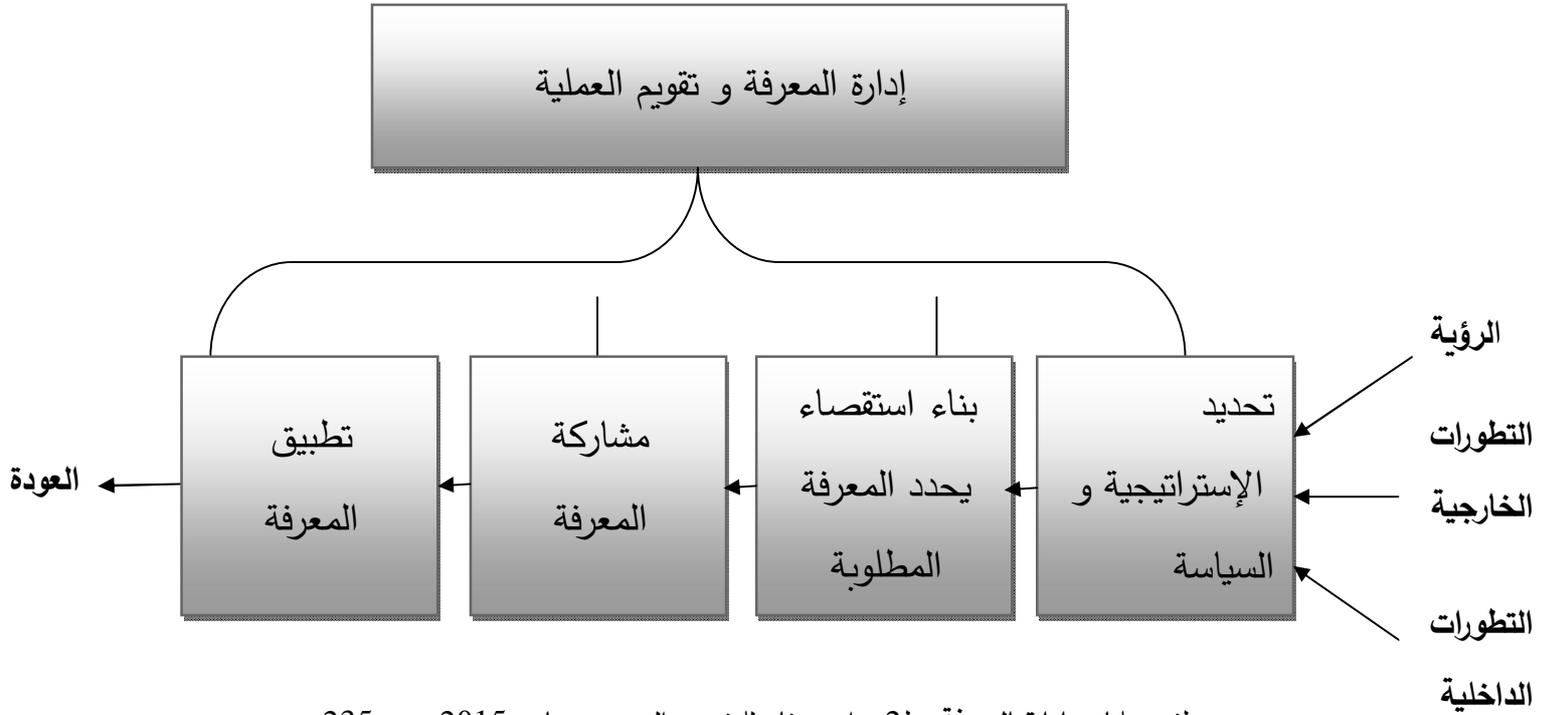
و يرى كل من بوتس و بروجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة و تقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، و التي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر

¹- زكي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2015، ص. 182.

²- نبيل مرسي، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 551.

فعالة و ناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، و يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (06): نموذج سلسلة القيم المعرفية



صدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص.235.

و يستمد النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/ تحليلي أو نموذج المستخدم و تعتبر هذه المنظومة متصارعة و متناقضة ، و تحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.¹

ثانيا: نموذج Wiig :

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:²

➤ بناء المعرفة

➤ الاحتفاظ بالمعرفة

¹- غسان العمري و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص. 142.

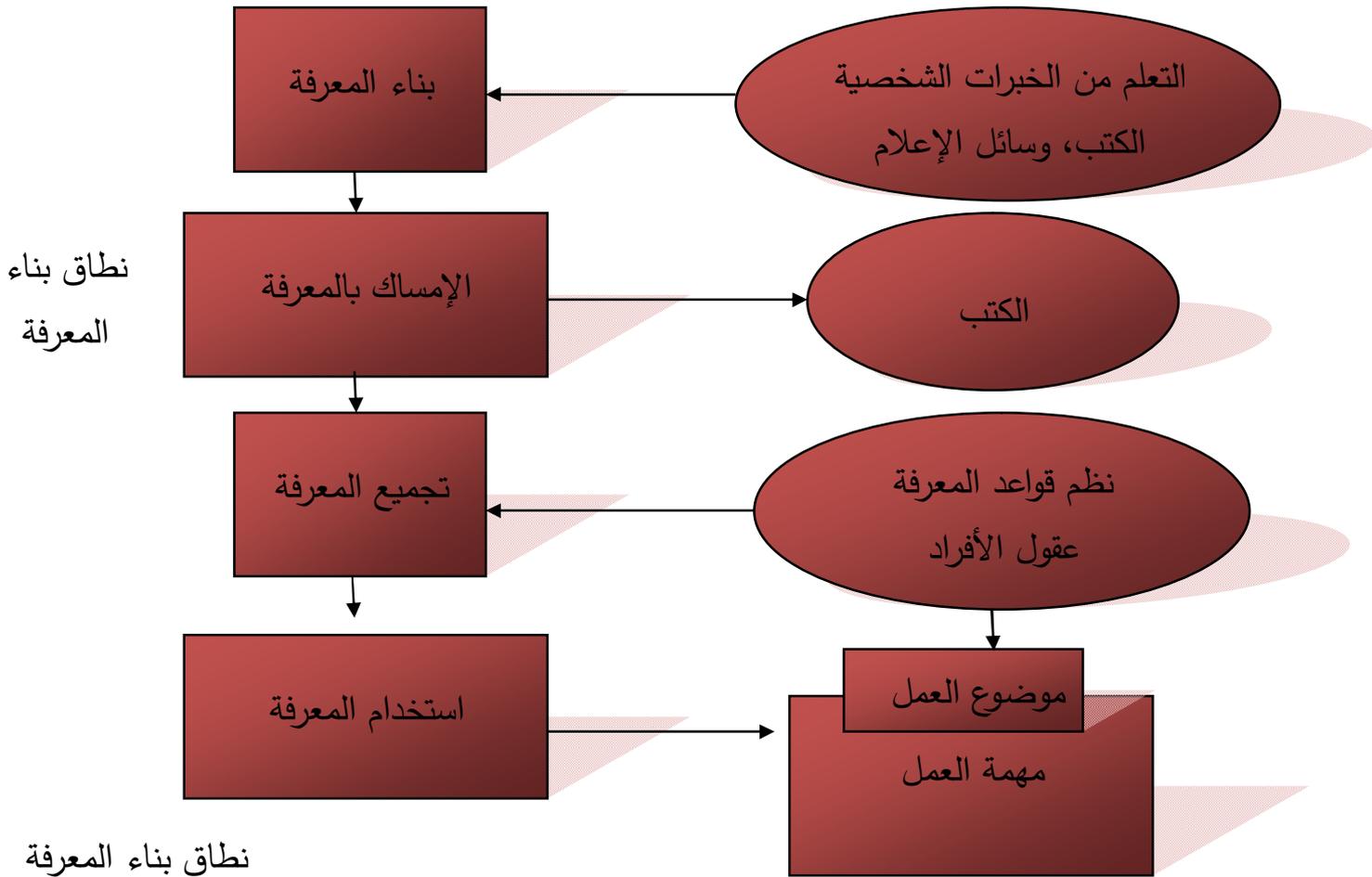
²- حسن موسى قاسم البناء، نعيمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص. 79.

➤ تجميع المعرفة

➤ استخدام المعرفة

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة تسهل عمليات بناء المعرفة و استخدامها، و كما يتضح من الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات و شبكات الخبرة و فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة و ذلك اعتمادا على الموقف¹ و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج Wiig لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص124.

¹- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص. 156.

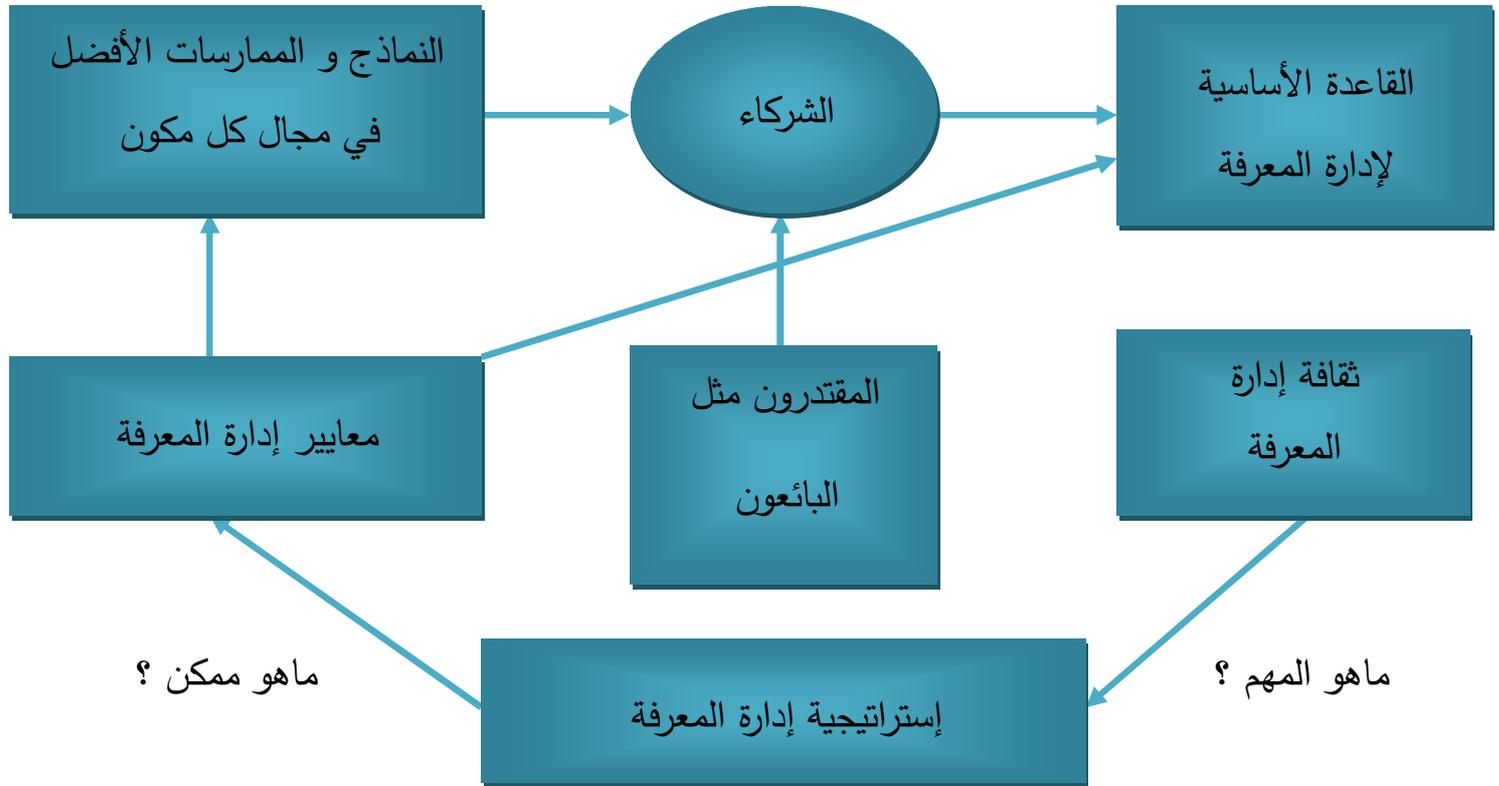
ثالثا: نموذج مؤئل لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذو سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنه في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:¹

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: و تتمثل في الأدوات و التكنولوجيا التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
- 2- ثقافة إدارة المعرفة: و هذه الثقافة تحدد الاتجاه و القيم و التفاصيل في إدارة المعرفة.
- 3- أهداف إدارة المعرفة: و تتمثل عادة في تحسين المنظمة سواء من جهة استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءتها في ذلك.
- 4- معايير إدارة المعرفة : و تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، التكنولوجيا، و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين. و يمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

¹- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص. 76.

الشكل رقم (08): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات)، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص. 119.

رابعاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة L.Barton

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية و أن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال وهي:¹

- 8- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وتكون ممثلة في براءات الاختراع.
- 9- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية.
- 10- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة و الضمنية للعاملين.

¹- عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص. 158.

11- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص. 122.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة و أهم مشكلاتها

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

جمع كثير من الباحثين على ضرورة دمج إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق أداء تنظيمي عالي، و يقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة هي الخطة الشمولية و طويلة المدى، التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية و الابتكار، و التميز و تحقيق الربح من

خلال السبق في توظيف المعرفة و استثمارها، رصد الباحث مجموعة من العوامل التي تقود الى نجاح إدارة المعرفة و أهمها:¹

- وجود نظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية، و توفير الفرص للأفراد.
- التشجيع و مكافأة رفع التعاون و تعلم الفريق و التأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- تحديد و تطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز و المكافآت.

ثانيا : مشكلات إدارة المعرفة

هناك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي إلى توليد مشاكل في برامج إدارة المعرفة و هي:²

- عدم القدرة على تطوير و تحديد تعريف عملي للمعرفة و تحديد الفشل في التمييز بين البيانات و المعلومات و المعرفة.
- التصور المطلق للمعرفة المخزونة في القواعد المعرفية و عدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة.

¹- قابو حسينة، إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص. 31.

²- هدى بدروني، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الاعمال و الرفع من كفاءة أدائها" ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2005، ص. 10.

- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج الأفراد في حين أن المعرفة هي ضمنية و كاملة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي في إدارة المعرفة المتمثل في إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط
- احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري
- التركيز على الماضي و الحاضر بدل من التفكير و التركيز على المستقبل
- عدم ادراك أهمية و دورا المعرفة الضمنية و عدم التشجيع على إظهارها
- صفق التفكير و الاستنتاج العقلاني

المبحث الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

إن لعملية إدارة المعرفة أهمية بالغة في كافة المؤسسات بمختلف أنواعها، لما لها من تأثيرات إيجابية في جوانب متعددة ، فهي تشمل كافة أنشطة و ممارسات المؤسسة، و نظرا لأهمية هذه العمليات بالمؤسسة و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي سيتم توضيح أثر عمليات إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي من خلال التعرف على علاقة كل أبعاد عمليات إدارة المعرفة بمختلف أبعاد المتغير التابع و المتمثل في الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة بالرضا الوظيفي

إن توليد المعرفة و الحصول عليها تعني خلق و اكتشاف تشخيص شراء، ابتكار ابداع، تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك مما يخلق نوع من التعاون و التآزر بين الفرد و الجماعة و بالتالي يخلق نوع من الرضا بينهم، كما أن هذه العملية تساهم في حل المشكلات و التحديات و إيجاد الحلول بصورة إبتكارية و مستمرة و تخلق معرفة و كفاءات و مهارات جديدة مما يسمح للمؤسسة في توظيف هذه المواهب و المعارف التي تم توليدها و الاحتفاظ بها، فالاحتفاظ يتم عن طريق فرص الترقية التي تمنحها المؤسسة للأفراد، و كذلك بالثقة و الارتياح و الاستقرار و الروح المعنوية الإيجابية مما يزيد في الأداء ، كما أن المؤسسة تسعى إلى تنمية المعرفة الموجودة عنها و ذلك بالتشجيع على الابتكار بالاعتماد على البرامج التدريبية التي تتبعها لزيادة الكفاءات و المعارف ، الفاعلة لدى الأفراد، فيشعرون بأن المؤسسة تحرص عليهم و تتمسك بهم و بمعارفهم و ذلك عن طريق تدريبهم المتكرر على ما هو جيد أو ضروري في ابتكار و اكتشاف معارف جديدة مما يزيد من مستوى الرضا.¹

¹- أسير منور و سعيد منصور فؤاد، "التطور التنظيمي و ادارة التغيير في المنظمات الحكومية"، ملتقى وطني ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة ، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص.273.

و يمكن توضيح أثر توليد المعرفة بأبعاد الرضا الوظيفي و المتمثلة في الرضا عن سياسات العمل، الرضا عن المكافآت، الرضا عن التدريب و التطوير، الرضا عن العلاقات الانسانية، و الرضا عن نظام الترقيه في النقاط التالية:

أولاً: أثر توليد المعرفة بالرضا عن سياسات العمل:

تشارك المعرفة بين الأفراد و الجماعات يولد له معرفة جديدة و هذا ما ينتج عنه انسجام الأفراد بين أعضاء المجموعة و تقارب في درجة الثقافة مما يجعلهم راضون عن سياسات العمل التي تتبعها المؤسسة، و هذه السياسات أو طريقة العمل التي تتبعها المؤسسة من أهم الآليات التي تساعد الأفراد و تشجعهم على الرقي بأفكارهم، مما يولد لديهم أفكار و إمكانات جديدة جديدة و التي بدورها تحقق مصلحة خاصة للفرد و للمؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تعمل على إنشاء و تطوير معارف مبتكرة مما يسهل لها السير الحسن للعمل، و توليد المعرفة يساعد على تنظيم علاقة المؤسسة بالأفراد فتؤمن معاملة جميع الأفراد على قدم المساواة مما يرفع من مستوى جودة العمل و الأداء الشخصي للفرد، و بالتالي خلق نوع من الثقة و التشارك و التعاون و الابتكار و الإبداع، لذا فتوليد المعرفة يخلق الرضا عن سياسات العمل.¹

ثانياً: أثر توليد المعرفة بالرضا عن المكافآت:

تعتبر المكافآت عنصر مهما للأفراد وهي تعد وسيلة تحفز الأفراد على بذل جهد أكبر للرفع من مستوى الأداء ، فالمؤسسات تربط المكافآت بمساهمة الفرد الذي يحرص على توليد المعرفة ، لأنها تدرك أهمية هذه الأخيرة في تطويرها ، فالفرد الذي يحرص على توليد المعرفة يحصل في المقابل على مكافآت مناسبة مع الجهد الذي يبذله، و هذا ما يؤدي إلى ظهور

¹ - عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الادارية و المالية، قسم ادارة اعمال، جامعة تعز، اليمن، 2008، ص.9.

الرضا عن المكافآت فالفرد يسعى إلى اكتساب معرفة جديدة من أجل أن يحصل على مكافآت تتلائم مع احتياجاته.¹

ثالثاً: أثر توليد المعرفة بالرضا عن التدريب و التطوير

تعتمد المؤسسة على عملية التدريب و التطوير كعملية تستهدف توليد المعرفة من أجل الرفع من القدرات و المعارف و المؤهلات ، فأنشطة التدريب ضرورية، و ذلك لدورها في اكتشاف و تشخيص المعارف الجديدة الكامنة لدى الفرد، و في تمكين الفرد من التعلم و التطوير و بالتالي بث روح الابتكار و الإبداع، كما أن عملية التدريب و التطوير تمكن الفرد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة ، فقدرة الفرد على خلق المعرفة جديدة يكون جزء منها ناتج عن الاستفادة من دورات تدريبية، و كلما استطاعت توليد المعرفة بطريقة جيدة و فعالة يخلق له رضا اتجاه البرامج التدريبية التي خضع لها، فهي حسنت من قدراته على توليد المعرفة ، لذا فالقدرة على توليد المعرفة يؤدي إلى بروز الرضا عن التدريب و التطوير.²

رابعاً: أثر توليد المعرفة بالرضا عن العلاقات الأساسية

حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ غايتها و يجب عليها العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، حيث يعتبر الرضا الوظيفي نتاج من العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء مستوياتها الوظيفية المختلفة، و مدى ملائمة الوظيفة مع المعارف الشخصية للفرد، فتوليد و تبادل المعرفة تعتبر من العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فهي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق التفاعل الايجابي بين الأفراد أثناء تأدية وظائفهم، مما يساعد في زيادة معارف و كفاءة الأفراد و بالتالي الرفع من الروح المعنوية و بناء علاقات اجتماعية جيدة بينهم من خلال زيادة مشاركة الأفراد في حل المشكلات التي تواجهها، كما أن توليد المعرفة بين

¹- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الميسرة، عمان، 2007، ص.25.

²-بونوة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص.ص.66.67.

الأفراد تولد لنا علاقات انسانية مبنية على التشارك و الارتياح و الشعور الايجابي بأنهم أفراد مرغوب فيهم داخل المؤسسة، و بالتالي الرفع من الرضا الوظيفي فيحفزهم و يشجعهم على خلق و ابتكار معارف جديدة، فتوليد المعرفة يقود الى تكوين علاقات انسانية و التي بدورها تهتم بفهم القوى التي تأثر على سلوك الفرد و الجماعة مما يحفز الأفراد و يساعدهم على تحقيق المطالب التي يسعون لتحقيقها فينتج عنها أفراد سعداء يشعرون بالرضا الوظيفي.¹

خامسا: أثر توليد المعرفة بالرضا عن نظام الترقية:

إكتساب الفرد لمعرفة و خبرة يجعله أكثر تأهيلا لعملية الترقية، فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة يكونون أكثر قدرة على أداء الوظائف في مستويات إدارية أعلى و التي تحتاج إلى مهارات جديدة و خبرات، لذا فالفرد الذي لديه القدرة على توليد المعرفة تكون لديه فرصة ترقية أكثر من زملائه، و هذا يخلق لديه الرضا عن نظام الترقية المطبق بالمؤسسة.²

المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة بالرضا الوظيفي

تعتبر عملية تخزين المعرفة بمثابة جسر يربط بين جمع المعرفة و استرجاعها لمواجهة التغيرات المستقبلية و ذلك عن طريق الاحتفاظ و الإدامة و الترميز، إذ يمكن للمؤسسة أن تفقد المعارف التي امتلكتها ووزعتها و استفادت منها لذلك يستوجب عليها تخزينها فيما يعرف بالذاكرة التنظيمية، كما أن عملية خزن المعرفة و الاحتفاظ بتا مهم جدا خاصة بالنسبة للمؤسسة، لذلك وجب عليها تقديم مكافآت و نظام حوافز يعمل على إشباع الدوافع الأكثر الحاحا لدى الأفراد ، كما أن عملية تخزين المعرفة تساعد المؤسسة بشكل كبير من الاستفادة منها خاصة للأفراد الذين يمتلكون معارف و كفاءات و مؤهلات، فهي تعمل على إشراك المعارف الموجودة لديها لكي تخلق نوع من الرضا الوظيفي و الشعور بأن هؤلاء الأفراد لهم

¹- أحمد ماهد، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2006، ص.233.

²- ليلي محمد حسن أبو العال، "درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 01، العدد 02، كلية التربية، جامعة طائف، 2012، ص.109.

مكانة، و ذلك بتخزين هذه المعارف و الاحتفاظ بتا في الوثائق و السجلات من أجل توثيقها ، مما يشعر الأفراد بأن المعرفة التي يمتلكها سوف يتم تخزينها مما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتطوير هذه المعرفة و بالتالي يؤدي إلى خلق معرفة جديدة سوف يتم الاستفادة منها مستقبلا خاصة إذا تم تخزينها مما يشعروهم بالثقة و الرضا لأن معارفهم سوف يتم الاحتفاظ بتا و تخزينها و عدم إهمالها مما يشجعهم على الابتكار و الإبداع.¹

أولاً: أثر تخزين المعرفة بالرضا عن سياسات العمل:

تواجه المؤسسات مشكلة فقدان المعرفة التي امتلكتها ووزعتها و استفادت منها بسرعة، و لهذا وجب على المدراء في المؤسسة أن يعملوا على حفظ المعرفة و خزنها و يتضمن المعلومات التي يعل بموجبها الأفراد كون أن المعرفة قابلة للتقادم فالمؤسسة تقوم بخزن المعرفة لاسترجاعها في وقت الحاجة بطريقة تسهل سياسات العمل، و بطريقة تسمح للأفراد بالتعرف على سياسات العمل بالدقة المطلوبة، كما أن خزن المعرفة يسمح للفرد بالوصول إلى المعلومات التي يحتاج إليها لأداء عمله بدون أي عراقيل، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى بروز الرضا عن سياسات العمل.²

ثانياً: أثر تخزين المعرفة بالرضا عن المكافآت

تسعى المؤسسة إلى تخزين المعرفة الموجودة لديها بالطريقة التي تجعلها قابلة للاستعمال في الوقت المناسب و بواسطة الفرد المناسب، و كذلك تجعلها قابلة لإعادة استخدامها عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكها و لكن أيضا بواسطة الآخرين.

فالمعرفة المخزنة تمكن المؤسسة من وضع المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية أو ضمن ما يسمى مستودعات المعرفة و التي تكون بمثابة قاعدة معرفية شأنها تسهيل الوصول إلى هذه

¹- بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة- الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص.51.

²- جاسم محمد جرجيس، "إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، ملتقى دولي يومي 25-27 مارس، جامعة الدوحة، قطر، 2014، ص.3.

الأخيرة و استخدامها و الاستفادة منها، فالمؤسسة تقوم بتقديم المكافآت للأفراد الذين يساهمون بتخزين المعرفة بطريقة فعالة، و تسمح باسترجاعها مستقبلا بطريقة فعالة جيدة، و هذا ما يخلق لديه الرضا حول المكافآت المقدمة فهو ينظر إليها على أنها مكافآت عادلة.¹

ثالثا: أثر تخزين المعرفة بالرضا عن التدريب و التطوير

من خلال خزن المعرفة يتم تعزيز قدرة العاملين على تحسين إنتاجيتهم، حيث أن خزن المعرفة يؤدي إلى التعلم الفردي و الجماعي الجديد و بدوره يساهم في ابتكار معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة و منها زيادة إنتاجيتها.²

رابعا: أثر تخزين المعرفة بالرضا عن العلاقات الإنسانية

إن المعارف الموجودة لدى الأفراد التي يتم الاحتفاظ بتا و إدامتها و تنظيمها و خزنها عند الحاجة و جعلها قابلة للاسترجاع و الاستفادة منها في أي وقت تحتاج إليها المؤسسة من أجل بناء علاقات إنسانية بين الأفراد، فالمؤسسة إذا كانت لديها معارف متميزة و جب عليها الاحتفاظ بتا و تخزينها في الذاكرة التنظيمية لأن هذه المعارف سوف تكون عرضية للفقدان و الضياع.³

وكلما كان هناك تخزين للمعرفة كلما ساعد المؤسسة على بناء علاقات جيدة مبنية على الاحترام و الثقة مما يساعدها بذل جهد أكبر من أجل تطوير المعرفة و القدرات و بالتالي الرفع من مستوى رضاها عن العلاقات الإنسانية.

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.235.

²- جبلي فاتح، الاستقرار المهني، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص.33.

³- كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص.61.

خامسا: أثر تخزين المعرفة بالرضا عن نظام الترقية

يعد نظام الترقية من أهم الأدوات التحفيزية التي تتبعها المؤسسة من أجل تحفيز موظفيها على ابتكار معارف جديدة و خلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى زيادة الرضا و الرفع من معنويات الأفراد و شعورهم بالإطمئنان بعدل المؤسسة نتيجة تحسين مستواه المعيشي و استغلال معارف الأفراد و قدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا من خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة و تحقيق أهداف نفسية متمثلة في الرضا عن الوظيفة مما يشجع على الابتكار و ايجاد المهارة الفنية التي يتم تخزينها و الاستفادة منها عند الحاجة.¹

المطلب الثالث: أثر تشارك المعرفة بالرضا الوظيفي و تطبيقاتها

لا بد للمؤسسة من مشاركة أو توزيع المعرفة لكي تنجح في إدارة المعرفة و تعتبر المشاركة أو وضعها في إطار نظام و إجراءات تسمح بتوزيعها على كافة الأفراد أمر مهما و حيويا للمؤسسة التي تمتلك المعرفة، حيث تؤدي إلى الاستفادة لكل فرد له علاقة بتأ أو أي جزء منها و ذلك بتسخير و استغلال كافة الوسائل و الأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة، فالمؤسسة تعمل على إدخال نظام المكافآت و الحوافز و التعويضات و الترقية في عملية تطبيق المعارف و المهارات و ذلك بهدف تشجيع الأفراد على توزيع المعرفة فيما بينهم فتزداد و تتعاضد المعرفة لديهم و تمنحهم نوع من القبول و الرضا لانتقالها و توزيعها..، كما أنها تسهل عليهم بناء مكانة و علاقات اجتماعية و بالتالي إشباع الحاجات المختلفة و إرضاء طموحاتهم و رغباتهم و منه الزيادة في الرضا الوظيفي.

أولاً: أثر تشارك المعرفة بالرضا عن سياسات العمل

إن عملية توزيع المعرفة و تشاركها يعمل على جعلها مناسبة على نطاق واسع نسبيا، بحيث يشارك فيها جميع الأفراد في المؤسسة في إطار فريق عمل متكامل، كما ينقلون المعرفة

¹- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2016، ص.285.

المتتمثلة في الخبرات و التجارب و المهارات من مكان إلى آخر، مما يسهل على المؤسسة توزيعها وفق سياسات عمل بطريقة تسمح للأفراد العمل بهذه السياسات بالطريقة الصحيحة، التي تسهل عليها الاستفادة منها و توزيعها بين العمال بطريقة سريعة و تبادلها فيما بينهم في أقل وقت و جهد ممكن، مما يولد لدى الأفراد الشعور بالارتياح أثناء قيامهم بالأعمال.¹

ثانياً: أثر تشارك المعرفة بالرضا عن المكافآت

الفرد الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زملائه يمكنه القيام بعمله بأكبر فعالية و جدارة كون أن هذه المعارف يوظفها في الوقت الذي يحتاجه، فالمؤسسة تقوم بتقديم مكافآت للأفراد الذين يساهمون في توزيع هذه المعارف و تمنح لهم الحرية في طريقة إتاحة المعرفة المطلوبة للأفراد المعديين، و منه المؤسسة تحفز العاملين بمنحهم مكافآت نظير الجهد المبذول من طرفهم لنشر و مشاركة هذه المعارف الموجودة لدى الأفراد بسهولة مما يجعلهم راضون عن السياسات التحفيزية و بالتالي الرفع من مستوى الرضا عن المكافآت.²

ثالثاً: أثر تشارك المعرفة بالرضا عن التدريب و التطوير

يعتبر توزيع المعرفة من الأمور الأساسية و الهامة في العملية التدريبية، فمن الصعب وضع برامج تدريبية دون نقل و تبادل المعرفة بين الأفراد، مما يساعد المؤسسة عند وضعها لهذه البرامج على ضمان وصول المعرفة الملائمة للفرد المناسب و في الوقت المناسب، فالمؤسسة لا يمكن أن تتطور و تتعلم و تنمو إلا من خلال إشراك و تبادل و نقل المهارات و المعارف و الخبرات، فكثافة المعرفة و تنوعها و انتشارها و سهولة الحصول عليها بسرعة فائقة تساعد على الرفع من مستوى الثقة و الاحترام و التعاون و الدعم المتبادل، و بالتالي زيادة

¹- رعد محمد يحيى، "عمليات إدارة المعرفة و إنتاجية العمل"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص.11.

²- عبد الله وليد، تشارك إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الاداء، مذكرة قدمت للحصول على شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص.37.

الإبداع و الابتكار و إثارة الرغبة في التحسين و التطوير المستمر و الارتقاء بالفرد و المؤسسة ككل.

رابعاً: أثر تشارك المعرفة بالرضا عن العلاقات الإنسانية:

إن عملية إتاحة المشاركة في المعرفة أو تقاسمها و نشرها و نقلها تساعد على تشكيل شبكات و علاقات بين الأفراد، فعملية توزيع المعرفة في الأصل تعاونية، مما يمكن المؤسسة من تشكيل تقنيات التعاون و التشارك، و المقدره و القوة و الثقة و التفاعل الإيجابي و تحقيق الترابط و الانسجام بين الأفراد أثناء عمليات التوزيع، مما يساهم بشكل كبير على تنمية المهارات و القدرات، فقدره الفرد على نشر و مشاركة و تبادل المعرفة داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في خلق علاقات تشاركية لكونهم سوف يتفاعلون مع بعضهم البعض لتوطيد العلاقة الجيدة مما يعود عليهم و على المؤسسة بالفائدة.¹

خامساً: أثر تشارك المعرفة بالرضا عن الترقية:

عملية توزيع المعرفة تشير إلى نشر و مشاركة و نقل و تدفق المعرفة، و لنقل هذه المعرفة يجب وجود وسيلة مدركة مع توفر الحافز المطلوب لنقلها، و من بين هذه الحوافز نجد نظام الترقية و الأفراد عند توزيع المعارف فيما بينهم يجعلهم يكتسبون معارف و مهارات و خبرات جديدة و متميزة تكسبهم القدرة على القيام بعملهم بكفاءة عالية و فعالية و بالتالي إعطاءهم الفرص لينتقلوا إلى أعلى المراتب، فكلما ثبتت جدارتهم تجددت معرفتهم مما يؤدي إلى ترقيتهم و لا يكون ذلك إلى عن طريق تبادل و توزيع المعارف الموجودة لديهم و كل هذه العوامل تعود بالفائدة عليهم و على المؤسسة، فكل فرد طموح يسعى إلى الوصول إلى أعلى المناصب وهي حق لكل مجتهد و لا يكون ذلك إلى عن طريق العمل الدؤوب الذي يكسبه معارف جديدة التي يتحصل عليها من خلال احتكاكه مع الآخرين، فإذا كانت لديه معارف و خبرات كان له الأهمية في الحصول على أعلى المراتب لامتلاكه كفاءات تميزه عن الآخرين

¹- حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص.ص.30.31.

مما يخلق جو الثقة و الاحترام بينه و بين المؤسسة فتحفزه على بذل جهد أكبر و بالتالي الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه.¹

¹- سمراء كحيلات، تشارك المعرفة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص.07.

خلاصة الفصل :

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير و التغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة و هذا من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها و أهدافها، و عمليات إدارة المعرفة، و كذا تقديم بعض النماذج و أهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، و كذلك عوامل نجاح و أهم مشكلات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية بريد الجزائر

- خنشة -

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي، سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع إدارة المعرفة و أثرها على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر ، حيث سيتم بداية تباين المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة و التي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ، وشرح أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم تطويره من أجل جمع بيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع متغيراتها ، إضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وكذلك القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، و في الختام سيتم اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة و أبعادها على الرضا الوظيفي، وفي الأخير سيتم تقديم تفسير للنتائج المتواصل إليها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مديرية وحدة البريد الولائية الهيكل القاعدي للبريد في الولاية أين تتم فيها كل العمليات الرئيسية من كل مراكز بريد البلديات المتواجدة على مستوى ولاية خنشلة أو خارجها، و في هذا المبحث تطرقنا إلى تعريف مديرية وحدة البريد و هيكلها التنظيمي و مهام مديرية بريد الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بمديرية بريد الجزائر بخنشلة

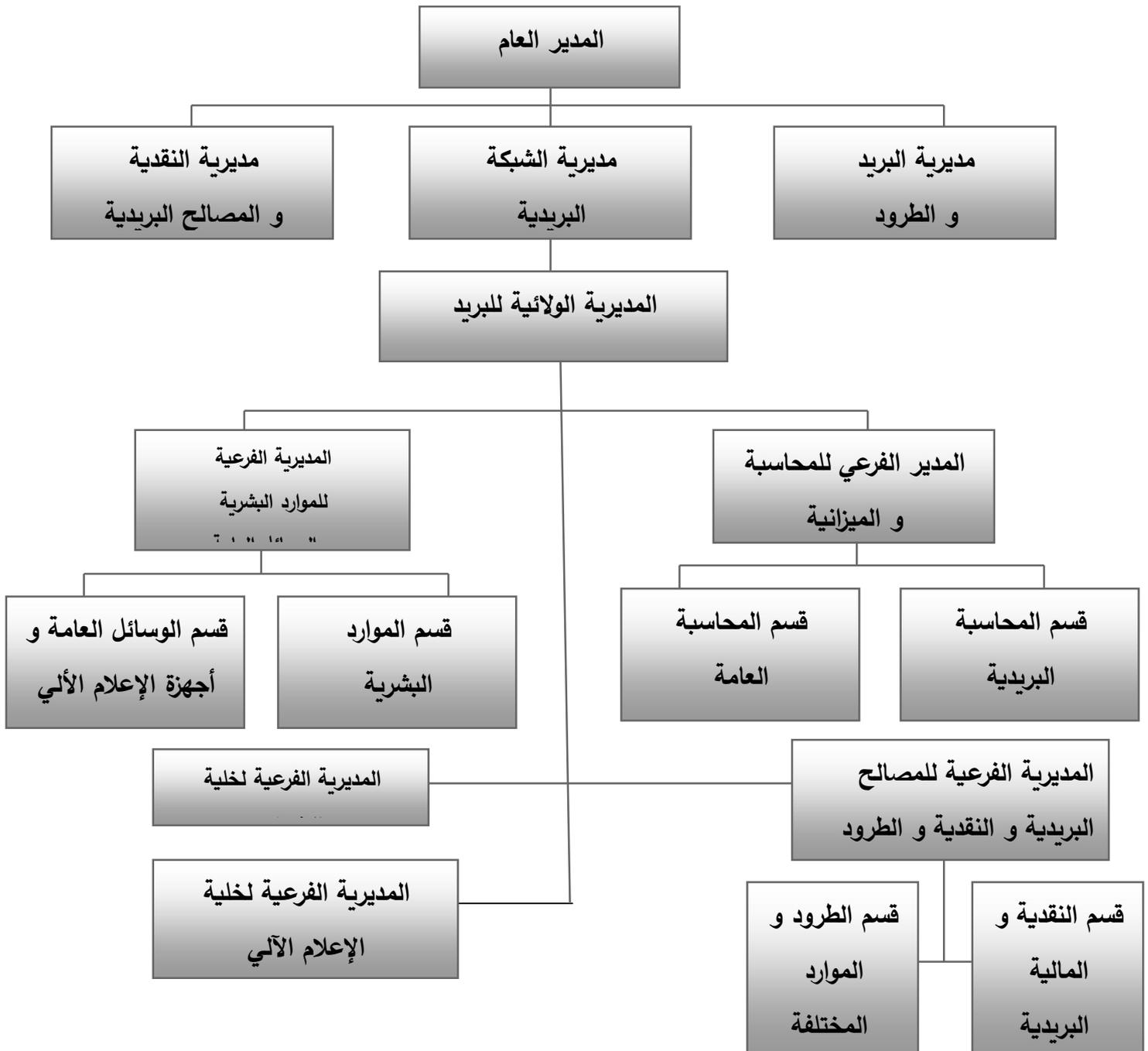
كون مؤسسة بريد الجزائر تظم المكاتب البريدية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني ، بحيث أن المديرية العامة ملزمة بالمتابعة اليومية و المستمرة لهذه المكاتب لأجل هذا قامت منذ نشأتها أيضا وحدات ولاتية للبريد من أجل الضمان السير الحسن و الأمثل لمختلف العمليات التي تجري داخل المكاتب ، و من بين هذه الوحدات وحدة بريد الجزائر لولاية خنشلة.

العنوان	حي السعادة " خنشلة "
من وزارة	البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
رقم الهاتف	0 32 72 25 46
إيميل	Dupw.khenchela@post.dz
المدير	عابد عبد الحق
النشاط الأساسي	مؤسسة مالية شمولية لخدمة المواطن

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار و التواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري و بهذا فقد بنت مؤسسة بريد الجزائر إبتداءا من سنة 2011 هيكلها على مستوى مركزي و آخر على مستوى كل ولاية بغية الحد من مركزية القرار

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مهام مديرية بريد الجزائر

تتمركز مديرية بريد الجزائر على مستوى مقر كل ولاية و تقوم بالإشراف على جميع المكاتب البريدية المتواجدة في مجال الإختصاص الإقليمي و من المهام التي تقوم بها المديرية هي كالتالي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية و المحاسبية؛
- السهر على احترام تطبيق برامج العمل المحددة من طرف المديرية العامة؛
- السهر على المراقبة المستمرة و المعاينة الدائمة للمكاتب البريدية؛
- المشاركة في جرد موجودات المؤسسة (الجرد السنوي للمنقولات و العقارات).
- إقرار الميزانية و كذا برنامج حول منتوجات المؤسسة؛
- إعداد و اقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير للمصادقة؛
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
- إمضاء العقود و إجراءات الصفقات و المعاهدات و الاتفاقيات في الإطار القانوني و الإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛
- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية و المؤسسات البنكية.

المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

من أجل الوقوف على وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، إدارة المعرفة) وتحليل العلاقة بينهما، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين التي تتناسب مع أبعاد المتغيرين التي تطرقنا لها في الفصل الأول والثاني وعن طريق استخدام برمجية "SPSS₂₀" واستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل نتائج الاستبيان.

1- تعيين مجتمع الدراسة:

1-1- مجتمع الدراسة: المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج

التي يصل إليها من العينة،¹ وقد مثل مجموعة من الموظفين لمكتب بريد الجزائر.

1-2- عينة الدراسة: هي عبارة عن شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص

وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث،² ويتم اختيارها بطريقة معينة

وقد تضمنت عينة دراستنا 42 فرداً تم اختيارهم عشوائياً نظراً لكبير حجم المجتمع الذي يمثل

آراء الموظفين في القطاع البريدي.

1-3- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تكونت العينة من ذكور وإناث، حيث يوضح الجدول

أدناه توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الجنس.

¹-ابراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشة، أساليب علم الإحصاء، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، ص 20.

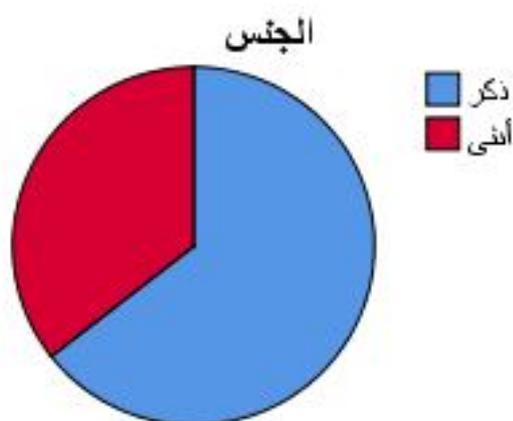
²- عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية و الإعلام، بدون طبعة، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	29	64.6%
أنثى	16	35.6%
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يوضح الجدول والشكل أعلاه اختلاف النسبة المئوية بين الجنسين؛ حيث كانت أعلى نسبة من المبحوثين هم الذكور بنسبة 64.6%؛ تليها نسبة الإناث 35.4%، وهذا راجع إلى عشوائية العينة.

و عليه فمجتمع الدراسة ذكوري و قد يرتبط ذلك أساسا بصورة أكبر لعنصر الذكور، إذ أنه يقتضي جهد و قوة بدنية كبيرة و بالتالي إمكانية تأدية من قبل الذكور أكثر من الإناث.

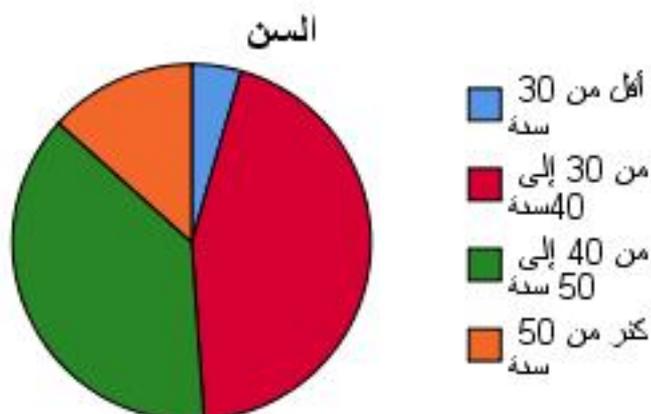
2.3- توزيع أفراد العينة حسب السن من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	4.4%
من 31 الى 40 سنة	20	44.4%
من 40 إلى 50 سنة	17	37.8%
أكبر من 50 سنة	06	13.3%
المجموع	45	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 44.4 % من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهي تمثل أعلى نسبة، في حين أن النسبة 37.8 % أعمارهم من 40 سنة

الى 50 سنة؛ أما الفئة أكثر من 50 سنة بلغت نسبتها 13.3 %، وفي الأخير نسبة 4.4 % أعمارهم اقل من 30 سنة.

و يمكن القول أن أغلب موظفي مديرية بريد الجزائر هم من فئة سن الرشد، يتوقع أن يكون في هذه الفترة العمرية أكثر كفاءة و عطاء في العمل

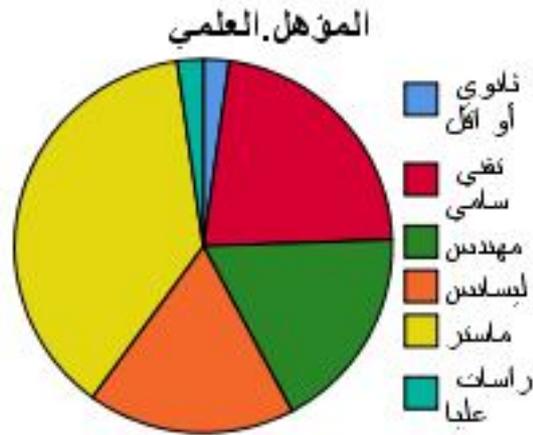
3.3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للسن كما يلي:

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.2%	1	ثانوي أو أقل
22.2%	10	تقني سامي
17.8%	8	مهندس
17.8%	8	ليسانس
37.8%	17	ماستر
2.2%	1	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (13) دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة هو مستوى ماستر بنسبة 37.8%؛ ثم يليه مستوى ليسانس بنسبة 22.2%، وأيضاً نسبة مستوى تقني سامي ومستوى مهندس تقدرت بـ 17.8%؛ أما عن مستوى ثانوي أو أقل فقدرت بنسبة 2.2%، وفي الأخير نسبة 2.2% يمثل راسب غالباً. وعليه يمكن القول أن المستوى التعليمي ماستر عالي و هذا يدل أن المؤسسة لها موظفين ذو كفاءة عالية لتأدية مهامهم بشكل جيد .

4.3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: من خلال الجدول والشكل البياني سوف يتم

التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للتخصص العملي كما يلي:

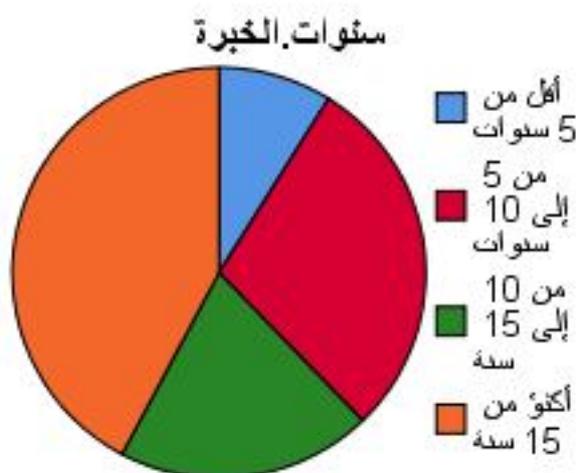
جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	السن
8.9%	4	أقل من 5 سنوات
28.9%	13	من 5 الى 10 سنوات
20%	9	من 10 الى 15 سنة

42.2%	19	اكثر من 15 سنة
%100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ان اغلب إجابات المبحوثين كانت بنسبة 42.2% للموظفين الذين يملكون خبرة مهنية أكثر من 15 سنة، ونليها نسبة الموظفين الذين خبرتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات قدرت بـ 28.9%، ونسبة 20% للذين يملكون الخبرة من 10 الى 15 سنة. وفي الأخير نسبة 8.9% من الموظفين يملكون خبرة مهنية اقل من 5 سنوات. و عليه يمكن القول أن موظفي مديرية بريد الجزائر يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف و مهارات جديدة يتم نقلها و يمكن اكتسابها للموظفين الجدد.

ج- تقنية المعاينة: وترتكز على اختيار الأفراد الذين يستجيبون أكثر للموضوع؛ أي من لديهم دراية واسعة بمضمون الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الدراسة على 42 فردا وتم جمع 42 استمارة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- أدوات الدراسة:

قصد تحقيق الغرض من الدراسة، لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك إلى نتائج دقيقة لدراستنا.

أ- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث.¹ وتتحدد خطوات الاستبيان في:

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في موضوع البحث ومشكلته، ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها؛
- ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات واختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته في ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة؛
- تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة؛

¹- عامر مصباح، مرجع سبق ذكره، ص.147.

- توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه؛
- متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد الأفراد والجهات في إنجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال نسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها؛
- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها، حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% أكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.

الجدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة%
الاستبانة الخاضعة للتحليل	42	93.33
الاستبانة المستبعدة	00	00
الاستبانة غير المعادة	03	6.66
الاستبانة الكلية	45	100

المصدر: من إعداد الطالبة

وبذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، وانطلاقاً من ذلك تم تقسيم إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمبحوثين والمشكل من 4 عبارات.

المحور الثاني: تضمن الرضا الوظيفي (متغير مستقل) والمشكل من 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد: الرضا على محتوى، الرضا على المكافآت، الرضا على ظروف العمل، الرضا عن نظام الترقيّة، وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة،

الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [5-1].

المحور الثالث: تضمن جودة الخدمات الصحية (متغير تابع) والمشكل من 18 عبارة مقسمة الى أربعة ابعاد وهي بعد توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، وذلك باعتماد مقياس "ليكرت" الخماسي، بإعطاء الدرجة (1) للإجابة غير موافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة غير موافق، الدرجة (3) للإجابة موافق بدرجة متوسطة، الدرجة (4) للإجابة موافق، والدرجة (5) للإجابة موافق بشدة. فقد تراوح مدى الإجابة من [5-1]

وقد استخدمنا أيضاً الإحصاء الاستدلالي مثل نموذج الانحدار الاستدلالي في نموذج الانحدار للاستجابات سواء على العبارة الواحدة أو على جميع عبارات البعد، لأنه يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية، ويتم حسابه باستخدام طريقة المتوسط المرجح، وبحسب مقياس "ليكرت" الخماسي ذو الخيارات (4،3،2،1،5) ويتم حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة = (عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار × 5) + (التكرار المقابل × 4) + (التكرار المقابل × 3) + (التكرار المقابل × 2) + (التكرار المقابل × 1) / مجموع المعاملات (5+4+3+2+1)

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): إجابات الأسئلة ومستوى القبول

الدرجة	قيمة المتوسط الحسابي لأوزان مقياس likert	الإتجاه	مستوى القبول
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا

2	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
3	2.61 إلى 3.40	موافق بدرجة متوسطة	متوسط
4	3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم القيام بتحليل النيلت تحليلاً جدولياً باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية "SPSS"، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:¹

- أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية: تم استخدام التوزيعات التكرارية لهدف التعرف على تكرار إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح حثت في إجابات أفراد العينة.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتم فيه استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل (ألفا كرونباخ de cronbachAlpha) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان.
- معامل التحديد تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

¹- إبراهيم مراد الدعمة و مازن حسن الباشة، مرجع سبق ذكره، ص.129.

• **الانحدار البسيط:** هو دراسة التوزيع المشترك للمتغيرين التابع والمستقل والهدف من دراسته هو إيجاد دلالة التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل.

1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

يتم التأكد من صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتماد عدة اختبارات كصدق الأداة واختبار ثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ، كما يجب التأكد أولاً من أن البيانات تتوزع طبيعياً أم لا.

2. 1- صدق البناء والمحتوى: بعد دراسة ملاحظات المحكمين، آرائهم واقتراحاتهم، أجرينا

التعديل فيما يخص بعض العبارات ومحتواها، حذف بعض الآخر منها، تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية وعلامات الترقيم، وهذا ما يُعبّر عن صدق البناء والمحتوى للأداة، هذه الأخيرة تمّ اعتمادها لأدائها صالحة لقياس ما وضعت له.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (أي صدق أو ثبات الدراسة)

يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ. ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل α كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الثبات والصدق

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات

Crombach Alpha		
0.622	16	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي
0.641	04	البعد الأول: الرضا على محتوى العمل
0.49	04	البعد الثاني: الرضا على المكافآت
0.33	04	البعد الثالث: الرضا على ظروف العمل
0.586	04	البعد الرابع: الرضا على نظام الترقية
0.855	17	المتغير التابع: عمليات ادارة المعرفة
0.765	04	البعد الأول: توليد المعرفة
0.444	04	البعد الثاني: تخزين المعرفة
0.647	05	البعد الثالث: التشارك في المعرفة
0.729	04	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
0.826	33	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

3.2- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب التأكد أولا من مدى تمثيل العينة المدروسة للمجتمع الأصلي ومعرفة نوعية الاختبارات المتبعة هل هي معلمية او غير معلمية، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تتبع نظرية النهاية المركزية، إلا أننا حاولنا

التحقق من هذا الاختبار وذلك بهدف التأكد من صحة التوزيع الطبيعي، وهناك العديد من الاختبارات لمعرفة ما إذا كان هناك توزيع طبيعي أو لا، ومن بين هذه الاختبارات نذكر اختبار كلموغروف سميرنوف **K-S** المعلمي إضافة إلى اختبائي التفرطح **kurtosis** والالتواء **skewners**، كل هذه الاختبارات تصب في نتيجة واحدة إلا أننا وفي دراستنا اعتمدنا على اختبائي التفرطح والالتواء ذلك لأنهما يتمتعان بدقة عالية في نتائجهما عكس اختبار كلموغروف سميرنوف **K-S** المعلمي. والجدول التالي يلخص نتائج هاذين الاختبارين:

الجدول رقم (09): اختبائي التفرطح **kurtosis** والالتواء **skewners**

اختبار الالتواء skewners		اختبار التفرطح kurtosis		
المتغيرات	الرضا الوظيفي X	الرضا الوظيفي X	المتغيرات	
عمليات ادارة المعرفة Y	عمليات ادارة المعرفة Y	عمليات ادارة المعرفة Y	عمليات ادارة المعرفة Y	
	0.219	0.419	1.793	قيمة الاختبار
	-0.501			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

قبل تحليل نتائج الجدول السابق، أولاً نقوم بتعريف كيفية قراءة نتائج اختبائي التفرطح

kurtosis والالتواء **skewners** على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة لاختبار التفرطح kurtosis

حتى نقول أن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار التفرطح **kurtosis** محصورة بين 10 و-10، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة؛

ثانياً: بالنسبة لاختبار الالتواء skewness

حتى نقول أن هناك توزيع طبيعي لعينات الدراسة يجب أن تكون قيمة اختبار الالتواء **Skewness** محصورة بين 3 و-3، أما إذا كانت خارج هذا المجال فإنه لا يوجد توزيع طبيعي لعينات الدراسة.

من خلال الجدول السابق () يتبين لنا ما يلي:

❖ بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي (**x**) نجد أن قيمتي اختباري التفرطح والالتواء تقدر ب 1.793 و0.419 على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (-10,10) و(-3,3) على الترتيب ومنه فإن بيانات متغير الرضا الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي؛

❖ بالنسبة لعمليات ادارة المعرفة (**y**) نجد أن قيمتي اختباري التفرطح والالتواء تقدر ب 0.219 و-0.501 على الترتيب وهذه نتائج تقع داخل مجال التوزيع الطبيعي للاختبارين (-10,10) و(-3,3) على الترتيب ومنه فإن بيانات عمليات ادارة المعرفة تتبع التوزيع الطبيعي

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن بيانات المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نستطيع استخدام الانحدار لاختبار الفرضيات.

2- تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تضمن الاستبيان أربعة أسئلة حول البيانات

الشخصية لعينة البحث، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي والوضعية المهنية والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل للبيانات التي تضمنتها الاستبانة، حيث تم إعداد جداول تكرارية لمتغيرات الدراسة والمستخدممة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي؛ للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد؛ وبعدها سنقوم باختبار الفرضيات.

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبيان

1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي:

1.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا على محتوى العمل: يوضح

الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد

جدول رقم (10): نتائج بعد الرضا على محتوى العمل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
04	متوسط	1.24	3.333	9	14	8	11	3	العدد	01
				20	31.1	17.8	24.4	6.7	النسبة	
02	جيد	1.128	3.667	12	16	8	8	1	العدد	02
				26.7	35.6	17.8	17.8	2.2	النسبة	
01	جيد	0.891	4.022	14	22	5	4	0	العدد	03
				31.1	48.9	11.1	8.9	0	النسبة	
03	جيد	1.19	3.644	11	20	3	9	2	العدد	04

				24.4	44.4	6.7	20	4.4	النسبة	
02	جيد	0.619	3.667	بعد الرضا على محتوى العمل ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- 1- بعد الرضا على محتوى العمل ككل: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.667) بانحراف معياري (0.619) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد الرضا على محتوى العمل يقع ضمن الفئة (3.67) فأكثر ، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع .
- 2- نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلب إجابات المبحوثين حول بعد الرضا على محتوى العمل ككل في المستوى الجيد، بمتوسطات حسابية (4.022) (3.667) (3.644) وانحرافات معيارية (0.891) (1.128) (1.19)، على التوالي وهذا يدل على ان الموظفين يجدون سهولة في تأدية عملهم وان قدراتهم تتناسب مع محتوى العمل الذي يقومون به، وفي الأخير إجابة في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.333) وانحراف معياري (1.24) وهذا يدل على ان المحتوى الحالي للعمل لا يحقق لهم أهدافهم الخاصة.
- ط2.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا عن المكافآت
- يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (11): نتائج بعد الرضا عن المكافآت

السؤال	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	العدد	3	9	3	18	12	3.6	1.268	جيد	03
	النسبة	6.7	20	6.7	40	26.7				
02	العدد	0	2	6	14	23	4.288	0.869	ممتاز	01
	النسبة	0	4.4	13.3	31.1	51.1				
03	العدد	2	8	4	17	14	3.733	1.213	جيد	02
	النسبة	4.4	17.8	8.9	37.8	31.1				
04	العدد	4	9	11	16	5	3.20	1.159	متوسط	04
	النسبة	8.9	20	24.4	35.6	11.1				
01		بعد الرضا عن المكافآت ككل					3.70	0.715	جيد	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2_ بعد الرضا عن المكافآت ككل : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.70) بانحراف معياري (0.715) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على شعور العمال بالرضا عن المكافآت و تطبيق المكافآت و الحوافز بشكل جيد.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابة المبحوثين حول العبارة 1 في بعد الرضا عن المكافآت كانت في المستوى الممتاز بمتوسط حسابي (4.288) وانحراف معياري (0.869) وهذا يبين

ان المكافآت تمنح على أساس معايير واضحة وعادلة، أما اجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة 1 و3 فكانت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.733) (3.6) وانحرافات معيارية (1.213) (1.268) على التوالي وهذا يدل على أن الموظفين سبق وتلقوا مكافآت وانه يتم الاستفادة من الحوافز التشجيعية بحجم يناسب العمل، أما إجابات العبارة 4 فلقد كانت في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.159) وهذا يوضح مستوى شعور الموظفين بالرضا اتجاه المكافآت التي يتلقونها لتتناسبها مع القدرات المعرفية.

3.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الرضا على ظروف العمل

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول

هذا البعد:

جدول رقم (12): نتائج بعء الرضا على ظروف العمل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
04	متوسط	1.194	3.267	5	20	6	10	4	العدد	01
				11.1	44.4	13.3	22.2	8.9	النسبة	
01	جيد	0.953	3.667	8	21	9	7	0	العدد	02
				17.8	46.7	20	15.6	0	النسبة	
03	متوسط	1.266	3.377	8	19	4	10	4	العدد	03
				17.8	42.2	8.9	22.2	8.9	النسبة	
	جيد	0.933	3.644	6	24	9	5	1	العدد	04

02				13.3	53.3	20	11.1	2.2	النسبة	
03	جيد	0.632	3.488	بعد الرضا على ظروف العمل ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3_ بعد الرضا عن ظروف العمل ككل: لقد جاء هذا البعد بلا ترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.488) بانحراف معياري (0.632)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع ، و يفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم بشكل كبير في توفير ظروف عمل جيدة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول العبارتين 2 و4 في بعد الرضا على ظروف العمل كانت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.667) (3.644) وانحرافات معيارية (0.953) (0.933) على التوالي، وهذا يفسره ان أوقات الراحة تساعدهم على استعادة نشاطهم وأيضاً يتوافق الحجم الساعي للعمل مع طبيعة العمل،

أما إجابات العبارتين 1 و3 فلقد كانت في المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية (3.377) (3.267) وانحرافات معيارية (1.266) (1.194) على التوالي وهذا يدل على أن الموظفين لا يتلقون معاملة جيدة من طرف كل العاملين، وانه لا توجد مساعدة بين العاملين لأداء العمل.

4.1- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الرضا على نظام الترقية

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (13): نتائج بعد الرضا على نظام الترقية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	متوسط	1.211	3.377	8	17	7	10	3	العدد	01
				17.8	37.8	15.6	22.2	6.7	النسبة	
02	متوسط	1.3	3.111	7	14	6	13	5	العدد	02
				15.6	31.1	13.3	28.9	11.1	النسبة	
03	متوسط	1.185	3.222	8	11	11	13	2	العدد	03
				17.8	24.4	24.4	28.9	4.4	النسبة	
04	متوسط	1.247	3.111	5	16	9	9	6	العدد	04
				11.1	35.6	20	20	13.3	النسبة	
04	متوسط	0.826	3.20	بعد الرضا على نظام الترقية ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4_ بعد الرضا على نظام الترقية ككل : من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب

الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.20) بانحراف معياري (0.826) وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط و ذلك

يفسر أن المؤسسة مهتمة برضا العمال عن نظام الترقية لديهم.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين حول بعد الرضا عن نظم الترقية كلها في

المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية (3.377) (3.222) (3.111) (3.111) وانحرافات

معيارية (1.211) (1.185) (1.3) (1.247) على التوالي وهذا راجع الى عدم توفر فرص الترقية في المؤسسة وعدم شعور العاملين بالارتياح والرضا حول الطرق المطبقة لترقية الموظفين، حيث لا تقوم المؤسسة بتطبيق هذه الطرق بصفة عادلة للجميع ولا تستعمل اليات الترقية وفقا لما تنص عليه المبادئ والتشريعات المتفق عليها.

2- تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعمليات ادارة المعرفة(المتغير التابع).

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين عن مدى توفر عبارات عمليات ادارة المعرفة.

1.2 تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد العرفة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (14): نتائج بعد توليد المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
04	متوسط	1.127	2.955	5	9	13	15	3	العدد	01
				11.1	20	28.9	33.3	6.7	النسبة	
02	متوسط	1.21	3.288	8	14	9	11	3	العدد	02
				17.8	31.1	20	24.4	6.7	النسبة	
03	متوسط	1.137	2.977	5	11	9	18	2	العدد	03

				11.1	24.4	20	40	4.4	النسبة	
01	متوسط	1.07	3.377	6	18	9	11	1	العدد	04
				13.3	40	20	24.4	2.2	النسبة	
04	متوسط	0.873	3.15	بعد توليد المعرفة ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1- بعد توليد المعرفة ككل: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.15) بانحراف معياري (0.873) وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، و يفسر ذلك أن المؤسسة تهتم بعملية توليد المعرفة كما تدرك أهمية هذه المعرفة و أنها متوفرة فيها.

من خلال الجدول رقم (13-3) يتبين لنا ان إجابات المبحوثين حول بعد توليد المعرفة كانت كلها في المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية (3.377) (3.228) (2.977) (2.955) وانحرافات معيارية (1.07) (1.21) (1.137) (1.127) على التوالي وهذا يدل على ان المؤسسة ننيح للعاملين فرص الاستفادة من التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة، وانه لا يتم تحديث هذه الأخيرة لدى المؤسسة باستمرار انما من وقت لآخر، ولا يتم تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي ولا تقدم المؤسسة أي حوافز تشجيعية للموظفين على ابتكار المعرفة ومن خلال هذا هذه الإجابات يتبين لنا ان المؤسسة لا تهتم كثيرا بجانب توليد المعرفة.

2.2 تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تخزين المعرفة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (15): نتائج بعد تخزين المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
03	جيد	0.79	3.511	9	16	9	11	0	العدد	01
				20	35.6	20	24.4	0	النسبة	
02	جيد	0.889	3.6	5	24	9	7	0	العدد	02
				11.1	53.3	20	15.6	0	النسبة	
01	جيد	0.786	3.866	8	26	8	3	0	العدد	03
				17.8	57.8	17.8	6.7	0	النسبة	
04	متوسط	0.99	3.311	4	17	15	7	2	العدد	04
				8.9	37.8	33.3	15.6	4.4	النسبة	
02	جيد	0.578	3.57	بعد تخزين المعرفة ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2- بعد تخزين المعرفة ككل: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل أفراد عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.57)

بانحراف معياري (0.578) وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، مما يدل أن

المؤسسة تقوم بتخزين المعارف المتوفرة لديها.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان إجابة المبحوثين حول العبارات 1،2،3، في بعد تخزين

المعرفة كانت اغلبها في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.866) (3.6) (3.511)

وانحرافات معيارية (0.786) (0.889) (0.79) على التوالي، أي أن المؤسسة تركز على

توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات والدوريات، وتتميز عملية الخزن والاسترجاع بالدقة

والسرعة إلا أنه في عملية الخزن تستعمل المؤسسة إجراءات تقليدية للبيانات، أما اجابات

العبارة 4 فلقد كانت في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (3.311) وانحراف معياري

(0.99) وهذا يفسره أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على حل

مشكلاتها.

3.2 تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التشارك في المعرفة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا

البعد:

جدول رقم (16): نتائج بعد التشارك في المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	جيد	0.802	3.644	3	29	7	6	0	العدد	01
				6.77	64.4	15.6	13.3	0	النسبة	

01	جيد	1.018	3.688	7	26	5	5	2	العدد	02
				15.6	57.8	11.1	11.1	4.4	النسبة	
04	جيد	1.036	3.489	6	21	8	9	1	العدد	03
				13.3	46.7	17.8	20	2.2	النسبة	
01	جيد	0.927	3.688	7	25	6	6	1	العدد	04
				15.6	55.6	13.3	13.3	2.2	النسبة	
03	جيد	0.942	3.555	5	23	10	6	1	العدد	05
				11.1	51.1	22.2	13.3	2.2	النسبة	
01	جيد	0.617	3.617	التشارك في المعرفة ككل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3-التشارك في المعرفة ككل: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.617) بانحراف معياري (0.617) ، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، و

يفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم بمشاركة المعرفة مع العمال باستمرار

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان إجابة المبحوثين حول بعد التشارك في المعرفة كانت

كلها في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.688) (3.688) (3.644) (3.555)

(3.489) وانحرافات معيارية (0.927) (1.018) (0.802) (0.942) (1.036) على

التوالي، وهذا راجع الى ان المؤسسة تستخدم شبكة الانترنت لنشر المعرفة، لان لدى العاملين

الرغبة في تبادل المعارف فيما بينهم حيث تتم بينهم مشاركة بين الزملاء للمعلومات الجديدة

المتعلقة بإجراءات العمل، ويمتلك العاملون في المؤسسة المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، فمن خلال تحليل هذا البعد نجد ان العاملين في المؤسسة يتشاركون في نشر المعلومات والمعرفة التي تساهم في تطوير عملهم.

4.2 تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطبيق المعرفة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول هذا البعد:

جدول رقم (17): نتائج بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	السؤال
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
01	جيد	1.074	3.6	10	15	14	4	2	العدد	01
				22.2	33.3	31.1	8.8	4.4	النسبة	
02	جيد	1.097	3.57	11	12	16	4	2	العدد	02
				24.4	26.7	35.6	8.9	4.4	النسبة	
04	متوسط	1.047	3.244	3	18	15	5	4	العدد	03
				6.7	40	33.3	11.1	8.9	النسبة	
03	متوسط	1.062	3.311	5	16	15	6	3	العدد	04
				11.1	35.6	33.3	13.3	6.7	النسبة	

03	جيد	0.794	3.433	بعد تطبيق المعرفة ككل
----	-----	-------	-------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4- بعد تطبيق المعرفة : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من

قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.433)،

بانحراف معياري (0.794)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع ، و يفسر ذلك أن

المؤسسة تهتم أيضا بتطبيق المعارف المخزنة و المتولدة لدى العمال.

من خلال الجدول أعلاه يبين لما ان إجابات المبحوثين حول العبارتين 1 و 2 في بعد

تطبيق المعرفة كانت في المستوى الجيد بمتوسطات حسابية (3.6) (3.57) وانحرافات معيارية

(1.074) (1.097) على التوالي، أي أن المؤسسة تساهم في رفع مستوى الابداع لدى الافراد

وتعمل أيضا على توظيف المعرفة لتحويلها الى مهارات جديدة، وبالنسبة لاجابات العبارتين 3

و 4 فلقد كانت في المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية (3.311) (3.244) وانحرافات

معيارية (1.062) (1.047) على التوالي أي ان المؤسسة لا تشجع بصفة كبيرة العاملين على

استثمار معارفهم الجديدة في انجاز العمل، ولا تهتم المؤسسة بتعديل استمارة تقييم أداء العاملين

لتضمن معلومات الموظف عن المعارف الجديدة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

1-قاعدة قرار اختبار الفرضيات: سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاعتماد على

أسلوب تحليل الانحدار، ما سنقوم باستخدام اختبار ستودنت (T-Test) لاختبار

مكونات الفرضية، فإذا كانت معنوية فيعني ذلك أن المتغير المستقل معنوي، ويتم

إقصاء باقي المتغيرات التي لم تثبت معنويتها، لأنه لا يمكن الحكم أو التنبؤ بالمتغير

التابع من خلال المتغير المستقل الذي ليست له معنوية.

وستكون قاعدة القرار، " أننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة t المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة t الجدولية بمستوى ثقة (0.95)".

كما نقوم باختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومعرفة معالمه من خلال قيمة اختبار فيشر (F)، التي توصلنا إلى أن يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وذلك إذا كانت قيمة (F) معنوية، أما في حالة عدم معنوية (F) فإن ذلك يدل على أن جميع الآثار التي تحدث في المتغير التابع تعود للمتغير العشوائي.

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: "يوجد أثر مباشر لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة

قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي "

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الارتباط	الإحتمالية	اختبار فيشر	الإحتمالية			
0.155	0.393	0.008	7.865	0.00	3.421	2.457	الثابت
				0.008	2.80	0.308	إدارة المعرفة (X)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد $R\text{-deur}=0.155$ و هو ما يدل على مساهمة عمليات إدارة المعرفة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة 15.5% و أن باقي النسبة 84.5% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.393$ أي دلالة على وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.008، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (2.457)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الانحدار لمتغير إدارة المعرفة فقد بلغ قيمة (0.308)، وهذا يعني أن التغيير في متغير عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي الى التغيير في الرضا الوظيفي بقيمة 0.308، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.457+0.308X$$

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

X: المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H_0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.008 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي، ومن خلال النتائج السابقة تم إثبات وتأكيد صحت الفرضية الرئيسية.

2.3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: "يوجد أثر مباشر لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لأبد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر"

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمال ية	إختبار فيشر	الإحتمالية			
0.103	0.321	0.031	4.951	0.000	12.47	3.001	الثابت
				0.031	2.225	0.164	توليد المعرفة (X1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد $R=0.103$ و هو ما يدل على وجود اثر مباشر لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر بنسبة 10.3% و أن باقي النسبة 89.7% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.321$ أي دلالة على وجود علاقة متوسطة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.031، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B_0 بلغت (3.001)، أما قيمة B_1 التي تمثل معامل الانحدار لمتغير إدارة المعرفة فقد بلغ قيمة (0.164)، وهذا يعني أن التغيير في متغير عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي الى التغيير في الرضا الوظيفي بقيمة 0.164، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=3.001+0.164X1$$

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

X1: المتغير المستقل الأول (توليد المعرفة)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم إلغاء الفرضية الصفرية H_0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.031 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتوليد المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر، ومن خلال النتائج السابقة تم إثبات وتأكيد صحت الفرضية الفرعية الأولى.

3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: "يوجد أثر مباشر لتخزين المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الإختبار ANOVA القائم في قاعدة

قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على

الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر؛

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على الرضا

الوظيفي في مديرية بريد الجزائر "

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

R2	R	Sig F	F	Sig t	إختبار ستودنت T	المعامل B	
معامل التحديد	معامل الإرتباط	الإحتمال ية	إختبار فيشر	الإحتمالية			
0.069	0.263	0.081	3.193	0.000	6.814	2.793	الثابت
				0.081	1.787	0.202	تخزين المعرفة (X2)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد R-deur=0.069 و هو ما يدل على وجود

اثر مباشر لتخزين المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر بنسبة 6.9% و أن

باقي النسبة 93.1% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل

المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط R=0.263 أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة موجبة بين

المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى عدم ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي

تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.081، وهو ما يدل على رفض النموذج بصفة عامة،

أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (2.793)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الانحدار لبعده تخزين المعرفة فقد بلغ قيمة (0.202)، وهذا يعني أن التغيير في بعد تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في الرضا الوظيفي بقيمة 0.202، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.793+0.202X2$$

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر)

X2: المتغير المستقل الثاني (تخزين المعرفة)

من خلال نتائج الإختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر ب 0.081 ورفض الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخزين المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر ، ومن خلال النتائج السابقة تم رفض ونفي الفرضية الفرعية الثانية.

4.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على: "يوجد أثر مباشر لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لأبد من إجراء الاختبار ANOVA القائم في قاعدة

قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر؛

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر "

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R2	R معامل	Sig F	F اختبار	Sig t	إختبار	المعامل	
معامل التحديد	الإرتباط	الإحتمالية	فشير	الإحتمالية	ستودنت T	B	
0.8	0.284	0.059	3.76	0.00	7.183	2.777	الثابت
				0.059	1.939	0.205	تشارك المعرفة (X3)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد $R\text{-deur}=0.08$ و هو ما يدل على وجود اثر مباشر لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر بنسبة 8% و أن باقي النسبة 92% من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الإرتباط $R=0.284$ أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى عدم ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.059، وهو ما يدل على رفض النموذج بصفة عامة، أي أن ليس له دلالة إحصائية كلية للنموذج.

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (2.777)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الانحدار لبعث تشارك المعرفة فقد بلغ قيمة (0.205)، وهذا يعني أن التغيير في بعث تشارك المعرفة بوحدة واحدة يؤدي الى التغيير في الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر بقيمة 0.205، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الانحدار كما يلي:

$$Y=2.777+0.205X3$$

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر)

X3: المتغير المستقل الثالث (تشارك المعرفة)

من خلال نتائج الاختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 لأن المعنوية أكبر من 0.05 والتي تقدر ب 0.059 ورفض الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتشارك المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر، ومن خلال النتائج السابقة تم رفض ونفي الفرضية الفرعية الثالثة.

3.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على: "يوجد اثر مباشر لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر".

وللتأكد من صحة أو نفي هذه الفرضية لابد من إجراء الإختبار ANOVA القائم في قاعدة قراره على الفرضيتين التاليتين: -الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر "

جدول رقم (22): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

R2	معامل R	Sig F	F اختبار	Sig t	إختبار ستودنت	المعامل	
معامل التحديد	الإرتباط	الإحتمالية	فيشر	الإحتمالية	T	B	
0.13	0.361	0.015	6.462	0.000	10.059	2.822	الثابت
				0.015	2.542	.202	تطبيق المعرفة (X3)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان معامل التحديد $R^2=0.131$ وهو ما يدل على وجود اثر مباشر لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر بنسبة %13.1 و أن باقي النسبة %86.9 من التأثير في المتغير التابع راجعة إلى عوامل أخرى غير العوامل المذكورة، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.361$ أي دلالة على وجود علاقة ضعيفة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرين و التي تحمل معنوية ذات مستوى ثقة بلغت 0.015، وهو ما يدل على قبول النموذج بصفة عامة، أي أن له دلالة إحصائية .

كما نلاحظ أن قيمة الثابت B0 بلغت (2.822)، أما قيمة B1 التي تمثل معامل الإنحدار لبعدها تطبيق المعرفة فقد بلغ قيمة (0.202)، وهذا يعني أن التغيير في بعد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي الى التغيير في الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر بقيمة 0.202، ومن خلال هذه المعطيات يمكن تمثيل نموذج الإنحدار كما يلي:

$$Y=2.822+0.202X4$$

Y: المتغير التابع (الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر)

X4: المتغير المستقل الرابع (تطبيق المعرفة)

من خلال نتائج الإختبار التي يوضحها الجدول السابق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 لأن المعنوية أقل من 0.05 والتي تقدر ب 0.015 وقبول الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الرضا الوظيفي في مديرية بريد الجزائر ، ومن خلال النتائج السابقة تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة الفصل:

قمنا بالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي في تحليل أسئلة الاستبيان، وخلصنا إلى أن درجة موافقة الموظفين حول الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر جاءت جيدة، كما حاولنا في هذا الفصل اختبار مختلف فرضيات الدراسة، نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الدراسة، وبعد استخدام أسلوب الانحدار البسيط للفرضيات نتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي توليد المعرفة وتطبيقها على المتغير التابع الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر - خنشلة- في حين نجد أن بعدي تخزين المعرفة وتشارك المعرفة لم يكن لهما أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) على الرضا الوظيفي لمديرية بريد الجزائر. وبعد اختبار فرضيات الدراسة ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط نتج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لعمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية بريد الجزائر -خنشلة-

خاتمة عامة

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين ، ومن أجل فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين ركزت الدراسة النظرية على تحليل أبعاد المتغير المستقل: إدارة المعرفة والمتمثلة في توليد ، تخزين ،تشارك وتطبيق المعرفة وكذا دراسة أبعاد المتغير التابع:الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن الترقية ،الرضا عن المكافآت ،الرضا عن محتوى العمل ،الرضا عن ظروف العمل ،وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أمكنت من تقديم بعض التوصيات لمديرية بريد الجزائر -خنشلة-.

النتائج :

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- النتائج النظرية:

- الرضا الوظيفي ما هو إلى حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه، فهو ينطوي على أكثر من فائدة، فبدونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة و بدونه لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.
- تباين درجة الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر لأن ما يحقق الرضا لفرد قد لا يحققه لفرد آخر.
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي منها عوامل مرتبطة بالموارد البشري ومنها عوامل مرتبطة بالتنظيم.
- تعتبر المعرفة مورد استراتيجي ومصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إدارة المعرفة هي منظومة متكاملة تتطوي على جمع ،خزن المعارف وتوزيعها من أجل تطبيقها في الوقت المناسب.
- تكتسب إدارة المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات لكونها تساعدها في تحقيق أهدافها، و توفر المعرفة بشكل دائم و تترجمها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها.

2- النتائج التطبيقية:

- يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية بريد الجزائر -
خنشلة- عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- لتوليد المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر -خنشلة-.

- ليس لتخزين المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر-خنشلة-.

- ليس لتشارك المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر-خنشلة.

- لتطبيق المعرفة أثر على الرضا الوظيفي بمديرية بريد الجزائر-خنشلة-.

- التوصيات:

استنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمديرية بريد الجزائر-

خنشلة- أبرزها ما يلي:

- توعية الأفراد بأهمية و ضرورة عمليات إدارة المعرفة في مديرية بريد الجزائر .

- خلق شبكات اتصال بين الأفراد داخل مديرية بريد الجزائر و ذلك من أجل تشجيع

العلاقات مما يسهل على الموظفين في المؤسسة من تبادل المعارف و المعلومات فيما

بينهم من أجل خلق معارف جديدة.

- الاهتمام بنظام الحوافز كالمكافآت و الترقية على تحسينها لأن ذلك يزيد من رضا الأفراد

و دفعهم للعمل داخل المؤسسة .

- ضرورة اهتمام المؤسسة بعمليات تخزين المعرفة من خلال الأرشفة الالكترونية من أجل

تسهيل الوصول إلى المعلومات، مع ضرورة مراجعة المعرفة المخزنة و تحديثها باستمرار.

- يجب توفير الدعم الكافي للموظفين من أجل تطبيق أفكارهم المميزة.

- يجب توفير الجو المناسب للعاملين لاستثارة الجانب الإبداعي و الابتكاري لديهم.

آفاق الدراسة:

تسمح هذه الدراسة بالبحث في مواضيع أخرى مستقبلا أهمها:

- أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

- أثر التغيير التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع و الابتكار.
- دور إدارة المعرفة في تحسين جودة حياة العامل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1.1 الكتب

- إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2014.
- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 1983 .
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011
- إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة و الممارسات و المفاهيم، ط1، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- اسمهان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- إبراهيم مراد الدعمة، أساليب علم الإحصاء، ط2، دار المناهج، الأردن.
- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية، مصر، 2001
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، ط1 دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010،
- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط2 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2015.
- سهيلة محمود، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، ط2، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1998.
- عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر و التدريب، 2015.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- عبد البارى ابراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997.
- عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- عبد الله الحسيدي و آخرون، نظم المعلومات الإدارية ، مدخل معاصر، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
- عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- عبيد شاهر، إدارة المعرفة، دار المنظومة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- كلير باتر، السيطرة على الأحاسيس و المشاعر و إدارتها، ط01، مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 2004.
- فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء للنشر و الطباعة، 2011.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية، 2005.
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر و التوزيع، عمان.
- محمد فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

- محمد خالد أبوعزام ، ادارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، ط1، زهدي للنشر و التوزيع، عمان، 2020.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط01، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، 2016.
- نبيل مرسي، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج) ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

1.2 المجالات العلمية:

- حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، الكويت ، سبتمبر ، 2006.
- رغد محمد يحيى، "عمليات إدارة المعرفة و انتاجية العمل"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- فؤاد واضح " إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة) ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، ميلة، 2017.
- ليلي محمد حسن أبو العال، "درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية "، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 01، العدد 02، كلية التربية، جامعة طائف، 2012، ص.109.
- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.235.

الملتقيات و المؤتمرات

- أحمد طرطار، سارة حلمي " أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في المنظمات الأعمال" الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاق و التسيير ، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر.

- أسير منور و سعيد منصور فؤاد، "التطور التنظيمي و ادارة التغيير في المنظمات الحكومية" ، ملتقى وطني ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة ، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
- جاسم محمد جرجيس، "إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، ملتقى دولي يومي 25-27 مارس، جامعة الدوحة، قطر، 2014.
- سلوى أمين السامراتي " رؤيا في المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة " المؤتمر العلمي الدولي الرابع جامعة الزيتونة، الأردن، 26/28 أبريل 2004.
- هدى بدروني، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الاعمال و الرفع من كفاءة أدائها" ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2005، ص. 10.
- وليد إسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس " دور التراكي المعرفي في اقتصاديات الوفرة" المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة ، الأردن، 28 أبريل 2004.

الرسائل و الأطروحات الجامعية

- أميرة هانف، أثر لإدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق ، 2006.
- بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة- الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.
- جبلي فاتح، الاستقرار المهني، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علوم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
- سالي علي محمد حسن ، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين و درجات الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.

- سمراء كحيلات، تشارك المعرفة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- طريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة مستشفى بشير منتوري بالميلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - قسم علوم التسيير، جيجل، 2008-2009.
- عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- عبد الفتاح بوخممخ، تحليل و تقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2016، ص.285.
- عبد الله وليد، تشارك إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الاداء، مذكرة قدمت للحصول على شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة الاسلامية، فلسطين، 2012.
- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة الوسطى ، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الادارية و المالية، قسم ادارة اعمال، جامعة تعز، اليمن، 2008.
- عقبة حصاص، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزيتون، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- قلبو حسينة، إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
- كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم إدارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

- هدي بلال، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور، قسم علوم التسيير، خنشلة، 2012-2013.
- هدى بوشذوقة، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الاستراتيجية علوم التسيير، جامعة البويرة ، الجزائر، 2013.

المراجع بالفرنسية:

- Claude lévry, le boyer, la personnalité : un facteur essentiel de réussite dans le monde de travail, Edition D'organisation, paris,2005,p152.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement et de la recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université ABBES Laghrou - khanchla
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغورور خنشلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الرقم 194 شارع ات ع تائق ع ت 2022

استمارة تقييم المتربص (ة)

الاسم: **مسري**
تاريخ التسجيل: **1997 10 10**
رقم الترخيص: **34061911**
عنوان المذكرة: **إشراداد المصرفة على الاضال الوطني للمساكين في الماسة**
فترة التبرص من: **01 أكتوبر 2022** إلى: **15 أكتوبر 2022**
مكان التبرص: **ص. ب. بريس بورد الجزائر**

محبوب خنشلة
اللقب:
مكان الميلاد:
التخصص:

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/00	المواظبة
	04/00	المبادرة
	04/00	المعارف التطبيقية
	04/00	قدرة العمل
	04/00	العلاقة مع العمال
	04/00	العلامة النهائية
	20/00	

ملاحظات أخرى.....



عميد الكلية

جباري عبد الجليل
مدير مكتب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



ممثل المؤسسة

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

الاستبيان

أخي الموظف/أختي الموظفة تحية طيبة و بعد:

في إطار القيام بدراسة علمية للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حول " أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للعاملين " نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة و لهذا نرجو منكم الإجابة الواضحة على الأسئلة المطروحة. و نحيط سيادتكم علما أنه ليست هناك إجابة خاطئة و أخرى صحيحة ، كما أن إجاباتكم ستبقى سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة:

الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب و الرجاء منكم الإجابة على جميع الأسئلة

تحت إشراف الأستاذة:

عاشور سهام

من إعداد الطالبة

محبوبي يسرى

الموسم الجامعي: 2023/2022

المحور الأول البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر أنثى

2.العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني سامي مهندس

ليسانس ماستر دراسات عليا

4.سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك عن مدى موافقتك عن كل عبارة و المتعلقة بالرضا الوظيفي.

المتغير	الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي و عبارات القياس	مواف بشدة	مواف	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا على محتوى العمل	1	يحقق لك محتوى العمل الحالي أهدافك الخاصة						
	2	تجد سهولة في تأدية عملك						
	3	تتناسب قدراتك مع محتوى العمل الذي تقوم به						
	4	يتميز عملك بالتنوع في المهام						
الرضا عن المكافآت	5	سبق و أن تلقيت مكافآت						
	6	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة و عادلة						
	7	تستفيد من حوافز تشجيعية مناسبة لحجم عملك						
	8	تشعر بالرضا اتجاه المكافآت التي تتلقاها لتتناسبها مع قدراتك المعرفية						
	9	تتلقى معاملة جيدة من طرف كل العاملين بالمؤسسة						

					تساعدك أوقات الراحة على استعادة نشاطك	10	الرضا
					يساعدك زملائك على أدائك للعمل	11	على
					يتوافق حجم ساعات العمل مع طبيعة عملك	12	ظروف العمل
					تتوفر فرص الترقية لعملك في المؤسسة	17	الرضا عن نظام الترقية
					تقوم المؤسسة بتطبيق نظام ترقية عادل بالنسبة لكل الموظفين	18	
					تشعر بالرضا عن الطرق المطبقة لترقية الموظفين	19	
					آليات الترقية بالمؤسسة تتم ما تنص عليه المبادئ و التشريعات المتفق عليها	20	

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	أبعاد إدارة المعرفة و عبارات القياس	مواف بشدة	مواف	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>أولاً: توليد المعرفة: تعني مشاركة العمل و جماعات العمل لتوليد معرفة جديدة للمؤسسة من خلال القيام بممارسة جديدة تساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة ابتكارية مستمرة.</p>							
1	تقدم المؤسسة حوافز لتشجيع الموظفين على ابتكار المعرفة						
2	يتم تحديث المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة باستمرار						
3	يتم تشكيل وحدات متخصصة و فرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار المؤسسة بشكل مستمر						
4	تتيح المؤسسة للعاملين فرص الاستفادة من التجارب و الخبرات المتوفرة للمساعدة في توليد المعرفة						
<p>ثانياً: تخزين المعرفة: هي عملية تنظيم و تجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة و تخزينها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المؤسسة</p>							
6	تعتمد المؤسسة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات و المعلومات						
7	تتميز عملية الخزن و الاسترجاع بالدقة و السرعة المطلوبتان						
8	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق و السجلات و الدوريات						

					تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على حل مشكلاتها	9
<p>ثالثا: التشارك في المعرفة: تعني نشر المعرفة بين العاملين لجميع المستويات في المؤسسة لكي تتم الاستفادة منها و توفير الوسائل اللازمة لتوزيعها</p>						
					تقوم بمشاركة زملائك المعلومات الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل	10
					تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت لنشر المعرفة	11
					لدى العاملين الرغبة في تبادل المعارف فيما بينهم	12
					يمتلك العاملون في المؤسسة المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة	13
					تساهم في توجيه الموظفين الجدد من خلال مشاركتهم المعرفة التي تمتلكها	14
<p>رابعا: تطبيق المعرفة: هي عملية الممارسة و الاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها و توليدها داخل المؤسسة</p>						
					تساهم المؤسسة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد	15
					تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة لتحويلها إلى مهارات جديدة	16
					تشجع المؤسسة العاملين على استثمار معارفهم الجديدة في إنجاز العمل	17
					تقوم المؤسسة بتعديل استمارة تقييم أداء العاملين لتضمن معلومات الموظف عن المعارف الجديدة	18