



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز (سونلغاز) - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب:

بعيسى حليلة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

عنوان المذكرة + دراسة الحالة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

.....



.....



...../Master-GE/GO -GSO /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

عنوان المذكرة + دراسة الحالة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2015
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
قسم علوم التسيير



الموضوع

عنوان المذكرة

دراسة الحالة⁺

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف: إعداد الطالب:

.....



.....



...../Master-GO -E /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

الاهداء

إلى نجوم سمائي المتألقة ، التي طالما اهتمت بهم في ظلمة دروبي .

والدي الكريمن :

أمي الحبيبة ، التي تعهدتني برعايتها واهتمامها وباركت أيامي بدعائها .

أبي الحبيب ، الذي كان دائم النصح لي وغمري بلطفه ودعائه الدائم لي .

إلى زوجي العزيز ، الذي كان سندي وشاركني المشقة و العناء متنازلا عن الكثير مما يستحق ، باذلا لي

الكثير .

إلى أخواتي وإخواني الغوالي .

و إلى كل عائلة زوجي الذين تحملوني وقدموا لي يد العون والمساعدة .

إلى كل صديقاتي العزيزات وزميلاتي في الدفعة بدون ذكر أسماء .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجية للجميع السعادة والرضا وراحة البال باذن الله .

كلمة شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا في انجاز هذا العمل .

نتقدم بالشكر والتقدير وعرفانا بالجميل إلى الأستاذة المشرفة : أقطي جوهرية

على تقبلها الإشراف على هذا العمل ولأنها لم تبخل علي بالمساعدة

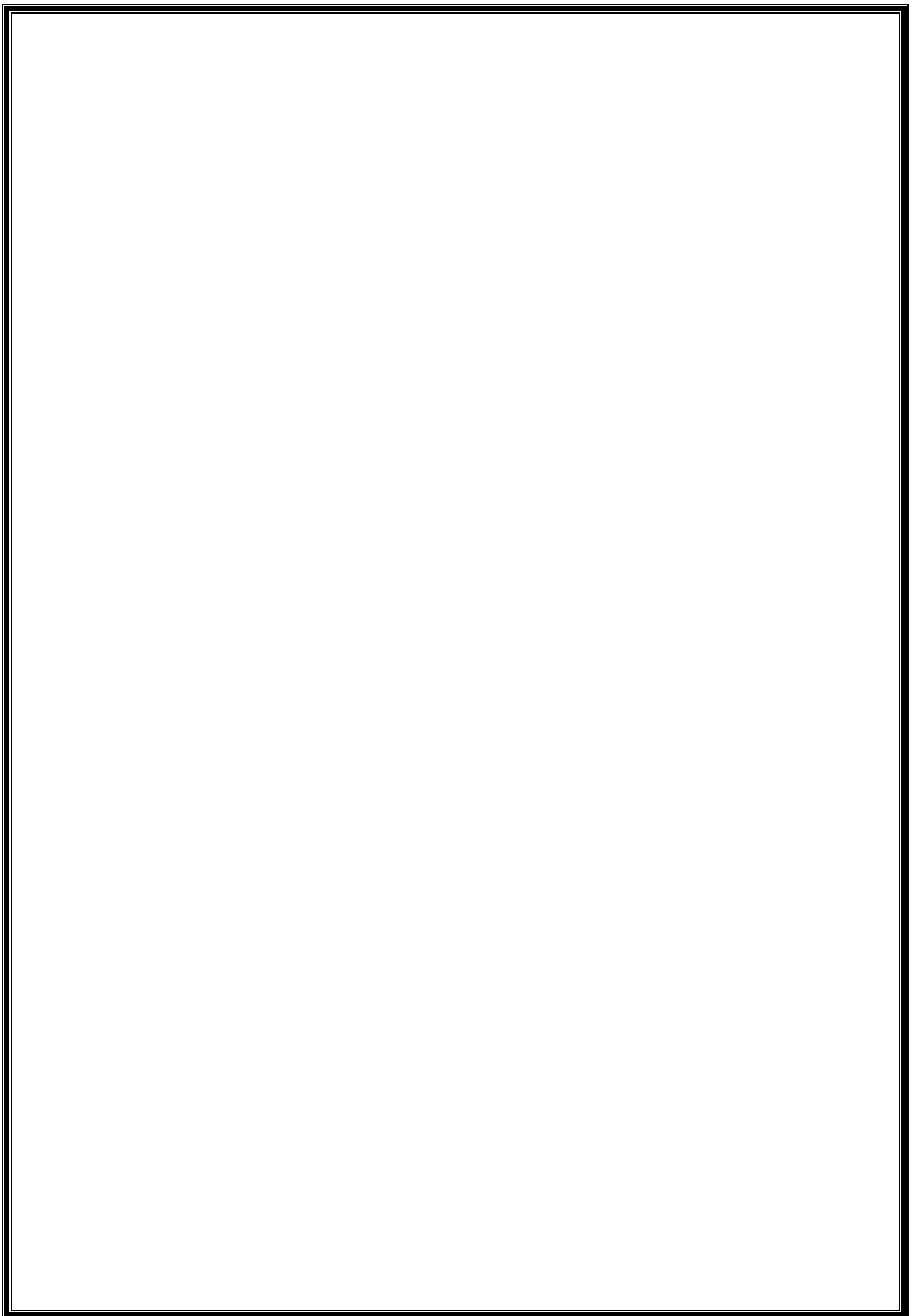
والنصائح القيمة وعلى كل ما خصصته لي من جهد ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة .

كما أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى كل أساتذتي الأعزاء الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي كل باسمه

وإلى موظفي المديرية سونلغاز بسكرة الذين قدموا لي يد المساعدة .

كما لا أنسى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد فللكل كل الشكر والتقدير .

المقدمة



في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة أصبحت المنظمات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها تواجه موجة من التحولات و التغيرات المتسارعة التي تحتاج العالم اليوم ، مجسدة في ثورة المعلوماتية التقنية والتي تعتمد على المعرفة العلمية و الاستعمال المتنامي للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التطور السريع في تقنيات الحاسوب و الإنترنت التي تعد الآن شبكة الاتصال العالمية ، كما أصبح لإدارة المعرفة تطبيقات في مختلف المنظمات لأنها تساهم في تمكين المنظمة من بناء رأس مال فكري متميز قادر على مواجهة التحديات المستقبلية ، بحيث لم تعد عناصر : الأرض ، اليد العاملة ، ورأس المال موارد أساسية للاقتصاد، بل أصبح المورد البشري أهم هذه العناصر لأنه يعتبر رأس مال بشري يتطور ويتجدد باستمرار ، ولأن فعالية أي منظمة ترتبط بكفاءة هذا العنصر وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة ، وقد يصعب ترشيد استخدامه لتعدد المتغيرات المحددة له ، إلا أن العديد من الشركات الآن وجهت استثماراتها باتجاه الاهتمام بالنشاط والفرد لأجل اللحاق بركب التطور إن أهمية الفرد تكمن بشكل أساسي في قيمة المعرفة التي يملكها.

المعرفة هي مزيج من المعلومات ، الخبرات والمهارات الموجودة لدى الفرد تساعده على فهم الظواهر وإدراك الأحداث و الحقائق بوضوح وبشكل أدق ، و الملاحظ الآن أن معظم المنظمات أصبحت تولي اهتمام كبير وملحوظ لمواردها البشرية لأنها أصبحت تشكل مورد لخلق قيمة مضافة للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي بها المنظمات الأخرى ، لذلك أضحى يحتاج لعناية فائقة ورعاية خاصة به وبالمناخ الذي يعمل فيه ، فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من أقرانه ورؤسائه ، ك الاحترام والتقدير ، الإنصاف والعدالة ، المساواة ، وإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المنظمة ، كلها متغيرات تلعب دور مهم في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي ، وهذا المفهوم ارتبط بشكل واسع بالعنصر البشري و احتل مكانة بالغة الأهمية في ميدان السلوك التنظيمي و المؤسسي ، إذ نجد الباحثين لا يترددون في استعماله رغم صعوبة صياغة تعريف محدد له ، حيث يعتبر من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ، ويرجع ذلك لارتباطه بالحالة الحسية والشعورية للفرد وهذا ما يصعب قياسه ودراسته .

إشكالية الدراسة :

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

ما مستوى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التوزيع سونلغاز -
بولاية بسكرة ؟

يمكن إبراز هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا من خلال جملة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في :

- ما مستوى مساهمة توليد المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي ؟

- ما مستوى مساهمة في تحسين الرضا الوظيفي ؟

- ما دور التشارك المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي ؟

- ما مدى مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول جانب من العلاقة التي أهملتها الكثير من الدراسات والمتمثلة في علاقة إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي بينما ربطت معظم الدراسات التي ركزت على آثار إدارة المعرفة وعلى النواتج المرتبطة بالمنظمة كما تلمس أهمية الدراسة في إستهدافها مديرية التوزيع سونلغاز التي تعد من المؤسسات الرائدة في الجزائر والتي تحاول جاهدة الاهتمام بموظفيها والاحتفاظ بهم ، واستقطاب أكفأ المهارات إليها وتحفيزهم و محاولة تحقيق رضاهم عن العمل ، وكذا انتشار ظاهرة عدم الرضا أو عدم القناعة بجهود المنظمات من أجل إرضاء الأفراد وكثرة الشكاوي وارتفاع معدل الغياب والتمارض و ظهور الإضراب الذي أصبح من السبل الفعالة في تحقيق الموظفين لمطالبهم .

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتم فيه وصف للظواهر المدروسة وشرحها ، وستعتمد الباحثة على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية أين يمر البحث بمجموعة من الخطوات بدءاً من تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة ثم شرح العلاقة بينها اعتماداً على الدراسات السابقة من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها لاحقاً : وسيتم الاعتماد على الاستبيان مع بيانات أولية من عينة الدراسة ، ويتم تحليلها إحصائياً وهو ما يجعل البحث يعتمد على المقارنة الكمية في تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة، كما ستستخدم الباحثة المقابلة من أجل دعم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

* التعريف الإجرائي للمتغير المستقل :إدارة المعرفة وهي عبارة عن تلك العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية كانت أو خارجية ، ونقلها ، التشارك فيها ،تطبيقها وتوظيفها في اتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات وكذا التعلم والتخطيط الاستراتيجي بقصد تحقيق الأهداف المرجوة .

وقد تم التطرق إليها من خلال عملياتها بدأ بتوليد المعرفة وتخزينها و التشارك فيها و تطبيقها .

* التعريف الاجرائي للمتغير التابع : الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح و السعادة و الاستمتاع اتجاه مختلف

الإشباعات المادية و المعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره

وتجاه وظائفهم بالمؤسسة التي يعملون بها و التي تحول إلى متعة حقيقية في العمل و في حياتهم بالوظيفة التي يشغلها ،

من خلال مكونات الرضا الوظيفي(خصائص الوظيفة - العلاقات المهنية - المستوى المادي والاجتماعي) .

مبررات إختيار الموضوع :

- الإهتمام و الرغبة الشخصية للموضوع .

- طبيعة مجال التخصص

- الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين و تطوير أداء المؤسسات و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي

- ضعف الأداء التنظيمي من جراء عدم الرضا الوظيفي للأفراد لقلّة درايتهم وتشاركتهم في المعرفة .

الفصل الأول :
الإطار النظري لمتغيرات
الدراسة

تمهيد :

لقد أدت العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية في المنظمة ، وأهمها العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الالكترونية و زيادة حدة المنافسة و سرعة انتقال رؤوس الأموال و العمالة ، الأمر الذي استدعى إلى ضرورة الاتجاه إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري لأنه يعمل على خلق المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية . ولأن العنصر البشري أضحى من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ الأنشطة و تحقيق أهداف المنظمة ، فإن معظم المنظمات تحاول أن تسخر جل جهوداتها ومختلف وسائلها لتوفير يد العاملة ذات الكفاءة العالية و المؤهلة سواء من خلال استقطابها واختيارها لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبها وإكسابها مهارات جديدة ومتطورة تتماشى والمتغيرات الحاصلة في المحيط ، حيث أن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة الموجودة لدى موظفيها ، وللوصول لذلك أصبح من المهم جدا النمو نحو مستوى راقى من إمكانية العطاء والعمل بتفاني من خلال تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي لأجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والأفراد معا .

من خلال هذا ارتأينا إلى دراسة هذا الموضوع عن طريق ثلاث مباحث :

المبحث الأول : إدارة المعرفة .

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي .

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي .

المبحث الأول: إدارة المعرفة

لقد شهدت بيئة الأعمال تغييرات سريعة ، وتحديات كبرى تمثلت في (تحول اقتصاد الدول إلى اقتصاد قائم على المعرفة ، مقرونا بتزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية المتخصصة ، تطور التكنولوجيا الرقمية و الشبكية و أنظمة الاتصالات التي أدت إلى وفرة في المعلومات ، والسهولة في الحصول عليه وجمعها و تنظيمها و معالجتها واسترجاعها وبنها و توزيعها على نطاق واسع ، تعقد معايير نجاح الإدارة) لذلك ازداد الاهتمام بدراسة و البحث عن سبل إدارة المعرفة لأنها أصبحت اليوم من إحدى العناصر الأساسية لنجاح المنظمات وضمن استمراريتها . لهذا ارتأينا دراسة هذا الموضوع من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : ماهية المعرفة .

المطلب الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة .

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة .

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة

المطلب الأول : ماهية المعرفة

على الرغم من أن المعرفة مصطلح قديم إلا أنه أخذ تطورا ملحوظا في معناه في السنوات الأخيرة ، حيث نجد هذا المعنى الجديد يتمحور حول كون المعرفة لو استخدمت بشكل جيد باستطاعتها تحقيق تقدم تنافسي على المنظمات و المجتمعات الأخرى ، فالمعرفة هي الأثر المترتب على استثمار المعلومات وهذه الأخيرة هي نتاج تحليل و معالجة الحقائق و البيانات التي هي عبارة عن مواد أولية خام، و سنحاول إدراج مجموعة من التعاريف وتبيان العلاقة بينها وبين البيانات والمعلومات ، والتطرق إلى خصائصها وأنواعها .

1 : مفهوم المعرفة

أ- المعرفة لغة : اقترن مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك ، كما ورد في معجم المنجد الإعدادي كلمة معرفة مشتقة من الفعل (عرف) عرفانا و معرفة الشيء أي علمه ، يقال عرفه حق المعرفة : أي تماما بالتأكيد ، و الفعل (عَرَفَ) - تعريفًا أي عَرَفَ الأمر : أعلمه إياه ، عَرَفَ بفلان : أعلمه باسمه ، معرفة الاسم : ضد نكرة¹ وقد جاء في قوله تعالى عز وجل : "وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ" سورة البقرة، الآية 82 .

وقال تعالى "وَلَمَّا جَاءَهُمْ كِتَابٌ مِنْ عِنْدِ اللَّهِ مُصَدِّقٌ لِمَا مَعَهُمْ وَكَانُوا مِنْ قَبْلُ يَسْتَفْتِحُونَ عَلَى الَّذِينَ كَفَرُوا فَلَمَّا جَاءَهُمْ مَا عَرَفُوا كَفَرُوا بِهِ فَلَعْنَةُ اللَّهِ عَلَى الْكَافِرِينَ" ² سورة البقرة، الآية 88 وعرفها قاموس webster : على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء .

ب- المعرفة إصطلاحا:

ولقد أشار بعض الباحثين إلى وجود نوع من الخلط في كل من مفهوم المعرفة والبيانات والمعلومات حتى أن هناك من يعتبر المعرفة والبيانات والمعلومات كلها شيء واحد وآخرون يرون أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ويتضح ذلك من خلال هرم المعرفة و فيما يلي توضيح ذلك:

¹ - المنجد الإعدادي ، الطبعة الثانية ، دار المشرق، بيروت، لبنان ، 1986 ص 403 .

² - قران كريم ، سورة البقرة، الآية : 82,86

أولاً: البيانات (Data): هي مواد وحقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ، ما لم تحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .¹

وتعرف أيضا :على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، وتصبح معلومات عندما يتم تصنيفها تنقيحها تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي .²

ثانياً: المعلومات Information: هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم ، كما تمثل في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة .³

وتعرف المعلومات بأنها : بيانات تمنح صفة المصادقية و يتم تقديمها لغرض محدد والمعلومات عندما يتم تطويرها ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقسيم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش . فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار محتوى واضح و محدد ذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار معين ، ويمكن أن تقدم المعلومات في أشكال متعددة منها : الشكل الكتابي ، صورة ، أو محادثة مع طرف آخر .⁴

ثالثاً: المعرفة Knowledge: هي المعلومات يمكن استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج ذات قيمة . كما تعرف على أنها : المجموعة التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع أو المنظمة، منتجاته ، ممتلكاته ،نظمه و عملياته .⁵

رابعا : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

يرى حشمت قاسم 2007 بأن هناك علاقة بين البيانات ، المعلومات والمعرفة حيث ذكر أن البيانات هي حقائق متفرقة لا تؤدي إلى معنى ولا تعبر عن فكرة في حد ذاتها ،وعندها تتجمع تلك البيانات أو الحقائق و ترتبط معا ، وتعرض لأي شكل من أشكال المعالجة ، تصبح معلومات ، وعندما تصبح المعلومات قادرة على التأثير في الأداء و السلوك تتحول إلى معرفة . ولكل فرد ولكل مجتمع بنيته المعرفية knowledge Structure الناتجة عن حصيلة ما يتلقاه من معلومات و ما

1- علي هيثم ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005، ص: 113

2- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص: 28

3- أبو فارة يوسف أحمد ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في

العالم العربي " جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 26-28 نيسان 2004 ، ص : 6

4- عبد اللطيف محمود مطر ، مرجع سابق ، ص.28

5- عبد اللطيف محمود مطر ،مرجع نفسه ، ص 22

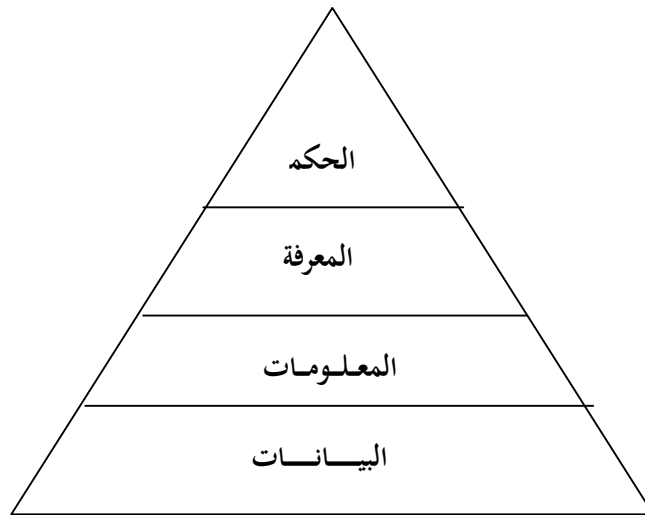
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يكتسبه من خبراته و لهذه البنية تأثيرها في الأداء والسلوك ، فالمعلومات لا تتحول إلى معرفة إلا إذا استثمارها الفرد في عمل ما ، فالمعرفة شأها شأن الكهرباء شكل من أشكال الطاقة التي تستخدم في انجاز المهام .

و يبين (بروكس) العلاقة بين المعلومات و المعرفة من خلال أن المعرفة بشكل عام هي حصيلة مفردات المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها لتشكل بنية متماسكة منظمة ، ومصطلح المعرفة يستعمل للدلالة على الرصيد المتراكم من المعلومات المنظمة الذي يمكن أن يتمنى أي إنسان تحصيله بالتعلم .

و يرى (مانفرد كوشان) أن البيانات والمعلومات والمعرفة ترتبط مع بعض ارتباطا وثيقا حيث أن البيانات تشكل الحقائق والمعطيات قاعدة الهرم أو المثلث وهي بطبيعتها متفرقة تتسم بالغزارة ولا يمكن استثمارها ، أما المعلومات فهي نتاج معالجة هذه الحقائق والمعطيات بهدف استنتاج ما لها من دلالات أو ما تعرب عنه من اتجاهات أو مؤشرات حتى تكون صالحة للاستثمار أو تكون كافية في حد ذاتها للتعامل مع موقف معين ، والمعرفة هي الأثر المترتب على استثمار المعلومات من جانب الأفراد والمجتمعات ، ومن ثم فهي أعلى مرتبة من المعلومات في هرم المعرفة حيث يقول نوناكا: الوصول إلى المعرفة وتراكمها ليس هو النهاية بل يجب تطبيق وتفاعل المعرفة الجيدة قد نصل إلى الحكمة .¹ ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الموالي

الشكل (1-1): هرم المعرفة



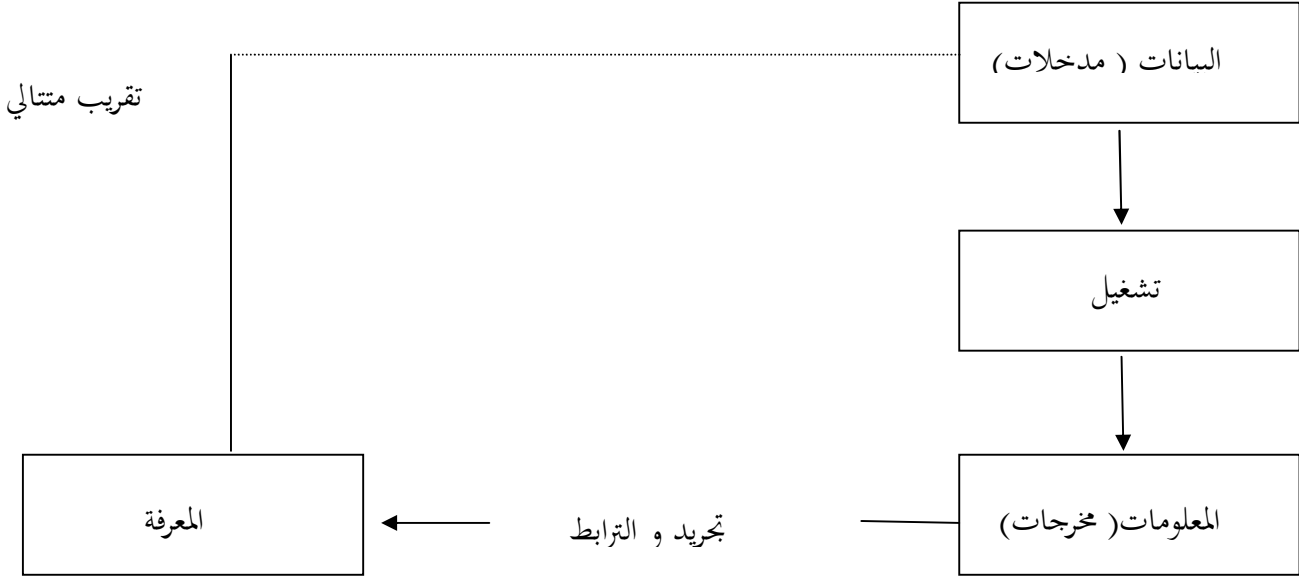
المصدر : عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى، دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص:2

¹ - ماجد محمد أبوشرحه ، محاضرات في إدارة المعرفة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، قسم علم المعلومات وإدارة المعرفة ، السعودية، 2018، ص 5 ، نقلا عن الموقع . <https://www.slideshare.net>

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما يمكن تمثيل العلاقة بين البيانات ، المعلومات و المعرفة في الشكل الموالي :

شكل(1-2) العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر : زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة) ، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية 1427-1428 هـ ، ص 52, 53 .

من هذا الشكل نستخلص أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بالنهاية تتحول إلى معرفة وكل هذا من خلال البيئة المحيطة بها ومنها يتم اتخاذ القرارات، ولكن عمليات تحويل البيانات إلى معلومات والمعلومات إلى معرفة ليست بهذه البساطة حسب (Freench, فرينش 2001) ويضيف (Broun, بروان 1999) أن التحول من بيانات إلى معلومات إلى معرفة لعب دورا مهما ورائدا في تشكيل الكيفية التي تطورت بها المنظمات والاستراتيجيات المخططة من أجل المستقبل ، وتعتقد بعض المنظمات الناجحة السائرة قدما نحو التطور المتنامي الفعال، أنه لا يمكنها تحقيق هذا النجاح إلا من خلال إيجاد معرفة جديدة والمشاركة فيها¹.

لفهم مصطلح المعرفة أكثر نورد مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين للمعرفة:

¹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة) ، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، كلية التربية 1427-1428 هـ ، ص 52, 53 .

الجدول (1-1): تعريف المعرفة حسب مجموعة من الباحثين

الباحث	تعريف المعرفة
المغربي 2002	هي ذلك الرصد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن .
حجازي 2005	تتكون من مزيج من القيم ، والمعلومات السياقية ، والخبرات ، بالإضافة إلى المعلومات والخبرات الجديدة الموجودة في عقول العارفين ، والروتينات التنظيمية والوثائق والقواعد والعمليات والممارسات في المنظمات .
حميدي 2005	رأس مال فكري وعنصر حاسم في منظمات اليوم، وتزداد بازدياد الممارسة والتعلم .
العلي و اخرون 2006	مزيج من الخبرات ، المهارات، القدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العالمين و لدى المنظمة .
مدان 2008	مزيج من الخبرة ، التجارب ، الأحكام و القيم الخاصة بكل من الفرد و المنظمة والتي تنعكس على أعمال توظيف المعرفة لصالح الأهداف المرجوة .
Xie.2009	هي معلومات ممزوجة بالخبرة و الحدس .
Hester 2009	هي معلومات تمت معالجتها وتنظيمها وهيكلتها بحيث تصبح قابلة للتطبيق .
همشري 2012	المزيج المتكامل و المترابط من المعلومات ، الخبرات ، التجارب ، المهارات، الاتجاهات ووجهات النظر، المعتقدات، المفاهيم و القيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا و المواقف المختلفة ، كما تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة .

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

2- خصائص المعرفة :

يمكن تلخيص خصائص المعرفة فيما يلي :

- ✓ لا تفنى بالاستعمال : قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.¹
- ✓ إنسانية: ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية لأنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها ، توليدها وتجديدها .
- ✓ تراكمية : تحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا ، حيث تتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة .
- ✓ تولد وتجدد : حيث أن المنظمات التي تملك الخصوبة الذهنية تجعلها قادرة علي توليد المعرفة وتجديدها.

¹ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، لطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 12.

- ✓ **تتقدم أو تموت** : فكما أنها تولد فإنها تتقدم أو تموت أيضا إذا لم تتحدد.
- ✓ **يمكن أن تمتلك** : الحائز على المعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها، ومع ذلك تظل موجودة لديه .
- ✓ **تخزن** : يمكن أن تخزن في وثائق، أدمغة الأفراد، مواقع الإنترنت، أقراص المضغوطة و الومضة ... إلج.

3- أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة حسب العلماء والباحثين لكن التصنيف الأكثر شيوعا هو تصنيف 1962 polony بإجماع أغلب الباحثين هو معرفة ظاهرة وأخرى ضمنية .

أولا: المعرفة الظاهرة : وتدعى أيضا (الصريحة، المعلنه أو المرمزة) وهي تلك المعرفة التي يمكن تقاسمها بين الأفراد والجماعات و المنظمات ويمكن توثيقها وتخزينها ونقلها واستخدامها عبر وسائل عدة كخرائط المعرفة والانترنت، والمحادثة ، والكتابة ، والرسومات، والأرقام، والكتب وغيرها .¹

ويعرفها توم باكمان (T.Backma) بأنها معرفة جاهزة وسهل الوصول إليها ،ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم (الوثائق ، الحاسوب) .²

ثانيا: المعرفة الضمنية : وتدعى (الباطنة) ويعرفها Stewert معرفة تملكها ولا تعبر عنها .³

وهي معرفة يصعب إيصالها للآخرين في مكان العمل ومحيطه وهي ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على منظمات أخرى تقليده ، كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية ، و من أكثر الأمور المهمة لدى المنظمات هو البحث و الكشف عن المعرفة المخزنة داخل عقول أفرادها و قطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري .⁴

ويعرفها توم باكمان (T.Backman) : بأنها أقل قابلية للوصول من سابقتها حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة ، ولكنها غير رسمية لأنها غير موثقة (تتواجد داخل العقل البشري) .⁵

كما يمكن إضافة تصنيف آخر نظرا لمتطلبات الدراسة والذي يصنفها إلى معرفة فردية ومعرفة تنظيمية .

¹ - سهى عبد العال ، أحمد حيث، إضاءات إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2017، ص 47.

² - ماجد أبو شرحة ،مرجع سابق ، ص17.

³ - توماس أ ستيوارت ، ترجمة علاء أحمد اصلاح ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة قرن الحادي و العشرين ، الدار الدولية للإستثمارات الدولية ،مصر ، 2004،ص 199.

⁴ -اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي اسيا ، منهجية ادارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأوكسوا الأعضاء ، نيويورك ، 2004، ص5

⁵ - ماجد أبو شرحة ، مرجع سابق ، ص 17 .

* **المعرفة فردية** : هي مجموعة المعاني والمفاهيم و المعتقدات والأحكام والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولته المتكرره لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به .

* **المعرفة التنظيمية** : تتشكل من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين البشر داخل المنظمة والتي لا يسهل محاكاتها من قبل منظمات أخرى.¹

المطلب الثاني : مدخل إلى إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها في ازدياد الابتكارات و الاكتشافات الجديدة ، في ظل التراكم المعرفي و انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكات المعلوماتية التي سهلت انتشار المعرفة ونقلها وتبادلها بين الأفراد مما تسهم في رفع مستوى الأداء والذي يوصل المنظمات إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال هذا المطلب سنركز على مفهوم إدارة المعرفة، أهدافها ،مجالاتها ،عملياتها و نماذجها .

1- مداخل تعريف إدارة المعرفة

رغم اتساع الدراسة في مجال إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق وموحد لحد الآن لذلك سوف نورد مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين ولفهمها هناك ثلاث مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhot, ماهوت 2000)

- **المدخل المعلوماتي** : ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة .

- **المدخل التقني** : يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات النظم الخبيرة ، نظم المعالجة التحليلية الفورية ، نظم المعلومات الذكية ، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها .

- **المدخل الثقافي** : يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم .

ومن خلال هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة باستثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة لها والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم .

¹ - ساسي سفيان، مفهوم المعرفة العلمية: مجلة الحوار المتمدن على الموقع : www.m.ahewar.org>s.asp30.11.2004

يعرفها (Hackett,هاكيت 2003) بأنها " مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين ".¹

ويرى (Fernandez et al 2004) بأنها " القيام بما يلزم للحصول على أقصى إفادة من مواد المعرفة." وعرفها (نجم 2005) أنها مدخل لإضافة أو توليد القيمة من خلال المزج أو تركيب أو تداؤب بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة ."²

وعرفها Koeni بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق و إنجاز رسالتها .³

وتعرف أيضا : المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة ، خزنها ,توزيعها و تطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف ."⁴

كما " تعني إدارة المعرفة إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل علي تسهيل ،توليد ،نقل المعرفة و التشارك فيها ، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة ، وعلي إيجاد القيادة الفعالة "⁵

ونظرا لعدم وجود تعريف محدد ومتعارف عليه لإدارة المعرفة فإن ذلك يرجع إلى تعدد المناهج والمداخل لإدارة المعرفة، بعضها جاء من منظور المصدر البشري و البعض الأخر عرفها من منظور أنظمة المعلومات وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، وذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية ،و الجدول الموالي يعرضان بعض التعاريف لمفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين:

¹ - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي ,مرجع سابق , ص: 73.

² - سهى عبد العال , أحمد غيث , إضاءات إدارية معاصرة , الطبعة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع , 2017, ص: 47.

³ -معتز سلمان عبد الرزاق الدوري ,تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم ادارة المعرفة ,ورقة بحثية , غير منشورة , الجامعة المستحضرية , بغداد , 2004,ص: 09 .

⁴ - عامر خضر الكبيسي , إدارة المعرفة و تطور المنظمات , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 2004,ص: 48.

⁵ - سلطان كرمالي , إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي , الطبعة الأولى , الأهلية للنشر و التوزيع , عمان , 2005,ص: 07.

الجدول (1-2): تعريف إدارة المعرفة لدى مجموعة من الباحثين

تعريف إدارة المعرفة	المؤلف
إدارة المعرفة هي اكتشاف , وتطوير و استيعاب المعرفة داخل المنظمة وخارجها من خلال عملية الإدارة السليمة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية .	Ouintas et al .1997
هي إدارة معرفة المؤسسة من خلال عملية منهجية و تنظيمية محددة لاكتساب وتنظيم و استدامة و تطبيق وتقاسم و تجديد كل من المعرفة الضمنية و الصريحة للعاملين لتحسين الأداء التنظيمي وإنشاء القيمة .	Allee1997 Davenport 1998 Alavi and Leidner 2001
هي العملية التي تساعد المنظمات في إيجاد و اختيار و تنظيم و نشر و نقل المعلومات المهمة و الخبرات اللازمة للأنشطة .	Gupta et al 2000
هي عملية توليد المعرفة والتحقق من صحتها وفعاليتها , عرضها , توزيعها وتطبيقها	Bhatt 2001
هي الحصول على المعلومات الصحيحة المناسبة للأشخاص المناسبين , في الوقت المناسب , ومساعدة الأشخاص على توليد المعرفة و تقاسمها بناء على المعلومات	Holm 2001
هي توليد و استخراج و تحويل وتخزين المعلومات و المعرفة الصحيحة من أجل تصميم أفضل السياسات وتعديل العمل و الوصول للنتائج .	Horwich and Armacost 2002
هي كل الوسائل و الأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية و المتضمنة أربع عمليات هي :توليد المعرفة ،خزن المعرفة ،توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال	Mertins et al 2003.11
هي الأدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار .	Luthans.2005.28
هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل .	Robbins & coulteur.2007.47
هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها و نجاحها .	Mcshane & Glinow.2007.13
تطبيق الأنظمة و الممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المنظمة	Kinicki & willions .2008.11
هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح .	Schermerhorn.2010.43
هي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد وخزن ونقل وتطبيق المعرفة، وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار .	Laudon & Laudon.2011.434
هي كل الوسائل و الأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية و المتضمنة أربع عمليات هي :توليد المعرفة ،خزن المعرفة ،توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال	Mertins et al 2003.11
هي الأدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها	Luthans.2005.28

لصنع القرار .	
هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل .	Robbins & coulteur.2007.47

المصدر (01): Kanagasabapathy.K.A .et al .(2006).Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knoweldge managment system – a case study in process industry . available at [http : //www.strategylabs.net / definition-of-knowledg](http://www.strategylabs.net/definition-of-knowledg)

المصدر (02) : أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الفرات الاوسط،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،المجلد15 العدد 3، 2013،ص: 243

وعلى ضوء التعاريف و الآراء السابقة لكل هؤلاء الباحثين يمكننا استنتاج التعريف الموالي : إدارة المعرفة هي تلك العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية كانت أو خارجية ، ونقلها ، التشارك فيها ، تطبيقها وتوظيفها في اتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات وكذا التعلم والتخطيط الاستراتيجي بقصد تحقيق الأهداف المرجوة .

2- أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي :

- 1-أسر المعرفة من مصادرها ،حزنها وإعادة استعمالها .
- 2-تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها¹ ، وإعدادها من خلال عملياتها وتقديمها لمن يحتاجها لأداء العمل المطلوب.²
- 3-إعادة استخدام المعرفة و تعظيمها .
- 4-بناء إمكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري .

¹ - مريم بنت راضي مشخص الحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات ،مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة تربوية وتخطيط ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1430-1431 هـ ، ص 24

² - سهى عبد العال، أحمد غيث، مرجع سابق ، ص 51.

- 5- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الالكترونية .
- 6- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات .¹
- 7- تعزيز التعاون من خلال تبادل المعرفة بين الأقسام المنظمة سواء أكانت معرفة ضمنية أو معرفة صريحة .
- 8- تحديث وتطوير وتحديد المعرفة المتوافرة حالياً من بيانات و معلومات و باستمرار لمواكبة التطورات التي تحدث في بيئة المنظمة بشكل خاص و بيئة الأعمال بشكل عام .
- 9- تحسين الإنتاجية من خلال تسهيل تدفق المعرفة و التشارك فيها عبر وسائل الاتصال بين العاملين في المنظمة .²

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة

يشير (Kucza.2001) إلى أن المهمة العامة لإدارة المعرفة هي إدارة عملية خلق و تخزين و المشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى ذات العلاقة بهذه العمليات، ويرى (King.2009) أن عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (خلق ، اكتساب ، خزن ، نقل ، مشاركة ، و إعادة استخدام) تؤدي إلى تحسين عمليات الأعمال والمتمثلة في (الإبداع ، التعلم الفردي ، التعلم الجماعي ، وضع القرار) و هذه بدورها تؤدي إلى تحسين العمليات الوسيطة المتمثلة في (السلوك التنظيمي ، القرارات ، العمليات ، المنتجات ، الخدمات ، العلاقات مع الزبائن و المجهزين) و بالتالي تحسين الأداء الاستراتيجي³ . ولقد تعددت تصنيفات الباحثين فهناك من يصنفها إلى ثلاثة وهناك من يصنفها إلى أربعة وحتى سبعة لكنها تبقى سلسلة متتابعة و مكتملة لبعضها البعض ورغم هذا الاختلاف سنقوم بتبني عمليات إدارة المعرفة الجوهرية حسب (Merins.et al.2001) وتضم : توليد ، تخزين ، نقل و تشارك ، و تطبيق .

¹ - مريم بنت راضي مشخص الحياني ، مرجع سابق ، ص25.

² - سهى عبد العال، أحمد غيث، مرجع سابق ، ص52 .

³ - أكرم محسن الباسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد15 العدد 3 ص243

وسيتم شرحها فيما يلي :

1) توليد المعرفة : وتندرج تحت هذه العملية جذب ، أو شراء ، أو خلق ، أو اكتشاف ، أو امتصاص ، و اكتساب أو الاستحواذ ، وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة لأنها تضمن للمنظمة من خلال امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها حيث يتم ذلك بخلق المعرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المنظمة من المصادر الداخلية (الوثائق ، السجلات ، قواعد البيانات ، الخرائط و العاملين) أو مصادر خارجية (الشراء ، الاستئجار ، الاندماج و الإنترنت)¹ ويعتبر الأفراد هم المولدين الأساسيين للمعرفة داخل المنظمة ذلك باستخلاص المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة صريحة باستخدام أدوات وتقنيات مختلفة مثل المقابلات و الملاحظات وغيرها من الأدوات ، وإنشاء معرفة جديدة عن طريق التفاعل مع الأفراد والجماعات و فرق العمل داخل المنظمة وخارجها لتوليد و إيجاد معرفة أخرى مضافة .²

2) خزن المعرفة : وتشمل الاحتفاظ ، الإدامة ، البحث ، الوصول ، الاسترجاع و التخزين ، ويعتبر خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة ، لأن الأفراد يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها³ فخزن المعرفة تهتم بحفظ المعرفة من الضياع ، وتتضمن حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون و المحافظة على العاملين المميزون بالمعرفة في المنظمة و تحويلها إلى بناء داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار و ضمان وصولها إلى الأفراد ، و أيضا حفظ المعرفة الظاهرة الموجودة في المنظمة كالوثائق و السجلات و الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و توثيقا باستخدام وسائط التخزين المتطورة .

3) التشارك في المعرفة : وتنطوي تحتها العمليات التالية : النقل ، التوزيع ، النشر ، التحريك و التدفق ، وهي تبادل الأفكار و الخبرات والمهارات بين العاملين⁴ . وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع ويتم هذا الاتصال من خلال البرامج التدريبية الناجحة وحلقات النقاش ، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها وأصبح توزيعها أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة كالانترنت وشبكات

¹ ، صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2005 ، ص (69 - 72) .

² - سهى عبد العال ، أحمد غيث ، مرجع سابق ، ص 61 ، 62 .

³ - أكرم محسن البياسري ، ظفر ناصر حسين ، مرجع سابق ، ص 244 .

⁴ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص : 74

الاتصال المتطورة ، ويرى (Coakes.2003) أن عملية نقل المعرفة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة.¹

4) تطبيق المعرفة : وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية : الاستعمال ،إعادة استعمال ، الاستخدام ، والتطبيق وتسمح هذه العملية بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة و التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة تبنى داخل عمليات المنظمة ،ويجب أن تقوم الإدارة بدعمها من خلال تطبيقات عمل جديدة و إيجاد منتجات و خدمات و أسواق جديدة في المنظمة ، وهذا يتطلب تفويض للعاملين صلاحيات واسعة وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.²

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة

نظرا لظهور الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة Knowledge management التي بشر بها Peter.F.Drucker منذ ما يقارب العشرين سنة ولأهمية مفهومها وصعوبة التعامل معه كونه مفهوم معقد و شاسع ،فقد قدمت نماذج كثيرة لإدارة المعرفة تختلف تبعا لطبيعة عمل المنظمة و المداخل التي تتبناها، بحيث تأخذ هذه النماذج في الحسبان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في الإستراتيجية الأفراد و التكنولوجيا ،وأهم عنصر تبنى عليه هذه النماذج هو إستراتيجية إدارة المعرفة التي يجب أن يعتمد على المشاركة وتوفير أساليب الاتصال الفعالة و السهلة و السريعة ،حيث تسعى إلى إظهار كيفية إنشاء المعرفة ودعم سياسات المرونة والمشاركة بتبني الممارسات الإبداعية وتكامل التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة ،وعلى هذا الأساس حاولنا في هذا المطلب التطرق إلى الخصائص الأساسية التي تتميز بها هذه النماذج وتناولنا أهمها من منظورين منظور نظمي وآخر استراتيجي .

1- الخصائص الأساسية لنماذج إدارة المعرفة : وتتمثل في

* المرونة .

* الشمول.

* أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة .

* توفير العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام .

¹ - أكرم محسن الياسري،ظفر ناصر حسين ،مرجع سابق ،ص:245

² - صلاح الدين الكبيسي،مرجع سابق، ص: 78,79

* الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية وأنشطتها .

* القيادة الكفؤة¹ .

2- نماذج إدارة المعرفة

أولاً: نماذج إدارة المعرفة من المنظور النظامي

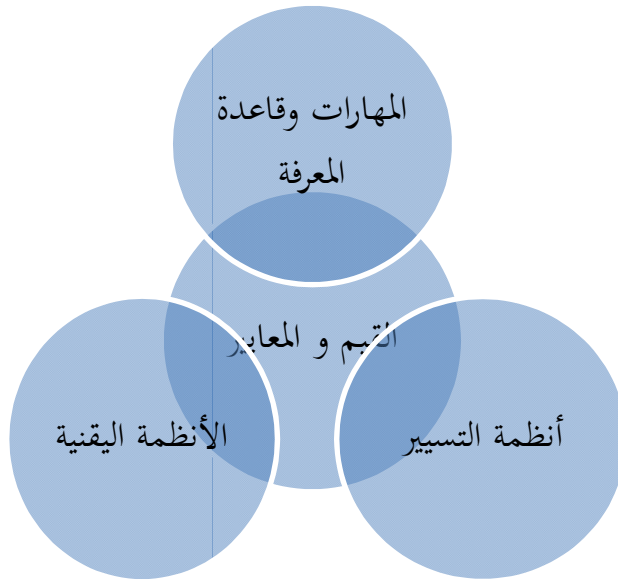
1- نموذج دوروثي ليونارد بارتون DORTHY LEONARD-BARTON

لقد اهتم ليونارد بارتون في هذا النموذج بطبيعة القدرات الجوهرية للمنظمة بالتركيز أساساً على تطوير المنتجات الجديدة ، وآليات تطوير المشاريع ، كما اعتمد في تحليله على التمييز بين مفهومين للقدرات الجوهرية ، الأول يتعامل معها على أنها مجموعة أساليب تقنية متميزة ، مهارات، وأنظمة تسيير أساسها القيم السائدة في المنظمة تدعم الإبداع والتطور . والثاني يخص القدرات الجوهرية التقليدية التي لطالما كانت معيقة للإبداع . فمن هنا تظهر الصلابة الجوهرية التي يجد من خلالها المسيرون المكلفون بتطوير المشاريع . وابتكار منتجات جديدة أنفسهم أمام مفارقة كبرى من حيث استغلال مزايا هذه القدرات دون أن يقف أي رد الفعل كعائق في وجه السير الحسن لهذه العملية ، وبالتالي يظهر دور القيادة في تنفيذ الاستراتيجيات ودعم عملية التغيير وتوفير المناخ المناسب لها، كما اعتبرها ليونارد طقم من المعرفة من شأنه إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة وتشمل على أربع أبعاد متكاملة تتمثل في المعارف، مهارات العمال، الأنظمة التقنية و أنظمة التسيير التي تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة منظمة وفعالة لأجل خلق معرفة جديدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير التي تحد من المقاومة الداخلية حتى لا تقف كعائق أمام عجلة المعرفة ويرى الباحث اتامي Itami أن الوقت الذي يبدأ فيه البحث عن تطوير المعارف تكون القدرات الجوهرية تعمل على أكمل وجه حتى تصبح عملية تطوير المشاريع بمثابة فرصة للإبداع والابتكار واستكشاف معارف جديدة.² ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ - مريم بنت راضي مشخص الحياني، مرجع سابق، ص 31 .

² - DOROTHY LEONARD-BARTON , " core capabilities and core rigidities : a paradox in product development" ,strategic management journal, vol 13 , pp111-114.

الشكل (1-3): الأبعاد الأربعة للقدرات الجوهرية



المصدر:

DOROTHY LEONARD-BARTON " core capabilities and core rigidities : a paradox in product development" ,strategic management journal, vol 13 p114.

2- نموذج كارل ويج (wiig)

قام كارل ويج بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي سهل بناء المعرفة واستخدامها ،حيث إن تكرار نفس العمليات عدة مرات عادة ما يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة وأساليب مختلفة ومطورة تساهم في توليد معرفة جديدة ،إذن يعتمد هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها سواء في القواعد المعرفية أو في عقول الأفراد ليتم تجميعها ثم تبادلها وتشاركتها مع الآخرين في إطار رسمي أو غير رسمي عن طريق الحوارات أو شبكات الخبرة أو الأنظمة الخبيرة و فرق العمل .وتجدر الإشارة أن نفس المعرفة يمكن استخدامها عدة مرات وفي عدة أشكال حسب الموقف والوضعية التي يكون سياق العمل داخل المنظمة يتجه نحوها. ويهدف هذا النموذج لتحقيق أربعة أهداف أساسية¹:

* **بناء المعرفة** : وتتم من خلال التعلم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام و الاتصال المتطورة المعتمدة أساسا على التكنولوجيات الحديثة .

¹ - Wiig Karl M (Knowledge Management Foundations : thinking about thinking /How people and organizations Creat , Represent and use Knowledge), USA , Schema Press, 1993 , p 53.

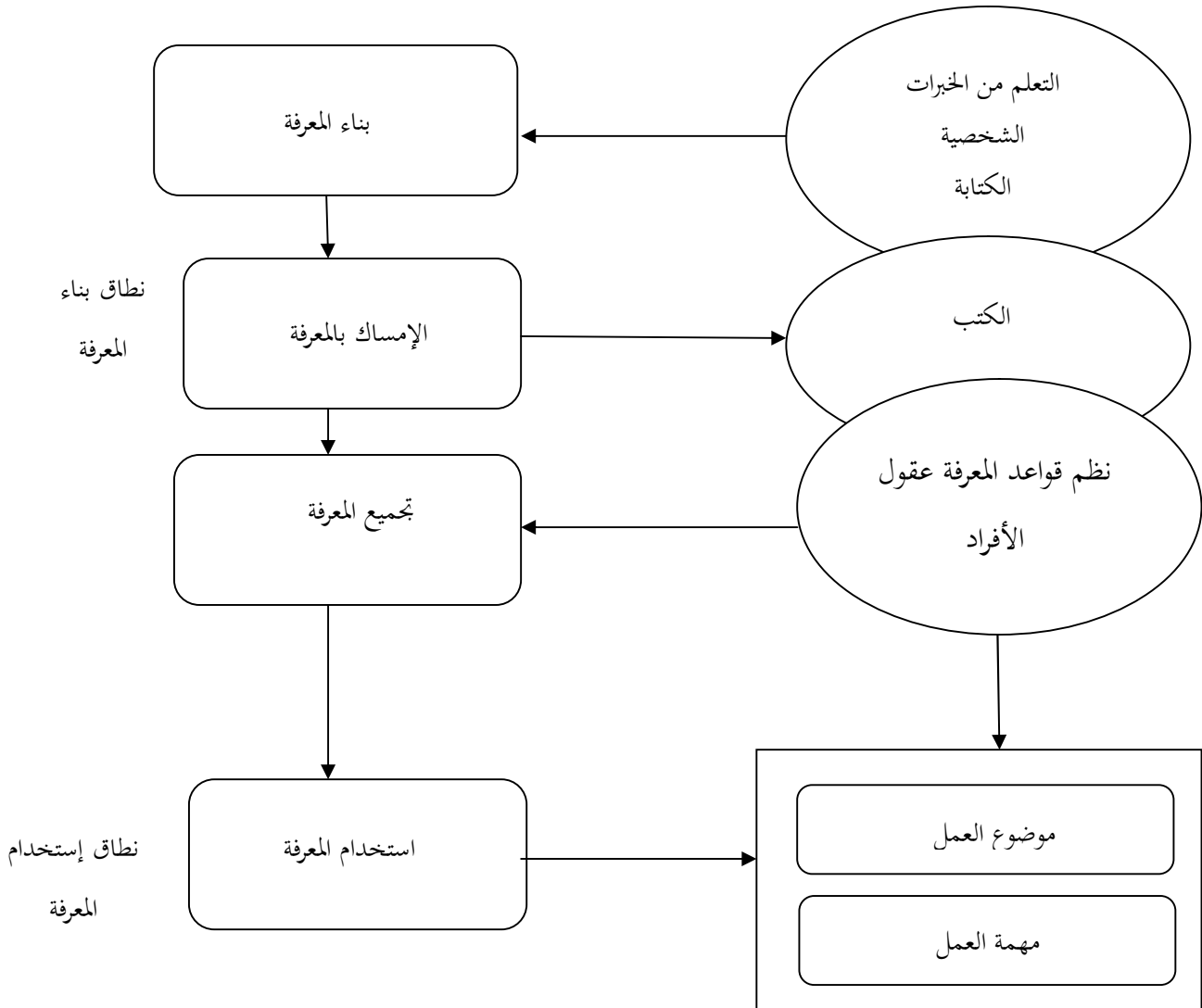
* **الاحتفاظ بالمعرفة** : سواء كان ذلك في وسائل التخزين كالكتب و قواعد المعرفة ، البيانات و المعلومات أو في عقول الأفراد .

* **تجميع المعرفة** : ويكون من خلال جماعات العمل و فرق العمل و ما تجمعه من خبرات و مهارات ناتجة عن ممارسات و تجارب سابقة أو من خلال الأنظمة الخبيرة .

* **استخدام المعرفة** : ولأن المعرفة التي تم تجميعها تحتاج إلى استخدام فلا بد أن يتم ذلك مع تطبيقها و تحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر أثارها على مختلف وظائف المنظمة.

و من خلال الشكل الموالي نلاحظ أن هذا النموذج يعتبر نظام متكامل ، حيث يدمج جميع الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة ، ويعمل على نطاقين هما نطاق بناء المعرفة ونطاق استخدام المعرفة ، حيث أن نطاق البناء يشكل مرحلة البداية من خلال إنشاء و توليد المعرفة اعتمادا على التعلم ثم الإمساك و التخزين عبر مختلف الوسائل المخصصة لذلك ، ثم التجميع و تحقيق الاستخدام الأمثل لها كي يكفل السير الحسن و الجيد للمهام والأعمال المختلفة داخل المنظمة ، بينما يمكنهم النطاق الثاني باستخدام المعرفة والاستفادة منها.

الشكل (1-4) : نموذج إدارة المعرفة عند ويغ



المصدر:

- Wiig Karl M (Knowledge Management Foundations : thinking about thinking /How people and organizations Creat , Represent and use Knowledge), USA , Sehema Press, 1993 , p 54.

3- نموذج ميكائيل ماركوارد (Michel Marquardt)

قدم ماركوارد من خلال نموذج مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة ،حيث ضم ستة مراحل متسلسلة ومترابطة مع بعضها البعض تهدف أساسا لإيصال المعرفة المطلوبة للمستخدم المناسب في الوقت اللازم وبالشكل المناسب لأجل استخدامها و تطبيقها وتطويرها من خلال الممارسة المتكررة و الاستفادة من الأخطاء السابقة التي تعتبر كمصدر لاكتساب المعارف الجديدة مرورا بالخطوات التالية:

* الاكتساب

* التوليد

* الخزن

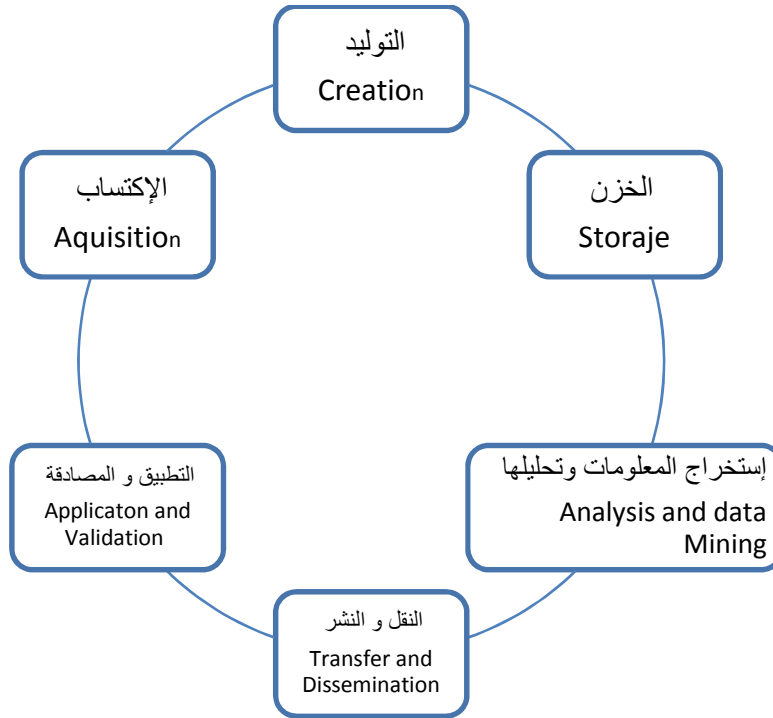
* استخراج المعلومات و تحليلها

* النقل والنشر

* التطبيق والمصادقة

ويمثلها في شكل حلقة تبدأ بالاكْتساب وتنتهي بالتطبيق و المصادقة من طرف المستخدم بترتيب منهجي منظم يضمن طبيعة العلاقات بين مختلف العمليات المكونة للنموذج¹.

الشكل (1-5): نموذج إدارة المعرفة عند ماركوارد



المصدر :

Marquardt ;Michael J,"Building the learning Organization " ,Davis – Black Publishing Company ,USA,2002 , p29

¹ - Marquardt , Michael J,"Building the learning Organization " ,Davis – Black Publishing Company ,USA,2002 , p 28 .

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة من منظور استراتيجي

1- نموذج دوفي (Duffy)

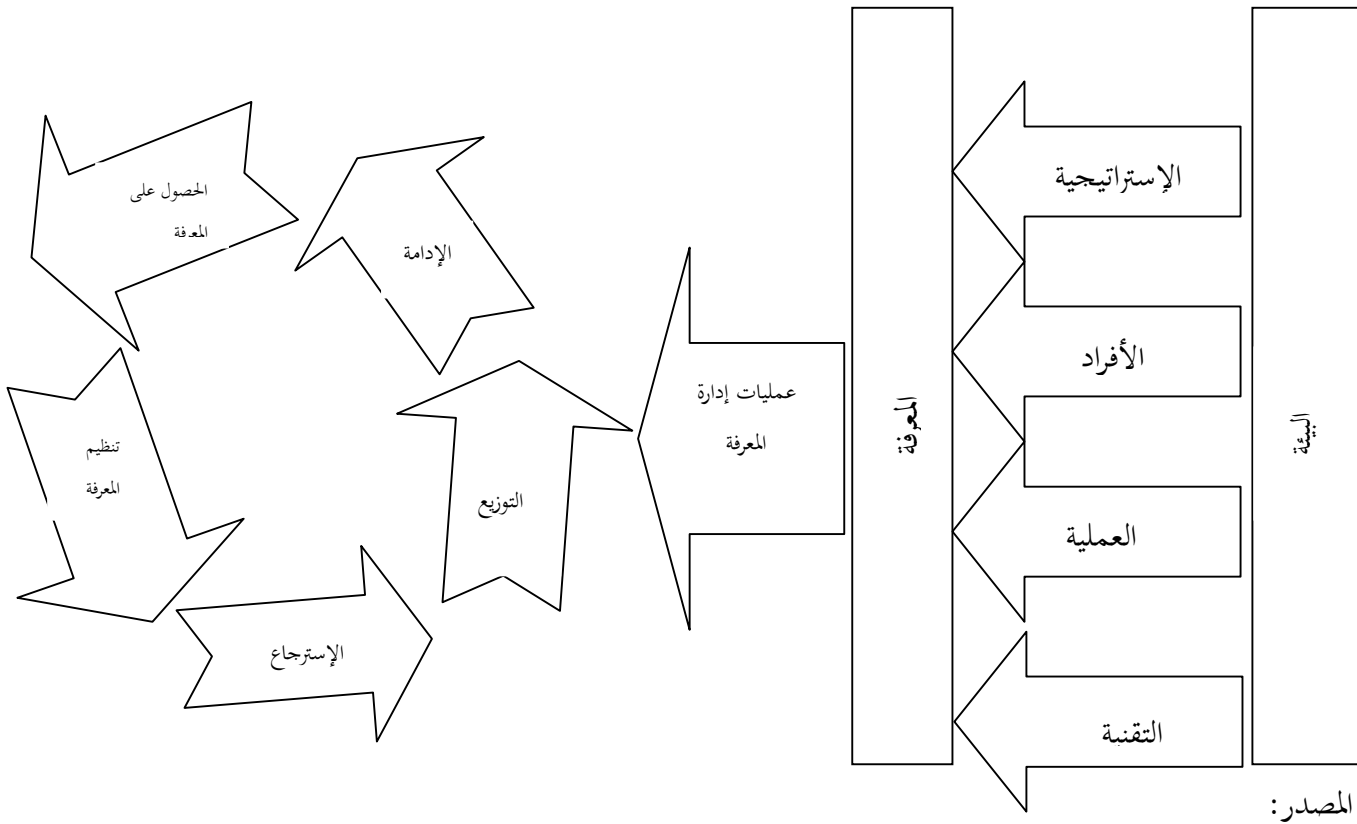
إن أساس المعرفة في هذا النموذج يتمحور حول المعلومات، و الطاقة التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية، باشتراك كل من الإستراتيجية، الأفراد، العمليات، والتقنيات التي تساهم في عملية التحول من المعلومات إلى معرفة من شأنها إنتاج سلع وخدمات وإجراءات تتوافق و الأهداف الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات تشرف عليها إدارة المعرفة ضمن عمليات أساسية حسب هذا النموذج كما يلي :

* **الحصول على المعرفة** : وتضم هذه العملية الوصول إلى المعرفة من خلال مصادرها داخلية كانت أو خارجية ، ثم أسر المعرفة التي تم التوصل إليها و توليدها انطلاقا من تلك التي تم التوصل إليها وأسرها .
* **عملية التنظيم** : وتشمل تصنيف المعرفة وتبويبها، ترميزها، و خزنها .

* **الاسترجاع** : أي استخراج المعرفة التي تم خزنها عند الحاجة إليها، ويتم ذلك من خلال عملية البحث حتى الوصول إلى المعرفة، باستخدام آليات لازمة لذلك، لأن عملية البحث هذه أحيانا تتصف بالصعوبة نظرا للكثير الكبير للقاعدة المعرفية الناتجة عن سنوات طويلة من الممارسات والخبرات في المجال مما يجعلها مدفونة في ذلك الكم الهائل من المعلومات

* **عملية الإدامة**: ويتم فيها التنقيح، والنمو والتغذية العكسية حيث أن المعارف المكتسبة لا بد من إثرائها الأمر الذي يتطلب التنقيح المستمر وتغذية عكسية تجعل المعرفة في نمو وتطور مستمر .
ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل (1-6) : نموذج دوفي (Duffy)



المصدر:

Duffy jal. "knowledge Management :To Be or not To Be ? ";Informatien Management journal ; january2001 ; pp64-67

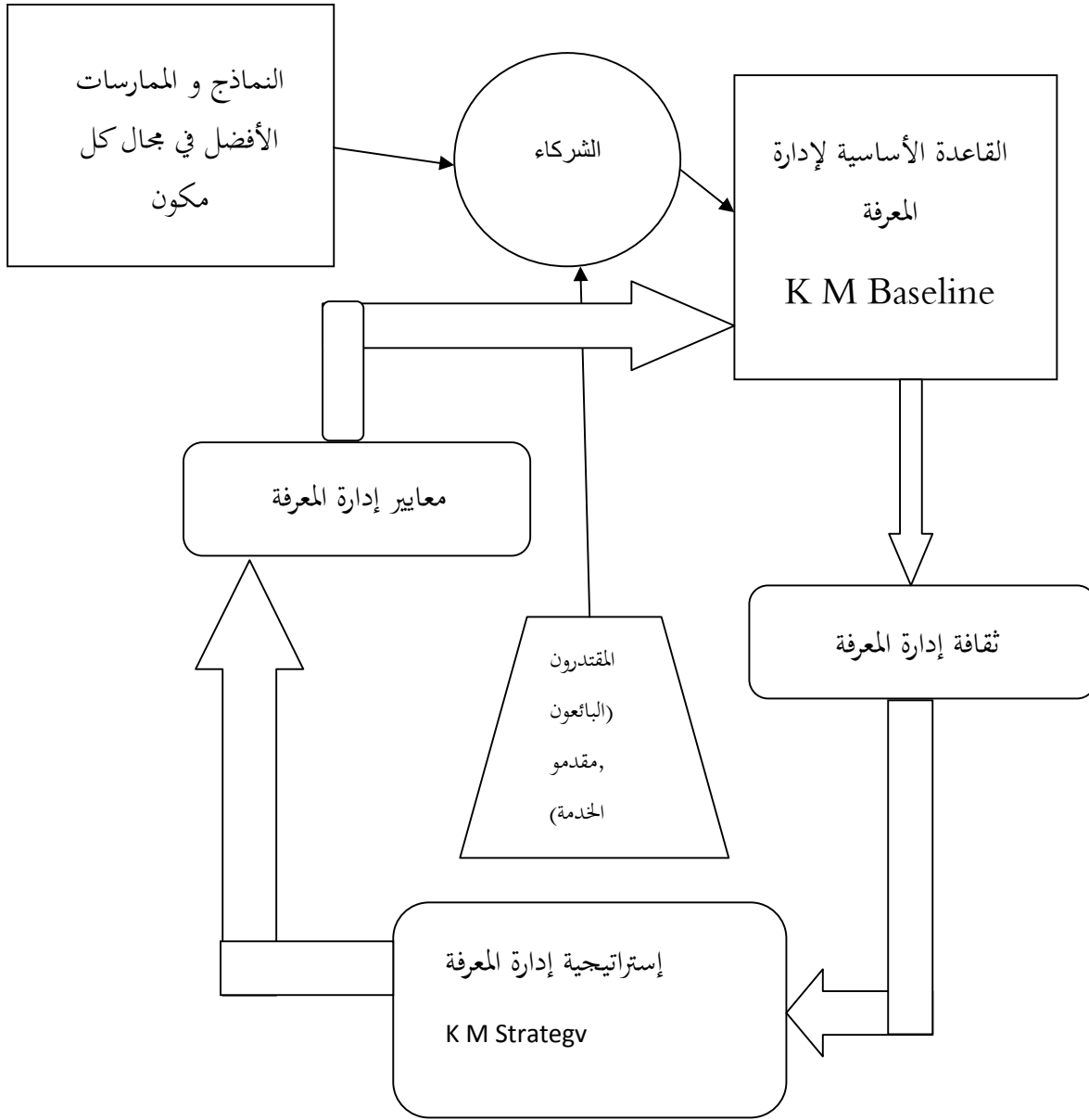
يبين هذا الشكل أن الإستراتيجية، مهارات الأفراد، العمليات والتقنيات تتحدد استجابة لما تمليه ظروف البيئة الخارجية، وكل هذه العناصر تعتمد على المعرفة وبالتالي يجب وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة تشرف على أداء العمليات المعرفية المتمثلة في الحصول على المعرفة واكتسابها ثم تنظيمها، استرجاعها، توزيعها وإدامتها حتى تستطيع تحقيق التكيف اللازم للمنظمة مع البيئة الخارجية ومواكبة التغيرات الحاصلة، وكذا محاولة مواجهة جميع التهديدات واغتنام الفرص المتاحة في الوقت المناسب.¹

2- نموذج دينمس وينوسكي (Denmis E.Winosky)

يعتبر هذا النموذج المعرفة خبرة لامتناهية ليس لها بداية ولانهاية وهي عبارة عن حلقة تبدأ وتنتهي من نفس المرحلة مشكلة من أربع مكونات أساسية ذات الاعتماد المتبادل موضحة كما يلي :

¹- Duffy jal. "knowledge Management :To Be or not To Be ? ";Informatien Management journal ; january2001 ; pp64-67.

الشكل (1-7) : نموذج دينمس وينوسكي



المصدر :

Denms E.Winosky" (knowledge Management : approaches and methodologies) in Roman C.Barquien et al : (building Knowledge Management environment for electronic government) Management Concepts ;Virginia 2001 pp10-16

المكون الأول هو القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة ،حيث يتم بناؤها من خلال التعامل مع الشركاء البائعين ومقدمي الخدمة إضافة إلى النماذج و الممارسات الأفضل في مجال كل مكون اعتمادا على الممارسات و الخبرات السابقة وتصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها من قبل.

و المكون الثاني هو ثقافة إدارة المعرفة ، حيث يسعى هذا المكون للإجابة على كل التساؤلات التي تطرح خلال العمل في المنظمة، أي تحديد ما هو المهم ؟ أو ما الذي يجب أن تعرفه المنظمة؟ ولا يتم تحديد ذلك إلا بعد تحديد ما تمتلكه هذه الأخيرة ، وهو ما يؤكد التفاعل بين المكونين الأول والثاني للنموذج . وتجدر بنا الإشارة هنا أن الثقافة هي التي تحدد الاتجاهات والقيم التي تقود المنظمة إلى صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة .

المكون الثالث هو وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة تكون بمثابة إستراتيجية وظيفية تحدد من خلالها الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة بتحسين قدرات المنظمة والاستغلال الجيد للموارد المتاحة . أما المكون الرابع فهو معايير إدارة المعرفة و المراد به هو تحديد بدقة ما يمكن تحقيقه باستخدام أفضل الممارسات التي تعتمدها المنظمة في تسيير علاقاتها مع مختلف الأطراف من موردين وموزعين وزبائن، إضافة إلى ذلك مستوى التكنولوجيا والقدرات والتقنيات التي تم التوصل إليها بالمقارنة مع المنافسين في نفس المجال .¹

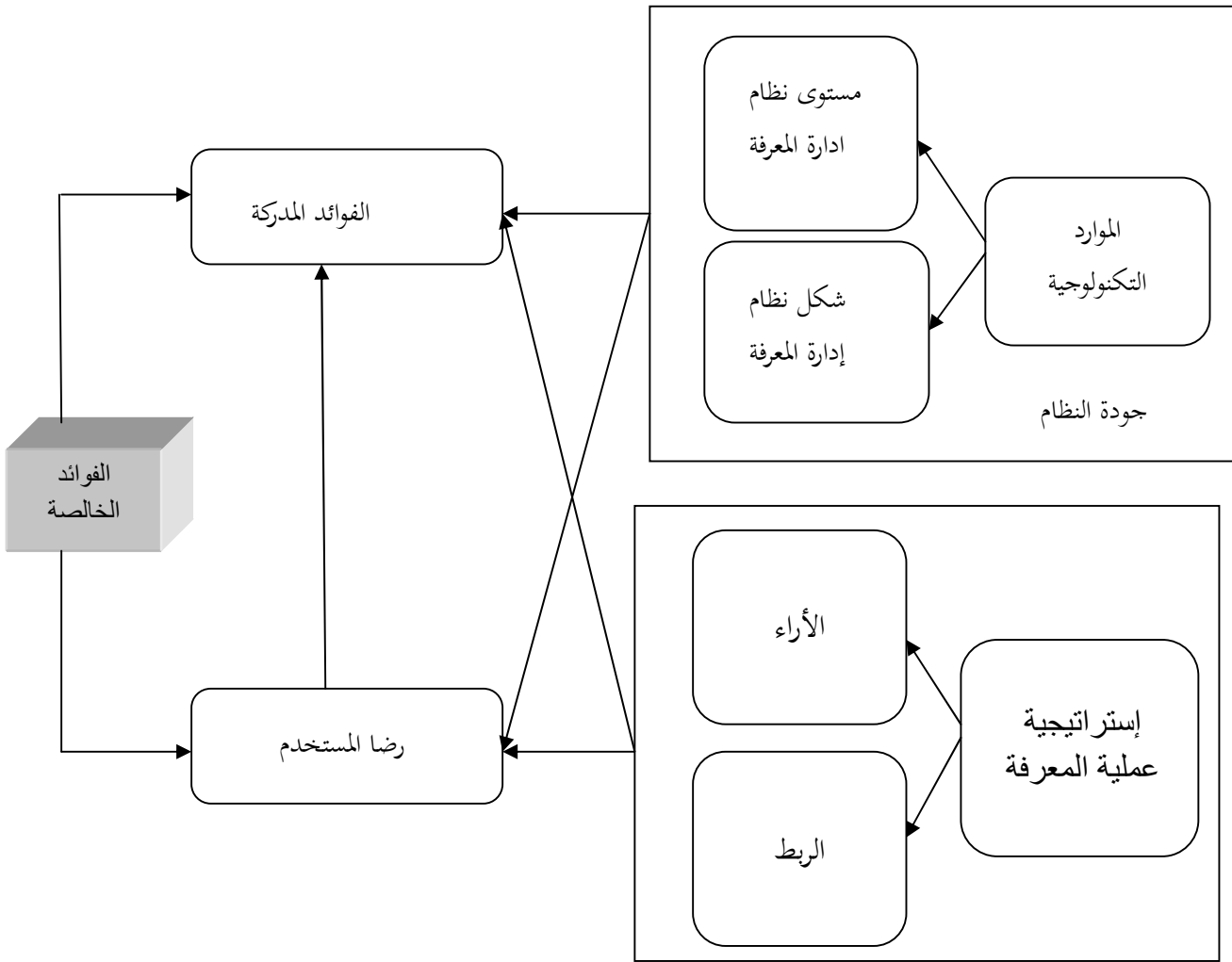
3- نموذج جينكس و أولفمان (Jennex & Olfman)

يعتمد هذا النموذج على تحليل الآثار الايجابية المترتبة عن استخدام نظام إدارة المعرفة داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد تم إجمالها في خمسة أبعاد أساسية :

- * **جودة إدارة المعرفة** : يقيس هذا البعد مدى جودة عمليات ادارة المعرفة من توليد ،تخزين ،استرجاع ،تحويل و تطبيق المعرفة .
- * **جودة المعرفة وإتاحتها** : و يقيس هذا البعد نوعية المعرفة التي تم اكتسابها ومدى إتاحتها للمستخدمين الذين هم في حاجة إليها .
- * **رضا المستخدم** : يحدد هذا البعد المستوى الذي يحقق فيه نظام إدارة المعرفة أعلى قدر من الرضا لدى المستخدمين .
- * **العوائد الممكنة** : يهتم هذا البعد بتحليل مختلف الآثار الايجابية التي يحدثها نظام ادارة المعرفة لكل من المستخدم و المؤسسة على حد سواء .
- * **الأثر الجمعي** : يعبر هذا البعد عن ما يمكن أن يعكسه استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل و ذلك على الصعيد التنظيمي وعلى صعيد النتائج .¹ والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد :

¹ - بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2015/2014 ، ص74.

الشكل (1-8) : نموذج جينكس و أولفمان لإدارة المعرفة



المصدر :

Jennex M & Olfman L, (Assessing Knowledge Management success effectiveness models), proceedings of the 37 international conference on system sciences , Hawaii, 2004, pp37-43

من خلال ما سبق نخلص إلى أن إدارة المعرفة الآن هي جزء لا يتجزأ من واقع المنظمات إذ تشكل تحدياً رئيسياً، يبدأ من اكتساب المعرفة، المشاركة فيها، خزنها، وصولاً إلى تطبيقها. ولأن مهمة إدارة المعرفة ليست بالمهمة السهلة لأنها نوع جديد من استجابة الإدارة لبيئة اجتماعية واقتصادية جديدة ورؤية متجددة للمنظمة، حيث تبدأ المنظمة حياتها بالمعرفة وتنتهي حين يتعذر الحصول عليها، وتنهيار قدرتها التنافسية وتتجمد وتتقادم أرسدها المعرفية و تتوقف عملية التجديد المعرفي بها .

¹ - بن حمودة يوسف، المرجع نفسه، ص 72-75.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، وظاهرة من أهم الظواهر التي حضيت و لا تزال تحظى باهتمام كبير من طرف الكتاب والباحثين و المديرين في مختلف المنظمات، حيث بدأ هذا الاهتمام لأول مرة في بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فرديريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية والذي لم يستطع الوصول إلى الرضا المطلوب للعمال، لكنه ألفت الانتباه للعنصر البشري ولقدراته وتأهيله وتحفيزه للعمل، لذلك أصبحت معظم المنظمات تعتمد في نجاحها و بشكل كبير على مدى فاعلية أداء الأفراد لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم في العمل.

سوف نحاول دراسة هذا الموضوع والإلمام به من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول :** أساسيات حول الرضا الوظيفي .

- **المطلب الثاني :** نظريات الرضا الوظيفي .

- **المطلب الثالث :** العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه .

- **المطلب الرابع :** آثار ونتائج الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي

مع أن مفهوم الرضا مفهوم قديم إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد ودقيق لمعنى الرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة كما أنه يختلف من شخص لأخر حيث يمكن أن يكون رضا لفرد، قد يكون عدم رضا لفرد آخر.

1-تعريف الرضا الوظيفي

- أ - لغة : الرضا لغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه ، أحبه وأقبل عليه.¹
- ب- اصطلاحا : الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته.²

سوف نتطرق لمجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

يعرفه هوبك الرضا الوظيفي على أنه : "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".³

ويرى ستون الرضا الوظيفي على أنه : "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو و التقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".⁴

كما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو : "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين ،وعادة ما تكون هذه القناعة محصلة للعديد من العوامل، تختلف من شخص لأخر".⁵

كما يعرفه لوك الرضا الوظيفي على أنه : " حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية ،وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة".⁶

¹ - المنجد الإعدادي ، مرجع سابق ، ص 278.

² - حسن راوية ، السلوك في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004، ص 261 .

³ - محمد الصيرفي ، السلوك الاداري : العلاقات الانسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008، ص131,132

⁴ - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004ص196

⁵ - زاهد محمد الديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2011 ،ص120

⁶ - حسين حريم ، ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013، ص 387,388

ويعرفه **روبن** الرضا الوظيفي على أنه " مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله ، فالشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية اتجاه عمله في حين يحمل الشخص غير الراضي مشاعر سلبية تجاه عمله"¹ .

و مما تقدم نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه مختلف الإشباعات المادية و المعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وتجاه وظائفهم بالمؤسسة التي يعملون بها و التي تحول إلى متعة حقيقية في العمل و في حياتهم اليومية .

2- خصائص الرضا الوظيفي :

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص نوجزها في ما يلي :

* **تعدد المفاهيم وطرق القياس** : لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين و اختلاف مداخلهم وتوجهات تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي و تنوعت طرق قياسه .

* **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي** : حيث كل شخص ونظرتة للرضا فهناك ما يعتبر عنده رضا وفي نفس الوقت شخص آخر يكون عنده عدم رضا .

* **رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه على العناصر الأخرى** : أي أن الفرد قد يكون راضي عنصرا معين من عناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي و في نفس الوقت غير راضي على العناصر الأخرى.

* **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة في السلوك الإنساني** : لذلك فهو على درجة من التعقيد إذ يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به.

* **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول** : والتي تنشأ عن تفاعل الفرد مع العمل ومع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، و يؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم.²

* **إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير** : ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل كدرجة طموح الفرد، ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجده فيها، وحالة ممارسته لنشاطه اليومي.

¹ -Beverly , Ann Josias, (2005) , The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services .26 within an electricity utility . (online) .master thesis , university of westerncape .Available ar : verfrroller.nl/rio.pdf (consulted at 02/10/2011)

² -يونسى مختار , الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005، ص: 53,54

* يعد الرضا الوظيفي ذاتي تقديري مرتبط بالمشاعر : التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل فأحيانا يكون صريح وأحيانا ضمني يكمن داخل الفرد العامل .

* الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية : حيث يكون راضي حاليا ، ويكون غير راضي مستقبلا لذلك وجب تنميته و مسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه مثل الأجر و علاقته بمستوى المعيشة .¹

3- أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي من أهمية العنصر البشري لدى المنظمات حيث يعد المحور الرئيسي للإنتاج و توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

* رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، ترك العمل ،معدلات الشكاوي و الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة .

* زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي ،حيث يساهم في زيادة فعالية المنظمة .

* تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد إذن الرضا الوظيفي هو مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأسرية و الاجتماعية.

* إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ،يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .²

* يعتبر الرضا الوظيفي تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان العمل والمناخ التنظيمي الملائم لذلك ،حيث يدفع العمال طوعا إلى زيادة الإنتاج .

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

لقد تعددت النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا ،وتدرجت من كلاسيكية إلى حديثة تتفرد بمعايير وأسس خاصة بكل نظرية ،وقد ارتأينا تناول أهم النظريات و الأكثر تداولاً التي فسرت الدوافع الإنسانية .

1-نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow :

لقد قدم ابراهام ماسلو والذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج الحاجات ،وتعد أولى الدراسات النظرية و

¹-عزبون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2007، ص: 51,52

²- إيناس فؤاد ناوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لد المشرفات التربويات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة ،مطلب تكميلي لنيل شهادة

الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة ، 1429هـ، ص: 46 .

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

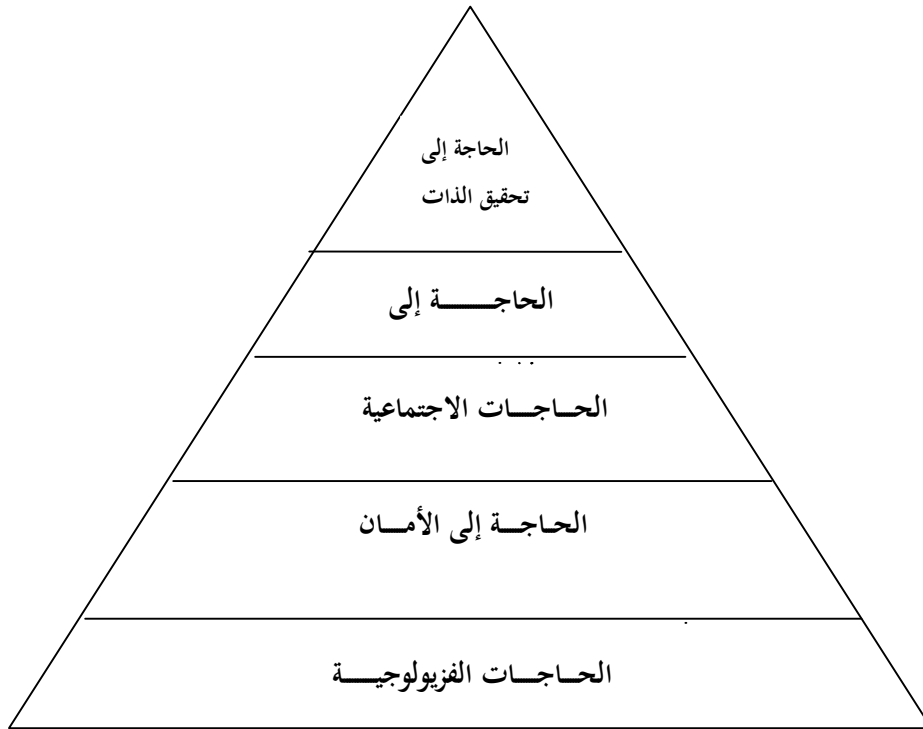
العلمية التي أوضحت أن دوافع الأفراد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أُسمى من ذلك ، والأساس في هذه النظرية هو الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، وتجعله راضيا، حيث يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب درجة إشباعها وإلحاحها في سلم هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمن، والصدقة احترام النفس، وتحقيق الذات ، حيث استند ماسلو على ثلاثة عناصر أساسية هي¹ :

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد وهذا التأثير يتولد من الحاجات غير المشبعة ، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا .

- ترتيب الحاجات يكون وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها ، ابتداء من الحاجات الأساسية ، كالطعام والشراب وصولا إلى الحاجة إلى تحقيق الذات .

يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو حسب الشكل الموالي :

الشكل (1-9) : سلم الحاجات لماسلو



المصدر : ربيع شتوي ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص37

¹ - ربيع شتوي ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص37

ويتم إشباع هذه الحاجات حسب ترتيب ماسلو إذ لا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية مباشرة بدون إشباع الحاجات الأخرى وفقاً لترتيبها في الهرم (السلم الهرمي) ، وسنقوم بتقديم شرح موجز لكل من الحاجات السابقة .

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي قاعدة الهرم (السلم الهرمي) تشمل المأكل والمشرب ، المأوى ، النوم و الراحة ولا نستطيع الاستغناء عنها ، ويعتبر الأجر من الحاجات الضرورية لأي موظف مهما كان نوع المؤسسة التي يعمل بها لأنه من بين الوسائل المهمة لتحقيق الاستقرار والعيش الكريم .

- **الحاجة إلى الأمان** : و تبرز أهميتها بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتشمل الحماية من المخاطر المادية ، المخاطر الصحية ، الحماية من التدهور الاقتصادي وتجنب المخاطر غير المتوقعة .

- **الحاجات الاجتماعية** : و تأتي في الدرجة الثالثة في الهرم و تتمثل في حاجة الفرد إلى تكوين علاقات مع أفراد آخرين أقوى للاستعانة بهم في مواجهة الأخطار .

- **الحاجة إلى التقدير والاحترام** : و تعني الهدف الذي يطمح إليه أي فرد من قبل الآخرين و مدرائه في المؤسسة التي يعمل بها والتي تتيح له فرصة إبراز مواهبه وتنمية قدراته للحصول على مكانة مرموقة في المجتمع .

- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : تترصد قمة الهرم ولا تظهر إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة فهي تتعلق بنجاح الفرد ، أي تحقيقه لطموحاته و أهدافه و يذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" كما يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنامي مستمر ، أما الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد ، و عدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبياً يتسبب في حدوث ردود فعل سلوكية سلبية و التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي¹ .

2- نظرية العلاقات الإنسانية : 1924 - 1934

لقد كانت من أولى النظريات التي وقفت في صف العنصر البشري، حيث انبثقت أفكارها من نتائج دراسات هاوثورن و الأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجن ويتلخص فحواها في مايلي :

¹ - ربيع شتوي ، مرجع سابق ص37

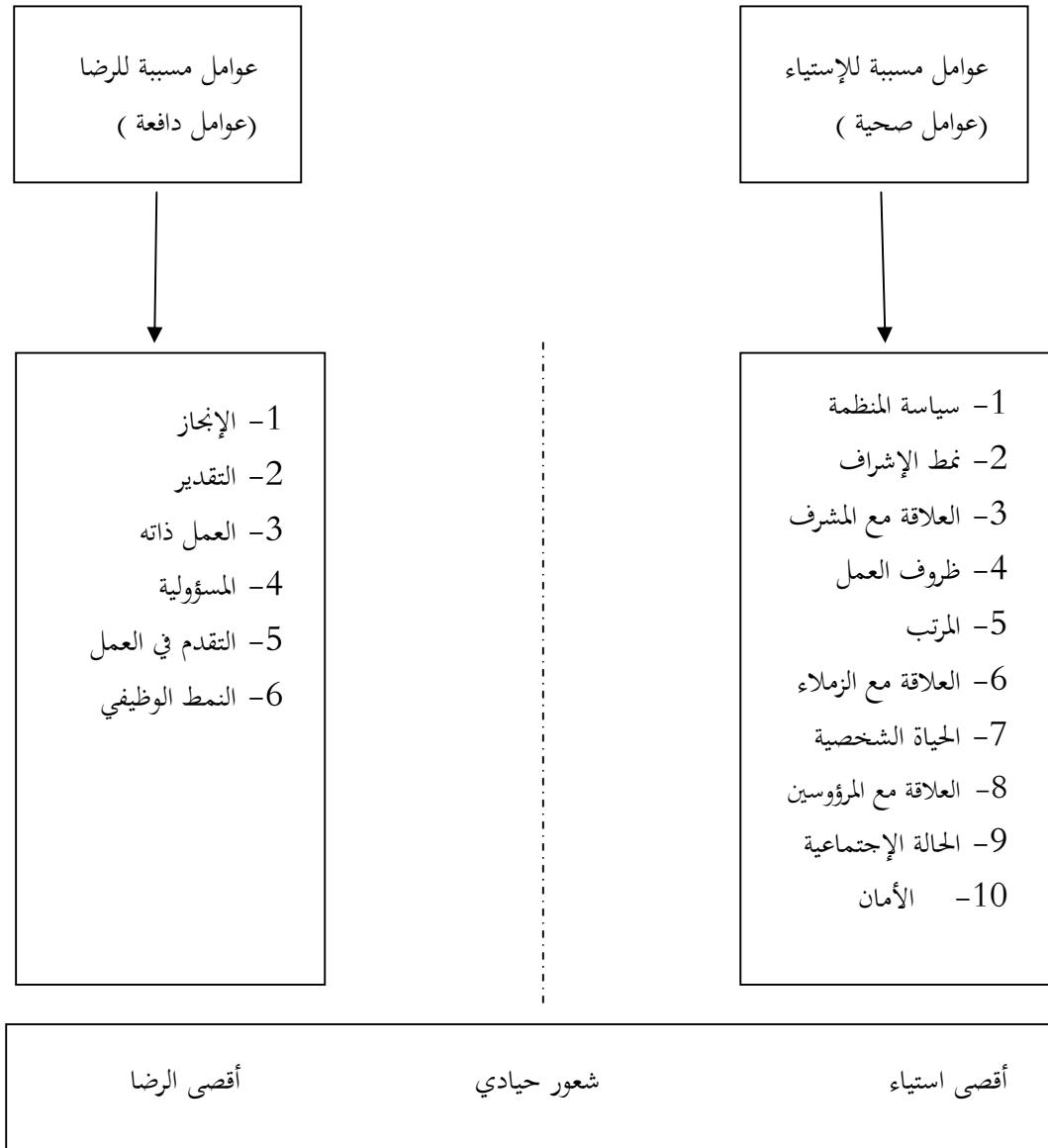
- * إن العنصر البشري هو أهم عناصر المنظمة ، و الإنسان في تركيبته المعقدة و جوانبه النفسية والاجتماعية و الجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه ، حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في العمل .
- * إن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور و المكافآت المادية فحسب ، بل هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين .
- * إن العمال يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكوّن التنظيم غير الرسمي الذين يلتفون حوله ، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها و اتجاهاتهم و قيمهم ، وحتى على دوافعهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم ، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.
- * إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية .¹

3- نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ (f.Herberg)

ظهرت هذه النظرية سنة 1959 ، وقد احتوت تحليلاً مخالفاً لما قدمته نظرية ماسلو ، و الأساس الذي تضمنته " أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا أي أنها ذات عاملين " ، فالرأي الذي أشيع في النظريات التي سبقتها هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد أي أن نفس العوامل التي تؤدي الرضا تؤدي إلى عدم الرضا أيضاً ، وقد قام عالم النفس الأمريكي هرزبرغ وزميله سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل تتمثل في :

¹ - ايناس فؤاد نواوي ، مرجع سابق ، ص 46,47

الشكل : (10-1) نظرية العاملين (العوامل الدافعة – العوامل الصحية)



المصدر : مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة ، 1944، ص100

* العوامل الدافعة :

هي تلك العوامل التي تصنع قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي ، كما تدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما في حالة غيابها فتؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما على حياد و من أمثلتها : المسؤولية ، الإنجاز ، فرص التقدم في العمل، الحصول على التقدير و احترام من الآخرين .

* العوامل الصحية (الوقائية):

وهي التي يعتبر توافرها ضروريا لتحديد مشاعر الاستياء و تجنب مشاعر عدم الرضا ، لكن غيابها لا يؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس في الأداء في العمل لكنها كفيلا بحمايته وصيانتته وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل : الظروف المادية للعمل ،العلاقات مع الرؤساء و المرؤوسين، الإشراف ، الأجر ...
على الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و أن تدرك تأثير كل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي .¹

3- نظرية القيمة للوك :

تعتبر نظرية القيمة للوك التي قدمها إدوين لوك سنة 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي حيث يرى أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي القدرة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة ،فكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله ، وقبل كل هذا يجب تحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه .²

و أشار لوك في نظريته هذه إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد تحددها ثلاث أبعاد هي³ :

* مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .

* مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .

* أهمية هذا العنصر بالنسبة له .

فحسب لوك يصبح الرضا الوظيفي العام عبارة عن مجموعة من المظاهر المتعلقة بالرضا مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد ، لأن كل مظهر له وزنه و أهميته الخاصة فمثلا عنصر الترقية نجده مهم لدى فرد و أقل أهمية لدى فرد آخر ومن هذا المنطلق نكتب المعادلة التالية التي جاءت بها هذه النظرية :

$$O_{js} = (s_1)p_1 + (s_2)p_2 + \dots + (s_j)p_j$$

حيث : OS_j : الرضا الوظيفي الكلي

¹ -مصطفى مصطفى كامل ، ادارة الموارد البشرية ' دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،

1944،ص100

² -محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ،دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، 2004 ص: 201

³ -جيرالد جرينج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة ، رفاعي رفاعي اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004

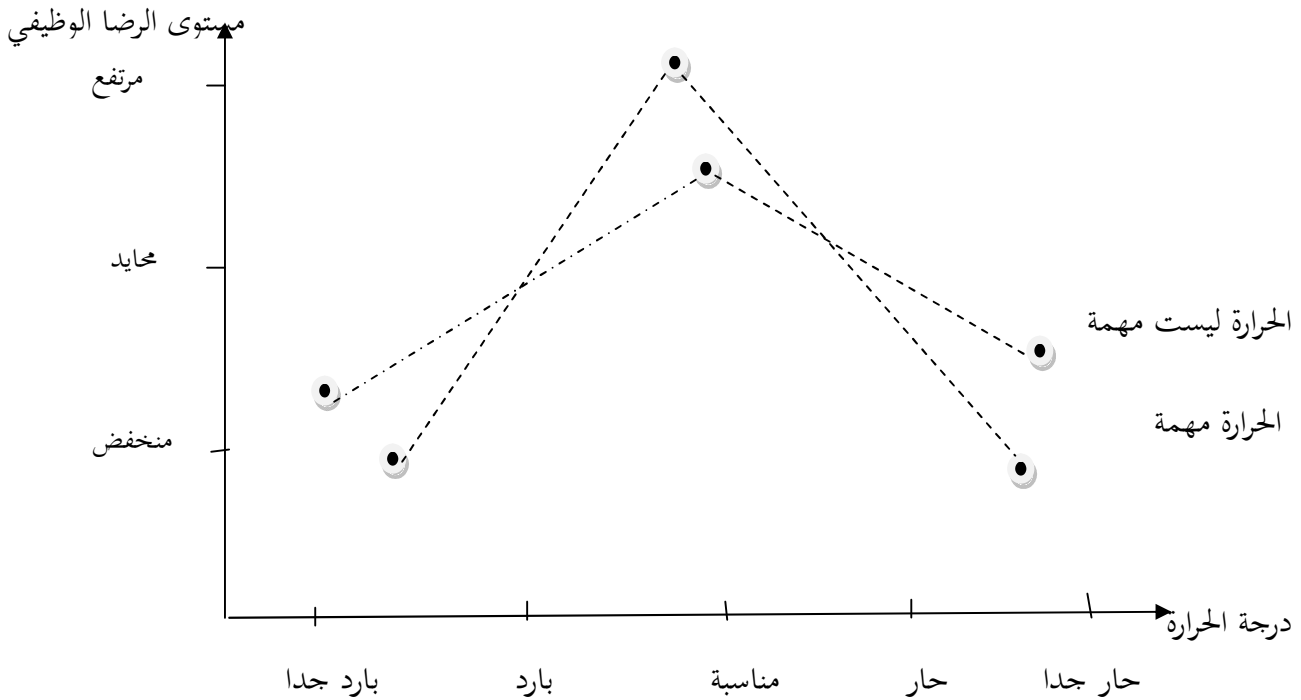
ص 210،209

S : الرضا الوظيفي الفردي

P : أهمية كل عامل من العوامل ذات القيمة بالرضا الوظيفي

وعليه فإن أي تغيير يطرأ على أي عامل من العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي ذا أهمية بالغة للفرد، بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي، و المثال التالي يوضح علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة .

شكل (1-11) :علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب LOCKE



المصدر : شهزاد لبصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة 2002 ص 56.

نلاحظ من خلال الشكل أنه إذا كانت الحرارة ليست مهمة بالنسبة للفرد ، فإن التغيرات الكبيرة فيها سينتج عنها تغيرات طفيفة في الرضا عن الدرجة الحرارة ، أما إذا كانت مهمة فأي تغيير يحصل على مستواها يؤدي إلى تغيرات كبيرة في مستويات الرضا عن درجة الحرارة .

4- نظرية عدالة العائد ل آدمز :

ظهرت هذه النظرية سنة 1963، حيث ينظر صاحب هذه النظرية إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الأفراد في عملهم هي القوة الأساسية و المحددة لجهود الأفراد و أدائهم ورضاهم الوظيفي، فكل الأفراد

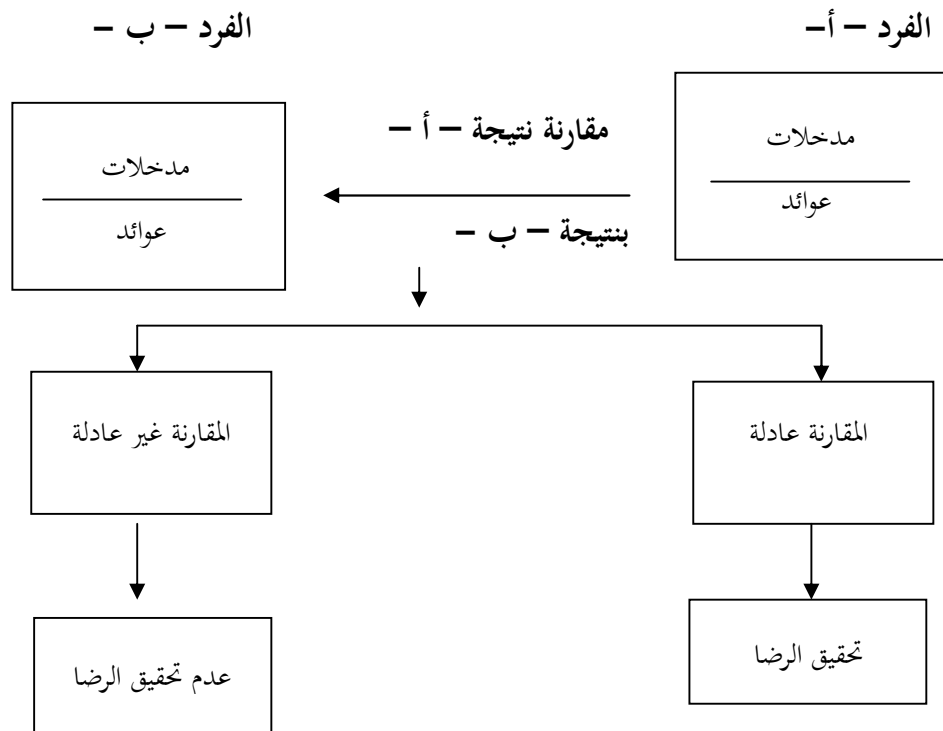
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فإذا أدرك الفرد أن العائد الذي يتحصل عليه مساوٍ للجهد الذي يبذله يكون راضي، أما إذا أدرك أن العائد الذي يتحصل عليه لا يتوافق مع الجهد المبذول من طرفه، فإنه يحدث له شعور بعدم الرضا .

و تظهر من خلال المكافآت المقدمة (الراتب ، الحوافز المقدمة مادية كانت أو معنوية) موزعة توزيعاً مساوياً بين العاملين، كل حسب ما يستحقه . وتعتمد هذه النظرية على :

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، المستوى التعليمي، المهارة و مقدار الجهد المبذول في العمل .
 - العوائد والتي تتمثل في الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهد المبذول نذكر منها : الدخل الاعتراف ، الترقية ... الخ .
- ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المنظمة من عدمه بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زملائه في العمل و يظهر ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل (1-12) : مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد



المصدر : ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995 ، ص 165 .

إذن بتوفير العدالة يتحقق الرضا و العكس إذا لم تتوفر العدالة لن يتحقق الرضا ،ويمكنهم هنا تقليل جهودهم ليتكافأ مع المكافأة حتى تتحقق العدالة .

5- نظرية مظهر الرضا (نموذج لولير): قدم لولير سنة 1973 نموذجاً لتحديد الرضا الوظيفي حيث يجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد ذات علاقة بالعمل و تندرج هذه العوامل في العناصر التالية : الراتب، الإشراف، الرضا عن العمل نفسه.

وحسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء ، المشرفين و الأجر، فعندما يتطابق مقدار ما يتحصلون عليه فعلاً وما يدركونه يحصل رضا و أي اختلال بين الإدراك والعائد المتحصل عليه يخلق شعور معين فإذا كانت المكافأة المقدمة تفوق الإدراك يشعر الفرد بالذنب والتوتر أما إذا حدث العكس يصبح الفرد غير راضي .

وتقيس هذه النظرية حالة الرضا وعدم الرضا كما يلي :

يفترض تواجد مايلي: (أ) هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه .

(ب) هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه .

و نتيجة العلاقة بين (أ) و(ب) تتمثل في :

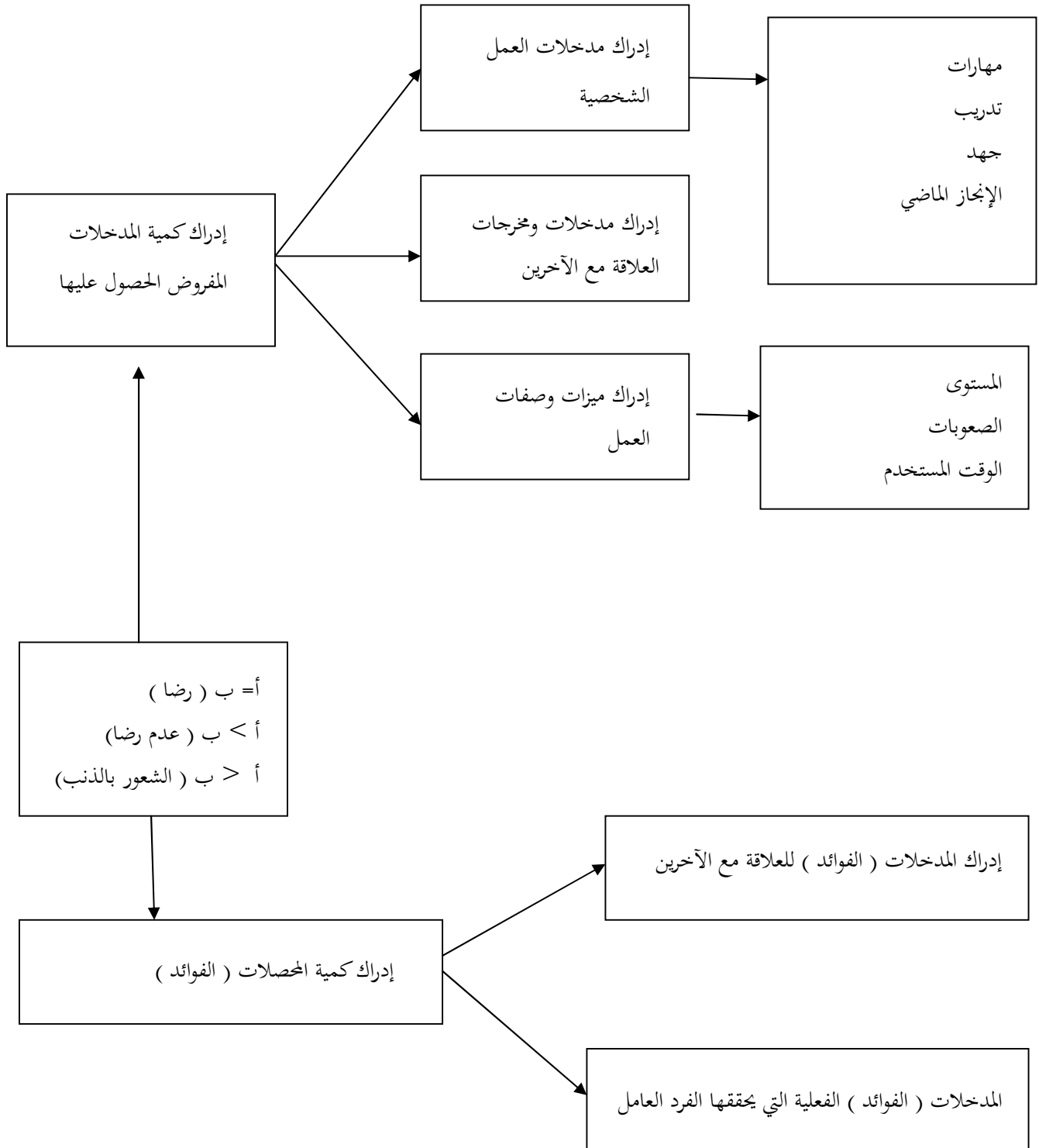
- عندما تكون (أ = ب) أي : المكافأة الفعلية = العدالة المدركة للمكافأة إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل و ما ينبغي الحصول عليه و منه يحدث الرضا .

- عندما تكون (أ < ب) أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية ، وهذا يؤدي إلى عدم الرضا لدى الأفراد .

- عندما تكون (أ > ب) أي الجزء المتوقع أقل من كمية المكافأة الفعلية ، و هذا يؤدي إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الارتياح¹ ، و يتضح كل هذا من خلال الشكل التالي :

¹ - ناصر محمد عديلي , مرجع سابق , ص 193.

الشكل (1-13): نموذج لولير في محدثات الرضا الوظيفي



المصدر : ناصر محمد العدلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995، ص: 193

يضيف لولير أن أهم المؤشرات في إدراك الفرد تتمثل في مدخلات وعوائد العمل الذي يقوم به و إدراك أهمية الآخرين تؤثر على الرضا الوظيفي .

6- نظرية وليم أوشي : WILLIAM OHCHI

ظهرت هذه النظرية سنة 1981 حيث تهتم بالجانب الإنساني للعامل فيرى أن إنتاجية الفرد لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحث والتطوير ، وإنما يستدعي تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في نهاية المطاف راضين بوظائفهم ، ولقد اقترح أوشي عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية تتمثل في :

* فهم نوع المنظمة التي يتعامل معها .

* معرفة فلسفة المنظمة التي تقوم عليها .

* تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف .

* تطوير و تنمية مهارات المدير و قدراته الشخصية .

* اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه .

* أهمية توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي .

* تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير و العاملين .

* تطوير و تنمية الولاء و الانتماء بين العاملين في المنظمة .

تبرز لنا هذه النظرية (نظرية Z) أهمية ظروف العمل الإنسانية التي تؤثر بشكل كبير في زيادة الإنتاج و الأرباح و تعزيز مشاعر الاحترام في الوسط المنظمي ، وهذا ما يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته ، والهدف منها هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المنظمة بالإشراك في القيم المشتركة .

انطلاقاً من هذا الهدف و بالاعتماد على الخطوات السابقة يتحقق ما يلي :¹

- زيادة الثقة و المودة و التفاعل بين العمال في العمل .

- زيادة الرضا الوظيفي .

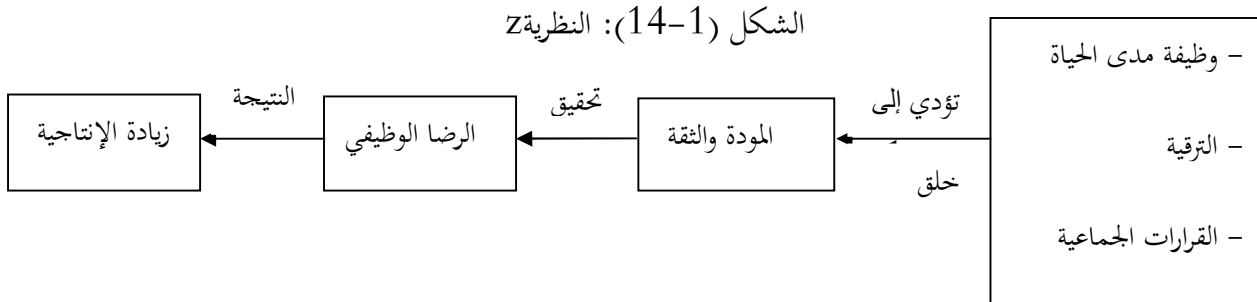
¹ - عبد الكريم ابن اعراب , تسيير المنشأة , منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, 2004, ص101

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- زيادة الاستقلال و الحرية .

- زيادة الإنتاجية .

و المخطط التالي يلخص النظرية Z :



المصدر : عبد الكريم ابن اعراب , تسيير المنشأة , منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, 2004, ص101

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل ناتجة عن الفرد نفسه و أخرى بالعمل أو المناخ التنظيمي المحاط بالفرد، وقد تعددت آراء الباحثين و الكتاب المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وقد صنفت هذه العوامل إلى نوعين هما : عوامل شخصية وعوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي و يضم كل عامل مجموعة من العناصر موضحة في الجدول الموالي :

الجدول (1-2) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

العوامل الشخصية	عوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي
الجنس	مرونة التنظيم
العمر	طبيعة العمل
الحالة الاجتماعية	أسلوب التعامل مع العاملين
مدة الخدمة	أنماط السلطة
القدرات	الأمن الوظيفي
الشخصية	أسلوب التحفيز
التعلم	تدريب العاملين
الاتجاهات والقيم	أساليب الرقابة
الدافعية	المسؤولية الاجتماعية

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المصدر : مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال مايو 2008، ص 12 .

أولاً : العوامل الشخصية

1-الجنس : يرى معظم الباحثين أن مستوى الرضا الوظيفي عند النساء أكثر منه عند الرجال وهذا يرجع إلى الصفات الفسيولوجية فالمرأة أكثر تحمل وصبر من الرجل .

2-العمر : أثبتت الدراسات أن أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون عند فئة كبار السن نتيجة تكيفهم ومع منصبهم و تعلقهم النفسي به ، أما فئة الشباب فتكون نسبة عدم الرضا مرتفعة جدا نظرا لارتفاع الطموح لديهم .

3-الحالة الاجتماعية : لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الإنتاجية والرضا ، لكن الدراسات القليلة تثبت أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل ،ومعدل دوران أقل ،وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين ، لأنه بالزواج تزداد المسؤوليات مما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية ¹ .

4-مدة الخدمة : تعرف مدة الخدمة بأنها : "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " ولقد أظهرت نتائج الدراسات بأنه كلما كانت الخبرة عالية زاد الرضا و يرجع ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته ،أصبح أكثر تمكنا في عمله و زاد الأجر بزيادة سنوات الخبرة.²

5-القدرات : وتعد تلك الاستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة ، ولأن قدرات الأفراد تختلف وتباين ،فإن درجة تأثيرها على رضا الأفراد يختلف هو الآخر ³ .

6-الشخصية : يقصد بها مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين و التي تحدد أنماطه السلوكية⁴

كما تعد ذلك النموذج المتفرد و المستقر نسبيا في السلوك والفكر و العواطف ، وباشتراكها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في المنظمات ويتم اختيار الفرد في العمل من خلال الخصائص والقدرات التي تميزه عن غيره وتتلاءم مع العمل المطلوب أداءه ، فكلما كان هذا التلاؤم كبير كلما كان الفرد أكثر إنتاجية و أكثر رضا ⁵ .

¹ - العطية ماجدة ،سلوك المنظمة -سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2003 ، ص: 44,49

² - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ص: 14

³ -عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2007/2006، ص: 67 .

⁴ -سهى عبد العال ،أحمد حيث ، مرجع سابق ، ص:196

⁵ - رفاعي ،بسيوني ،مرجع سابق ص128

7-التعلم : لقد توصلت مجموعة من الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلمًا وهذا راجع إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلمًا.¹

و كلما زاد اهتمام الشركة بنشر التعليم بين عاملها كلما زادت الإنتاجية و زاد الرضا الوظيفي .

8-القيم و الاتجاهات : القيم هي " الميل العام لتفصيل حالات معينة عن أخرى " حيث تلعب القيم دورا أساسيا في توجيه سلوك الأفراد وباختلاف القيم التي يؤمن بها الأفراد وفق العديد من المتغيرات فإنها تؤثر بشكل كبير على رضا الفرد عن العمل ، أما الاتجاه فقد أوضح جرنبرج و بارون أن المقصود بالاتجاهات نحو العمل بأنها المجموعة المستقرة نسبيا من المشاعر و المعتقدات و النزوع السلوكي تجاه العمل نفسه ، و الظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم ، وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل الأداء، الغياب عن العمل ومعدل ترك العمل² .

9-الدافعية : تعتبر الدافعية المحرك الأساسي لسلوك الفرد ،حيث يتوقف السلوك على نوعية الدوافع المؤثرة فيه كما أنها أحد المحددات العديدة المؤثرة في الأداء ، وهذا لا يعني أنه كلما كان الدافع عالي كان الأداء عالي بل قد يرجع إلى ارتفاع مستوى مهارة الفرد ، وتعتبر أيضا من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لأنها عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف ما، أو لإشباع حاجة معينة وهذا يسبب حالة من التوتر ،فإذا نجح في إزالة حالة التوتر هذه حقق الرضا الوظيفي وإذا لم ينجح يصاب الفرد بالإحباط و خيبة الأمل و بالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لديه.³ ، إذن هي مجموعة من القوى الدافعة داخل الشخصية الإنسانية ، تحدث نوع من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة ، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكات ، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما، من أجل تحقيق هدف معين.⁴

ثانيا : العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية مادية أو غير مادية أي البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين في تنظيم واحد ،وقد بينت بعض الدراسات أن رضا العاملين و أدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية

¹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004، ص: 232 .

² - رفاعي ، بسبوي ، مرجع سابق ص100,204

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004 ص: 110

⁴ - مجاهد رشيد ، أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة ، جامعة التكوين المتواصل، دالي براهيم ص: 2

من غيرها و يظهر أكثر في المناخ الابتكاري الذي يكون منسجما مع ما أتيح للعاملين من استقلالية و حرية التصرف و العلاقة بين المناخ و السلوك علاقة تفاعل متبادل .
كما أن للمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها كما يلي :

أ- مرونة التنظيم : وتعني القدرة على التكيف والتأقلم ، مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية فالتنظيم المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة و الإبداع ، أما غير المرن فهو لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها .

ب- طبيعة العمل : والتي من شأنها أن تدعم و تعزز الثقة والارتياح لدى العاملين و رفع الروح المعنوية لهم، حيث أن الأعمال الحيوية تثير التحدي و تدفع الفرد للتفكير ، الخلق و الابتكار على عكس الأعمال الروتينية التي تؤدي إلى الملل و عدم الإبداع .

ج- أسلوب التعامل مع العاملين : و يظهر من خلال الاتصال و ذلك عن طريق استخدام أنواع متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل و فعاليته و يؤدي ذلك إلى تنمية روح التعاون و تنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الإدارة ، وكذا تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص ، الصدق و الحرص الدائم على المنظمة .

د- أنماط السلطة : سواء كانت مركزية أو لا مركزية ، فالمركزية تعد غير مرنة ، تحد من الإبداع و المبادرة على عكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التحريب ، الاجتهاد واقتراح الحلول البديلة و المساهمة في اتخاذ القرار ، و من خلال هذه المشاركة يصبح العامل يشعر بقيمته و هذا ما يخلق لديه نوع من الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي ، و التقدم بالأفكار الإبداعية ، وبالتالي التخلص من كل مظاهر التسيب ، التذمر ، التغيب و التمارض .

هـ- الأمن الوظيفي : ويعني جميع الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية ، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية ، و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء ¹ .

و- أسلوب التحفيز : إذ يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب ، حيث أن المكافأة في ضوء الانجاز و الإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين زملائه و رؤسائه في العمل ، كما يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة للتعامل مع العاملين من

¹ - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ، ص: 17-18-19-20 .

حيث المكافأة أو العقوبات أو الأجر أو الترقيات و حتى التدريب ...الخ كي يبعث الارتياح و الاطمئنان في نفوس العاملين و يحفزهم على زيادة إنتاجيتهم.

ز-تدريب العاملين : ويلعب التدريب دور جد مهم في تنمية مهارات و قدرات العاملين ، و عندما تحرص الإدارة على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية لأجل رفع الروح المعنوية لهم و تنمية مهاراتهم و اكتسابهم مهارات جديدة يزيد من ثقة الفرد بالمنظمة و بنفسه .

ط-أساليب الرقابة : تعد الرقابة أمر ضروري من أجل تأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت ، و الإرادة الجيدة هي التي تخلق مناخ تنظيمي يؤدي بالعمل إلى تبني رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف المرجوة .¹

ظ-المسؤولية الاجتماعية : إن كل فرد يعمل لأجل إشباع حاجاته الضرورية و حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل و الإدارة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية بحيث تخلق مناخ يربط بين أهداف العامل و التنظيم و أهداف المجتمع الذي يعيش فيه .²

1- طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الأهداف و القضايا الهامة للمنظمة فقياسه يصبح ضرورة ملحة لمعرفة مدى تحقيقه للبرامج المسطرة و معرفة الاتجاهات النفسية للعمال و مستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل، وكون حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات ذاتية و موضوعية من الصعب إن لم يكن مستحيل حصرها ، إذ عند قياسنا للرضا الوظيفي فإننا في حقيقة الأمر نقيس أحد الاتجاهات التي تؤثر في سلوك العامل تجاه عمله.

وقد تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي نذكر منها :

✓ **طريقة تحليل ظواهر الرضا :** وهي أكثر الطرق بساطة و انتشارا، حيث تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد و مشاعره تجاه عمله ، وهناك من يسميها الطرق الموضوعية، و الظواهر التي تلمس درجة الرضا الوظيفي تتمثل في : معدل دوران العمل، التغيب ، التمارض ، معدل وقوع الحوادث و الأمراض ... الخ

¹ - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ، ص 20,21

² - عزيزون زهية ، مرجع سابق ص 68 .

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ويتم احتساب معدل الدوران العمل من خلال المعادلات التالية¹:

$$\text{معدل الانفصال} = \text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية} / \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} * 100$$

$$\text{معدل الانضمام} = \text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال فترة زمنية} / \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} * 100$$

ومنه :

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية} / \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} * 100$$

حيث : معدل الانفصال : يعبر عن عدم رضا العاملين عن عملهم

معدل الانضمام : بقاء العاملين في عملهم يعبر عن رضا العاملين عن عملهم .

أما معدل التغيب فقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحسابه :

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \text{مجموعة أيام الغياب للأفراد} / \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} * \text{عدد أيام العمل} * 100$$

وهناك علاقة أخرى معطاة لحساب معدل التغيب

$$\text{معدل التغيب} = \text{عدد ساعات أو أيام العمل} / \text{عدد الساعات أو الأيام الكلية} * 100$$

حيث : الأيام الكلية: لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و أيام الأعياد الرسمية .

التغيب : ويعني تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها .

إلا أن كثرة الغياب لا تعكس دوما عدم الرضا قد يكون بسبب المرض .

أما ظاهرة وقوع الحوادث و الأمراض فيحسب وفقا للمعادلة التالية²:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} / \text{عدد ساعات العمل المتاحة}$$

¹ - شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة ، سيرارين جورنال ، العدد 2013/12/23 .

² - V . Iervville et autre . conduire le diag nostic global d' une unite industrielle. Ed . d' organisation . paris . 2001. P : 227.

حيث : عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين * عدد ساعات العمل الأسبوعية * عدد ساعات العمل السنوية

و من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ، وسهولة تصنيفها و الابتعاد عن التحيز ، لكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات ، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة) :

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، كما يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو عدمه و انعكاسات هذه المشاعر على الأداء إيجابا أو سلبا، عن طريق سرد قصة ، وقد استخلص من هذه الطريقة أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، لكنه وجه إليها انتقادات بخصوص المعلومات المقدمة من أفراد العينة لأنها تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة .¹

3- طريقة الاستقصاءات :

و تسمى أيضا طريقة المقاييس الذاتية حيث تعتمد هذه الطريقة على استقصاء أفراد العينة المراد قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها و تصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين و يتلاءم مع مستويات الأفراد الذين سيتم استطلاع آرائهم من خلال مجموعة من الأسئلة توجه للعاملين حيث تأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل : نموذج فروم ، نموذج التوقعات، نموذج ماسلو ، نموذج بورتير² . وهناك عدة مقاييس ذاتية لقياس الرضا الوظيفي تتمثل في : الملاحظة ، المقابلة ، المقاييس (مقاييس التقييم المتدرج غير المقارنة ، مقاييس التقييم المتدرج المقارنة مقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد ومن بين مقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد استبيان مينوستا و يرمز له باختصار **MSQ** و مسح الرضا الوظيفي **JSS** ، ويعد النوعين الأخيرين من المقاييس الأكثر تداولاً وشيوعاً بين الباحثين لنوعية صدقهما الداخلي والخارجي .³

و تمتاز هذه الطريقة بمايلي :

- سهولة تصنيف البيانات كميًا .

- إمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة .

¹ - يونسى مختار ، مرجع سابق، ص 76 .

² يونسى مختار، المرجع نفسه، ص 77

³ - شابونية عمر ، مرجع سابق.

- قلة التكلفة .

- خصوبة المعلومات.¹

المطلب الرابع: آثار و نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي حالة نفسية لا تتجلى بشكل مباشر، إلا ولها آثار ونتائج تفسرها، حيث تظهر نتائج و آثار ايجابية و أخرى سلبية تعبر عن عدم الرضا الوظيفي، سنحاول التكلم عن أهمها في هذا المطلب .

1- آثار ونتائج عدم الرضا الوظيفي

تتمثل في مجموعة من المظاهر السلبية كالغياب، دوران العمل ، الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة (الإهمال) و الإصابات.

* **الغياب** : حسب تعريف **belanger** وزملائه " الغياب هو عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعيته أو عدم مشروعيته ذلك ."² و له أسباب عديدة تتمثل في : المرض ، العطل الخاصة بالأومومة ، حوادث العمل و الإصابات المهنية ، التربصات و التكوين خارج المنظمة بدون موافقة المنظمة، ويعتبر من بين المؤشرات الدالة على عدم الرضا حيث أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا ومعدلات الغياب ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفرستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعا و مؤكدا على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و معدل الغياب .³

* **دوران العمل** : ويعرف على أنه حركة الموظفين و العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وأسبابه الاستقالة، النقل الفصل والوفاء⁴، يمكن استخدام حالات دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي ، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها ، أي رضاه عن العمل ، وتركه للعمل يعد تعبيراً عن عدم رضاه عن عمله ، وهذا ما يلاحظ في الدول النامية التي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثاً عن عمل يحقق لهم الرضا .

* **التمارض** : إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ العاملون إلى ظاهرة التمارض أي إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المنظمة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به .

¹ - يونسي مختار ، مرجع سابق، ص.78

² - Belanger, et lauters : **Gestion Des Ressources Humains**, une approche globale et intégrée, Gaétan Morin , Québec ,1983 p 282

³ - نوردين عسلي مرجع سابق , ص42

⁴ <https://uomustansiriyah.edu.iq/lectures>

* **الشكاوى** : أظهرت الدراسات لكل من **Harris و Fleisheman** سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف¹ ، حيث أن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم التي يجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة لأنها قد تؤثر سلبا على أدائها .

* **الإضراب** : هو تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم² ، حيث يعكس تطلعاتهم إلى زيادة الأجر وتحسين ظروف العمل المطلوبة بالتغيير³ .

* **اللامبالاة والتخريب** : إن حالة عدم الرضا لدى العاملين تعكس عدم اهتمام و انضباط العمال أثناء تأديتهم لعملهم مما ينجر عنه حالات الإهمال و اللامبالاة ، مما ينجر عنه تخريب لأدوات الإنتاج و حتى إلحاق الضرر بالمنتج .

* **الإصابات** : يرجع فروم الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و يفسر ذلك من خلال انعدام الدافع لدى العامل على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته قد تؤدي إلى الإصابة ، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه .

2- آثار ونتائج الرضا عن العمل

و تتمثل في الأداء الجيد، تعزيز الولاء التنظيمي ، السلامة و الصحة المهنية .

* **الأداء** : هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لانجاز عمل معين و قد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقا لطريقة محددة . كما يعبر عنه بدرجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، والمقياس الحقيقي والوحيد لفعالية الفرد ورضاه عن العمل هو وظيفته ومستوى أدائه⁴ .

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأبحاث على مر السنين حيث يعتقد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء في حين يرى آخرون أن الأداء هو من يسبب الرضا ، لكن يرى آخرون أن الرضا الوظيفي والأداء يسببان بعضهما البعض ، لذلك يصعب تحديد العلاقة الحقيقية

بينهما ، ومع ذلك يبقى السائد و المتعارف عليه بين الباحثين أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان ، أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتج عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع¹ .

¹ - عسلي نور الدين ، مرجع سابق، ص 43

² - زهية عزوين ، مرجع سابق، ص 112، 113

³ - عسلي نور الدين ، مرجع سابق، ص 43

⁴ - يونس مختار ، مرجع سابق، ص 63

* **تعزيز الولاء التنظيمي** : إن فعالية الأفراد تعتمد أساساً على مستوى ودرجة ولاء هم و رضاهم للمنظمات التي يعملون بها ، حيث تعمل المنظمات الحديثة والمعاصرة على رفع مستوى الرضا الوظيفي و تحرص على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفرادها ،وأكدت بعض الدراسات أن الشعور بالارتياح في العمل أو الوظيفة لدى الأفراد يعزز لديهم الإحساس بالرضا والولاء الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الفعال والجيد و النوعية المثلى والجودة العالية في الإنتاج ، وكلها عوامل تتيح للمنظمة فرص النجاح وتحقيق أهدافها المرجوة .²

* **السلامة والصحة المهنية** : تعرف على أنها مجموعة الأنظمة والإجراءات التي توفر الحماية المهنية للعمال والحد من خطورة المعدات والآلات على العمال من حدوث الإصابات والحوادث أو تقليلها و توفير الجو المهني السليم³ فكلما توفرت بيئة آمنة وصحية للفرد في مكان عمله تولد لديه شعور بالرضا الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بأريحية .⁴

لقد أصبح للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات الحديثة ، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية ،المهنية والمادية ، ولأنه يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل تساهم في إظهاره والتعبير عنه يبقى ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها و أهداف العاملين معا ،ويقلل من الشكاوى و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة .

¹ - نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 2010 ص354.

² - يونس مختار ، مرجع سابق ، ص 80 .

³ - المركز الوطني اليمني للمعلومات ،السلامة المهنية ،اليمن،2009،ص5

⁴ - يونس مختار ،مرجع سابق ،ص 63.

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي

نظرا لتعدد معايير نجاح الإدارة استلزم على المنظمات إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي قد تحدث، والقيام بالبحث عن طرق جديدة تمكنها من البقاء والاستمرارية والتكيف مع الاستراتيجيات الحديثة لأجل تحقيق السبق في مواجهة التحديات، ومن بين هذه التطورات الفكرية المعاصرة إدارة المعرفة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التغيير والتطور المتواصل، ولأن الحامل لهذه المعرفة هو العنصر البشري وجب الاهتمام به هو الآخر و العناية به و كذا الرعاية بالوسط التنظيمي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة و المعاملة الحسنة والتقدير والاحترام الذي يتلقاه الفرد من قبل الزملاء والرؤساء و الإنصاف والعدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث الرضا الوظيفي لديه، وهذا كله يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة و جعلها مواكبة للتطور، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي .

المطلب الثاني : العلاقة بين إدارة المعرفة و المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : علاقة عمليات إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

تتكون عمليات إدارة المعرفة من العناصر الأربعة التالية والمتمثلة في : توليد، تخزين، ونقل و تشارك وتطبيق المعرفة .

أ- **توليد المعرفة**: إذا نظرنا إلى توليد المعرفة فنرى أنه يضم اكتساب المعرفة من التعلم أو التدريب أو التكوين حيث يصبح الفرد العامل يتوق ويصر على التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة , كذا تمكين العاملين للتعامل مع المتغيرات و هذا يعزز الشعور بالرضا لديهم و هذا السبب يساهم في تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم من خلال التعلم أو التدريب ، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى ،وتساعدهم على التصدي للمشاكل التي تواجههم حتى يتمكنوا من أداء عملهم بفعالية ومحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في الأداء لأعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل .

ويضم التوليد أيضا ابتكار معارف جديدة ويظهر تأثيره على العاملين من خلال مساعدة إدارة المعرفة العاملين على الابتكار بانفراد أو بالتعاون مع بعضهم البعض ومن الأدوات التي اعتمدها المنظمات في مساعدة نشاطات العصف الذهني المساندة في عملية الابتكار و التي تساهم في شعور العامل بالرضا و بالحماس لأداء العمل بشكل أفضل و بالاستقرار الوظيفي ¹.

ب - **نقل المعارف والتشارك فيها** : يتم عن طريق الاتصال بين الأفراد , لأن الاتصالات تعد وسيلة حضارية لنقل المعارف والمعلومات كما لها وقع نفسي على العمال و هي أيضا قلب المنظمة وينبغي أن تكون فعالة لتسهيل سير ونقل المعلومات والمعارف بين الأفراد و الإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكات اتصال مختلفة ، وهذا التداول للمعلومات يحقق إشباعا للحاجات الاجتماعية و الأمن للأفراد مما يدعم الحياة الاجتماعية في المنظمة مما يحقق لها مزايا عن طريق توفير منافذ للتعبير و إدراك عاطفة الأفراد و هو ما يسهل على المنظمة تدارك جوانب عدم الرضا ²، وإن خلق جو اجتماعي مناسب في محيط العمل و إقامة علاقة صداقة بين الرؤساء والمرؤوسين يساهم في توفير سبل الاتصال التي تمكن من تبادل المعلومات والتشارك في العمل وفي إنتاج وابتكار وبالتالي توليد معارف جديدة وكذا تطبيقها على أكمل وجه ومعرفة المشاكل التي قد تواجه العمال حين التطبيق في جو يسوده الرضا عن العمل و اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء و ذلك لوضعه موضع تقدير واحترام , فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا له ³.

¹ - أميرة اسماعيل ، أثر إدارة المعرفة على العاملين ، 2011/10/12، <https://hrdiscussion.com>.

² - نور الدين العسلي، مرجع سابق، ص69

³ - عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراسي بوجمعة بيشار ،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ,بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان , 2012/2011 ص 67،68.

ج - **خزن المعرفة** : إن استعمال الطرق الحديثة في خزن المعرفة يسهل بشكل كبير العملية الإدارية حيث يوفر الجهد والوقت في التخزين وكذا الاسترجاع والبحث وكذا إعادة التخزين بكل سهولة، وهذا ما يجعل الفرد يعمل بتفاني وبجد ويعزز الاستقرار الوظيفي وبالتالي يساهم في رضاه الوظيفي .

د- **تطبيق المعرفة** : إن تطبيق المعارف الجديدة المكتسبة من التكوين أو التعلم أو المبدعة والمبتكرة من طرف الأفراد في العمل وفي حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة، واستشارة الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بمهامه المشاكل باستخدام هذه المعارف يرفع من درجة الرضا لديه ، ويعزز ولائه التنظيمي ، بحيث يصبح يفكر في أهداف المنظمة كما يفكر في أهدافه الخاصة، وهذا يساهم في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة ، ويخلق نوع من التميز لديها عن باقي المنظمات في نفس المجال لاكتسابها تلك المعرفة وذلك الفرد كما يساهم في حث الفرد على التعلم أكثر ويشجع الإبداع والابتكار في وسط الأفراد داخل المنظمة .

المطلب الثاني : العلاقة بين إدارة المعرفة و المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي

من المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي والتمكين حيث يعرف الالتزام التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته و الارتباط بها والإخلاص لها و التوافق مع قيمها و أهدافها و الحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد و تفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها .¹

ويعرف أيضا على أنه : طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفعالية المنظمة ،وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف و أهداف المنظمة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة و الحفاظ على إستمراريتها و تقدمها .²

أما التمكين فيعرف بأنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا .

ويعرف أيضا بأنه أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، وهذه الحوافز الذاتية تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد .³

¹ - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق ، ص 10 .

² - مروان أحمد حويجي، مرجع سابق، ص 30 .

³ - أبو بكر سالم ، الوابي رابع ، دور التمكين الاداري في تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر " مجلة البشائر ، العدد الثاني ،

2015/12، ص 158 .

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي :

وتبرز العلاقة بين إدارة المعرفة و الالتزام التنظيمي من خلال التواصل والاتصال الفعال بين أفراد المنظمة لأن وجود عدة أفراد في مكان واحد وزمان معين يعني وجود اتصال بينهم ، باختلاف الطرق السائدة في المنظمة ، حيث يتم ابتكار معارف جديدة وتعلم وتدريب العاملين على مهارات جديدة لا يتم إلا من خلال احتكاك الأفراد مع بعضهم وتعاونهم وتشاركهم في إنتاج أو تعلم معارف جديدة وكذا تبادل ونقل المعارف عن طريق الاتصال الفعال والمستمر بين أفراد المنظمة وهذا من شأنه أن يؤثر على شعور الأفراد بالانتماء والارتباط بالمنظمة ، بحيث كلما كان هناك اتصال وتشارك في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وشعر بأنه عنصر مهم وفعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة .¹

كما يعتبر الاتصال مصدر تزويد العمال بالمعلومات أي نقلها بينهم من خلال التشارك والتعاون فيما بينهم كزملاء في العمل نتيجة توقعهم في مكان أو مستوى واحد و نظرا لاحتكاكهم المستمر ينشأ ذلك التفاعل الذي يعزز ويحقق الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة أي تحقيق المستوى الثالث من سلم ماسلو وبالتالي الشعور بالانتماء إلى المنظمة والارتباط بها ويحس أن هدف المنظمة هو هدفه الخاص أي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة و منه تحقيق الالتزام التنظيمي .²

2-العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري :

يعد التمكين الإداري نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين ، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة وتتأثر المنظمات بالتطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم و الذي من مفرزاته إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى خلق قيمة للمنظمة .

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساعد في نمو وتطور المنظمات وتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء العام للمنظمة ، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار مخزون المعرفة لدى المنظمة والتي يساهم فيها الفرد بكل ما لديه من معرفة ، إذن فالاهتمام بالكفاءات وتطوير العمل و تمكين الأفراد يساعد على تطبيق إدارة المعرفة .³

إن تمكين الأفراد و إعطائهم مساحة من الحرية في العمل يولد لديهم شعور بالالتزام نحو المنظمة ، ويطلق لديهم القدرات الإبداعية ، ويحمسهم على الابتكار ، كما يشجع على العمل في فريق ومن ثم تبادل

¹ - عبد العزيز الحواجة، مدخل علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 166.167.

² - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999، ص30 .

³ - أبو بكر سالم ، الوافي رابع، مرجع سابق ، ص 155

المعارف فيما بينهم وتوليد معارف جديدة وهذا يساهم بشكل كبير في التعامل السليم مع تلك القدرات الخاصة بنشاطات إدارة المعرفة .

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث العلمي ، وستتناول بعض ما جاء في الموضوع :

أولا : الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

* دراسة ل : بن باير حبيب و بلقوم فريد بعنوان **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية** وهي عبارة عن مداخلة بالملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي : 13-2011/12/14 جامعة وهران ، وقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة دراسة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و خلاصا إلى أن تطوير الرأس المال البشري وتنمية قدرات التعلم و تحفيز المستخدمين على الإبداع أصبح من الأولويات لإدارة المعرفة و المؤسسة الجزائرية اليوم ،لذا وجب المطالبة بكسب الرهان إذا ما أرادت أن تبقى في الواجهة و المؤسسات الأوروبية قد قطعت أشواطاً مهمة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في منتجاتها و توجه نحو السيطرة على أسواق الدول النامية .

* دراسة ل : هالة عبد القادر صبري بعنوان **واقع إدارة المعرفة و متطلبات الإبداع و التجديد في الإدارة العربية** وهي عبارة عن مقال بالمجلة العربية للإدارة العدد 2010/12/2 وقد حاولت الباحثة دراسة واقع إدارة المعرفة و التعرف على معوقاتها و إمكاناتها المستقبلية في بيئة الأعمال العربية، و خلصت إلى أن التحولات العالمية الحالية تشير إلى أن حضارة اليوم و المستقبل هي حضارة تستند إلى المعلومات و المعرفة ،وهي الحضارة التي تستعيد بناء هيكل التعليم القائم على أساس الأهمية الجديدة للمعرفة ،والتي ستجري التحول السريع نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية إلكترونية متطورة ،ومحوره عمال ومدبرو المعرفة،ومن أجل مواكبة هذه المجتمعات و المشاركة الفاعلة في اقتصاد المعرفة ،وجب على المديرين والقادة ورجال الأعمال العرب ،الاقتناع بأن التوجه العالمي الجديد هو عالم المعرفة و مجتمع المعرفة وقد ابتعد عن عامل باليد لصالح العامل بالمعرفة ، و الأمة العربية تملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة بأعداد كبيرة وهائلة ،لكن خيرة هؤلاء العلماء العرب ،وأفضل العقول العلمية التي تستعين بهم الشركات العالمية اليوم هم عقول عربية ،ولقد تم الاستحواذ عليهم من طرف هذه الشركات العالمية من خلال العناية بهم، إطلاق العنان لطاقتهم الفكرية و الإبداعية ،إشراكهم في عملية الإدارة و اتخاذ القرار ، وتمكنهم من المشاركة المسؤولة في تحقيق الأهداف .

* دراسة ل محمد زرقون و الحاج عرابة بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية وهي عبارة عن مقال بالجملة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 2014/12/01 وقد حاولا دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية و خلاصا إلى أن لإدارة المعرفة تأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة داخل هذه المؤسسات كعملية التعليم التنظيمي ، الرضا الوظيفي و العمليات الداخلية الأخرى .

* دراسة ل إبراهيم عبد القادر محمد الدسوقي بعنوان قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) - و هي عبارة عن استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2015/2014 حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و المتمثلة في (نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز و العمليات) و عوامل إدارة المعرفة (التوليد، التشارك و تطبيق المعرفة) في الميزة التنافسية في شركة أورانج ، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الإدارية في شركة أورانج و البالغ عددهم 725 ممثلين في (مديرين ، رؤساء أقسام ، قسم خدمة العملاء قسم كبار العملاء و الموظفين الإداريين) وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 215 موظف و موظفة من العاملين في الشركة و خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة ارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية و عوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج .
- وجود تأثير مباشر في شركة أورانج لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات و الهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لهذه الشركة .
- وجود تأثير مباشر في شركة أورانج لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز و العمليات) على إدارة المعرفة في الشركة .
- وجود تأثير مباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد، تشارك و تطبيق) على الميزة التنافسية لشركة أورانج .

*دراسة ل Palanisamy,2008 بعنوان Organizational culture and Knowledge Management in ERP Implementation :An Empirical Study

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة ، تخزين واسترجاع المعرفة ، نقل المعرفة و تطبيق المعرفة) في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة (ERP (Entreprise Resource Planning من خلال استبيان تم نشره في الإنترنت بواسطة برمجية الشركة (web Surrey) ، واختيرت عينة عشوائية شملت 970

عامل من مختلف الفئات العاملة (مدراء مشاريع تخطيط الموارد البشرية ، موظفيهم ,خبراء تكنولوجيا المعلومات، مدراء المعلومات ، المستخدمين ،الإدارة العليا ،مستشارين) من 36 شركة مختلفة من أمريكا الشمالية تطبق أنظمة تخطيط الموارد البشرية .

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة .
- أبرزت هذه الدراسة أهمية تحفيز الموظفين للعمل في خلق ونقل وتطبيق المعرفة الموجودة لديهم كفريق أو مجموعة حتى إن كانت بيئة المنظمة جد ملائمة للعمل , كما أن عدم تقديم الحوافز يشبط التزام الموظفين تجاه المشاركة بالمعرفة بالشكل المطلوب .

ثانيا : الدراسات حول الرضا الوظيفي

* دراسة ل سالم عواد عواد الشمري بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي و هي عبارة عن مداخلة بملتقى البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية لسنة 2009 حيث اختبر فيها الرضا الوظيفي و أثاره على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الصناعي بالسعودية و تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة الخفجي المشتركة أما العينة فكانت عشوائية تضم ثلاثون موظف من هذه الشركة , هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بشركة الخفجي وكذا التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين و قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء لدى العاملين وكانت أهم النتائج كم يلي :

- الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين و كذا سياستها ليست واضحة .
- أغلب موظفيها هم دون حملة الشهادات الجامعية لذلك العاملون لا يشعرون بالرضا عن الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي .

* دراسة ل شابونية عمر بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة بالجزائر وهي عبارة عن مقال بمجلة، العدد 2013/12/23 cybrarians journal . في دورية علمية محكمة تعنى بمجال المكاتب والمعلومات حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة - الجزائر - في ضوء المتغيرات التالية : العوامل الوظيفية (الأجر ، الترقية و الحوافز) ، العوامل التنظيمية (القيادة ، الاتصال و زملاء

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

العمل) و إجراءات و طبيعة العمل ، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، مسمى الوظيفة، الخبرة في الوظيفة ،التدريب و الراتب الشهري) ، وتكونت العينة من جميع العاملين في مكتبات جامعة قلمة و البالغ عددهم 60 موظفا و موظفة ، وقد استخدمت **spss** لقياس الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات و حزمة **jss** استخدم مقياس لتحليل البيانات ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية و الحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة.
- تؤثر العوامل التنظيمية (القيادة ، الاتصال ، زملاء العمل ،إجراءات العمل و طبيعته) على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة .
- يرتبط مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة بمدى توفر كفاءة الإدارة المشرفة .
- إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة يرتبط بمدى توفر البيئة الملائمة للعمل .
- نمط القيادة الإدارية في مكتبات جامعة قلمة يؤثر على طبيعة و إجراءات العمل بها .
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى العاملين بمكتبات جامعة قلمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

* دراسة ل إيناس فؤاد نواوي فلمبان بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة وهو عبارة عن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى بسنة 1428/1429هـ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات و كذا التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و تشمل : (الجنس ، المؤهل التعليمي التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمكة المكرمة ، وقد تكونت العينة من 103 مشرفا تربويا و 175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي وخلصت إلى النتائج التالية :

- إن كل من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي و مستوى عالي من الالتزام التنظيمي .

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و الالتزام التنظيمي .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور .

- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور و المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه .

* دراسة ل نور الدين عسلي بعنوان إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -ولاية المسيلة وهي عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في جامعة الجزائر لسنة 2009/2008 و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الآثار السلبية و الايجابية لإدارة الصراع و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين كغاية ووسيلة للمنظمة الحديثة ولتحقيق الفعالية التنظيمية فيها ، و تمثلت عينة الدراسة في 117 عامل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متمثلين ب إدارات ،عمال مهرة , وعمال تنفيذيين و خلصت إلى النتائج التالية :

- وجود عدة أسباب و مصادر للصراع داخل المنظمة نظرا لعدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر المقدم و غياب العدالة في توزيع الأجر هذا ما دفع العمال إلى الشعور بالتهميش، و من ثم التحرك للمطالبة بحقوقهم ،والدخول في صراع من أجل ذلك .

- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه السلوك و رضا الأفراد سلبا كان أو إيجابا و ذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع و من الآثار السلبية ضعف الاتصال بين الإدارة و العمال بسبب اعتقاد كل طرف أنه عند اتصاله بالآخر يخضع له ويستسلم , أما الآثار الايجابية فقد أدى الصراع إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي و في تحديد المسؤوليات ، وكذا دفع زيادة تماسك العلاقات الاجتماعية بين العمال.

- وجود رضا وظيفي بدرجة متوسطة لدى أغلبية العمال ،ويرجع السبب إلى حصول العمال على أغلب اشباعاتهم التي يطمحون إليها ، حيث لجأت الإدارة إلى توفير كل الظروف الملائمة للعمل ، و دفع الأجر المستحقة للعمال بشكل يتلاءم مع طبيعة كل عمل وفق سلم الأجر .

- تؤدي كل من القيادة والاتصال و الرقابة دورا فاعلا في إدارة الصراع ،وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي .

ثالثا : دراسات حول علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

*دراسة ل إسلام أحمد حسن بعنوان : إدارة المعرفة و أثرها على الرضا الوظيفي للمهنيين وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة بجامعة الزيتونة الخاصة بالأردن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية سنة 2010 والتي حاول من خلالها دراسة أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للمهنيين حيث هدفت إلى :

تحديد مدى تأثير الرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي و كذا مدى تأثير التمكين في إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي و تحديد و تطوير المسارات المهنية للأفراد و أثرها على الرضا الوظيفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في شركات التأمين في الأردن و هم 28 شركة ووزعت الاستمارة على 15 شركة منها، و العينة ضمنت جميع المهنيين والمحاسبين و خبراء التأمين في هذه الشركات وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر كبير للرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لأن شركات التأمين بالأردن كثيرة المعرفة .
- وجود تأثير للثقافة التنظيمية لشركات التأمين على الرضا الوظيفي من خلال تشارك و تقاسم ونقل المعارف بين المهنيين
- وجود أثر على وسائل التمكين في إدارة المعرفة من تدريب المهنيين على التكنولوجيا الجديدة، وهذا أدى إلى رضاهم الوظيفي .

- تقوم شركات التأمين بتطوير المسارات المهنية للأفراد مما يجعلهم لا يفكرون في الفرار من الشركة إلى شركات أخرى حتى و إن كانت هناك مغريات في التعويضات سواء في الأجور أو التحفيزات المادية والمعنوية، وهذا ما يحسن الرضا و ولاء المهنيين .

*دراسة ل kulkarni,et al 2007 بعنوان : « A knowledge Management Success Model Theoretical

Development and Empirical Validation »

حيث حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة اختبار نموذج نجاح إدارة المعرفة والذي يضم نوعية المعرفة المتوفرة و نظم إدارة المعرفة التي تم بناءها للمشاركة فيها واستخدامها وإعادة استخدامها كمحددات لإدراك الأفراد لجدوى ممارسات المنظمة لإدارة المعرفة ورضاهم على هذه الممارسات ،باعتبار أن كل من الجدوى و الرضا يؤثران في استخدام المعرفة .

تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة أريزونا ، كما تم جمع المعلومات بطريقة الاستطلاع من 150 مدير لشركات أمريكية اشتركوا في برامج تنفيذية في المعرفة حيث تم طرح 13 فرضية تتعلق بعوامل تنظيمية تخص السلوك التنظيمي و تدعم نجاح إدارة المعرفة ، و خلصت إلى النتائج التالية :

- إن العوامل التنظيمية التي تشرك التزام القيادة و المشرف و دعم الزملاء في العمل تساهم في تقوية مبادرات إدارة المعرفة و هي تحضى بنفس الأهمية التي تساهم بها التكنولوجيا في نجاح هذه المبادرات .
- إن التزام القيادة من شأنه التأثير في نوعية المعرفة التي يتم التشارك بها و المدى الذي يتم فيه استخدام المعرفة و إعادة استخدامها و من ثم رضا الأفراد على هذا التشارك و الاستخدام للمعرفة .
- إن المستوى العالي للحوافز من شأنه تقديم الدعم المباشر وغير المباشر لعمليتي المشاركة في المعرفة و استخدامها من طرف الأفراد و الذي يساهم في رضاهم الوظيفي .

خلاصة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية :

أجمعت كل الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة على أن مفهوم إدارة المعرفة مازال مفهوما جديدا حديث البحث فيه و مجال تطبيقه في المنظمات مازال محدودا ، لذا فإنه يفتقر إلى وجود نموذج واضح و قابل للتطبيق حيث أن كل باحث درسه من منظور مختلف عن الآخر ، وخير دليل على ذلك تعدد المفاهيم و التعاريف التي تشرح إدارة المعرفة .

أما بالنسبة للدراسات حول الرضا الوظيفي فقد أجمعت على أنه من أهم الأنماط السلوكية داخل المنظمات ، كما يعد من أولى الدعائم التي لها تأثير مباشر على نجاح أو فشل المنظمات ، لذلك نجد معظم المنظمات تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسينه لأنه يعزز الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد ، ومن خلاله تستطيع المنظمات الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية .

أما الدراسات التي تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي فقد كان معظمها بالأجنبي و قد أثبتت أن هناك تأثير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي ، وتميزت هذه الدراسة بمحاولة الربط بين المفهومين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ، حيث تم قياس أثر كل من عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ، خزن المعرفة ، تطبيق المعرفة) على تحسين الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

وانطلاقاً من هذه الدراسات يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي :

* فرضيات الدراسة :

اعتماداً على الدراسات السابقة يمكننا صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر مباشر لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

H1- يوجد أثر مباشر لتوليد المعرفة في الرضا الوظيفي .

H2- يوجد أثر مباشر لحزن المعرفة في الرضا الوظيفي .

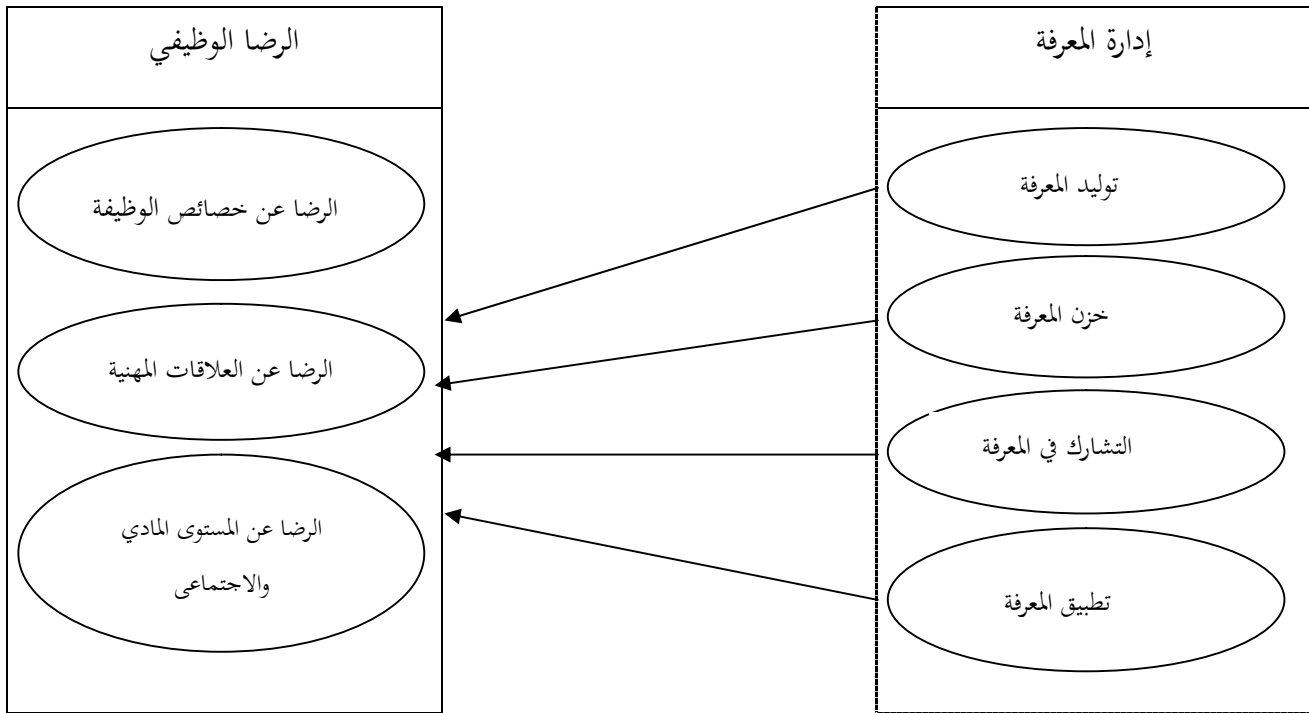
H3- يوجد أثر مباشر للتشارك في المعرفة في الرضا الوظيفي .

H4- يوجد أثر مباشر لتطبيق المعرفة في الرضا الوظيفي .

* نموذج الدراسة :

فيما يلي عرض لنموذج الدراسة الافتراضي حيث إدارة المعرفة تمثل المتغير المستقل والرضا الوظيفي يمثل المتغير التابع

الشكل (1- 15) نموذج الدراسة المقترح



المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل :

في الأخير يمكننا القول أنه في خضم التحولات المتسارعة، والتغيرات الحاصلة في المحيط، واعتبار المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية، بل أصبحت العامل الأقوى و الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمات، وكذا ضرورة الاعتناء بالموارد البشري الذي أصبح هو الآخر مصدر لخلق قيمة مضافة لدى المنظمة، وميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، ووجب عليها الاهتمام به وتكريس كل القوى لأجل رضاه، كي تستطيع مواكبة هذا التطور و الوصول إلى الصدارة، وبعتماد المنظمة في طرق التسيير على إدارة المعرفة فهي بطريقة أو بأخرى ستصل إلى الرضا الوظيفي، لأن إدارة المعرفة و بتنوع عملياتها تهتم بتطوير معارف الأفراد وتنمية مدركاتهم من خلال التعلم أو التدريب الفردي أو الجماعي والذي يحدث من خلال التشارك في المعرفة، بتعليم الفرد المعرفة التي اكتسبها، لزملائه في العمل، بالتالي توطيد العلاقات بين أفراد المنظمة، و استشارته في اتخاذ القرارات المصيرية التي تخص المنظمة، تعزز من ولائه وانتمائه لها فهذا يفتح له فرص الابتكار والإبداع في تطبيق تلك المعارف، و تخزينها لإعادة استخدامها في حل مشاكل مشابهة لها في المستقبل، فمن هنا تبرز تلك العلاقة التي تفسر مساهمة إدارة المعرفة في إحداث أو تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد بطريقة أو بأخرى .

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، و ظاهرة من أهم الظواهر التي حضيت و لا تزال تحظى باهتمام كبير من طرف الكتاب والباحثين و المديرين في مختلف المنظمات، حيث بدأ هذا الاهتمام لأول مرة في بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فرديريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية والذي لم يستطع الوصول إلى الرضا المطلوب للعمال، لكنه ألفت الانتباه للعنصر البشري ولقدراته وتأهيله وتحفيزه للعمل، لذلك أصبحت معظم المنظمات تعتمد في نجاحها و بشكل كبير على مدى فاعلية أداء الأفراد لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على درجة رضاهم ومستوى حماسهم في العمل.

سوف نحاول دراسة هذا الموضوع والإلمام به من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول :** أساسيات حول الرضا الوظيفي .
- **المطلب الثاني :** نظريات الرضا الوظيفي .
- **المطلب الثالث :** العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه .
- **المطلب الرابع :** آثار ونتائج الرضا الوظيفي .

المطلب الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي

مع أن مفهوم الرضا مفهوم قديم إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد ودقيق لمعنى الرضا الوظيفي، وهذا يرجع إلى اختلاف الأبحاث و الدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة كما أنه يختلف من شخص لآخر حيث يمكن أن يكون رضا لفرد، قد يكون عدم رضا لفرد آخر.

1-تعريف الرضا الوظيفي

أ - لغة : الرضا لغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه ، أحبه وأقبل عليه.¹

ب- اصطلاحا : الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته² .

سوف نتطرق لمجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

يعرفه هوبك الرضا الوظيفي على أنه : "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي"³.

ويرى ستون الرضا الوظيفي على أنه : "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو و التقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها."⁴

كما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو : "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين ،وعادة ما تكون هذه القناعة محصلة للعديد من العوامل، تختلف من شخص لآخر"⁵.

كما يعرفه لوك الرضا الوظيفي على أنه : " حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو تجربته العملية ،وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل الأشياء التي يعتبرها هامة."⁶

ويعرفه روبن الرضا الوظيفي على أنه " مجموعة المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله ، فالشخص الذي لديه مستوى عالي من الرضا الوظيفي سيحمل مشاعر إيجابية اتجاه عمله في حين يحمل الشخص غير الراضي مشاعر سلبية تجاه عمله"¹ .

¹ - المنجد الإعدادي ، مرجع سابق ، ص

² - حسن راوية ، السلوك في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004، ص 261 .

³ - محمد الصيرفي ، السلوك الاداري : العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008، ص131,132

⁴ - محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004ص196

⁵ - زاهد محمد الديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2011 ،ص120

⁶ - حسين حريم ، ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013، ص 387,388

و مما تقدم نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه مختلف الإشباعات المادية و المعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وتجاه وظائفهم بالمؤسسة التي يعملون بها و التي تحول إلى متعة حقيقية في العمل و في حياتهم اليومية .

2- خصائص الرضا الوظيفي :

يتميز الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص نوجزها في ما يلي :

- ❖ **تعدد المفاهيم وطرق القياس :** لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين و اختلاف مداخلهم وتوجهات تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي و تنوعت طرق قياسه .
- ❖ **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :** حيث كل شخص ونظرتة للرضا فهناك ما يعتبر عنده رضا وفي نفس الوقت شخص آخر يكون عنده عدم رضا .
- ❖ **رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه على العناصر الأخرى :** أي أن الفرد قد يكون راضي عن عنصر معين من عناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي و في نفس الوقت غير راضي على العناصر الأخرى.
- ❖ **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة في السلوك الإنساني :** لذلك فهو على درجة من التعقيد إذ يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به.
- ❖ **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :** والتي تنشأ عن تفاعل الفرد مع العمل ومع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، و يؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم².
- ❖ **إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير :** ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل كدرجة طموح الفرد، ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته و البيئة المتواجد فيها، وحالة ممارسته لنشاطه اليومي.
- ❖ **يعد الرضا الوظيفي ذاتي تقديري مرتبط بالمشاعر :** التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل فأحيانا يكون صريح وأحيانا ضمني يكمن داخل الفرد العامل .
- ❖ **الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية :** حيث يكون راضي حاليا ، ويكون غير راضي مستقبلا لذلك وحب تنميته و مسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه مثل الأجر و علاقته بمستوى المعيشة¹.

¹-Beverly , Ann Josias, (2005) , The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field services .26 within an electricity utility . (online) .master thesis , university of westerncape .Available ar : verfrroller.nl/rio.pdf (consulted at 02/10/2011)

يونسي مختار , الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل

²-شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005، ص: 53،54

3- أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي من أهمية العنصر البشري لدى المنظمات حيث يعد المحور الرئيسي للإنتاج و توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب، ترك العمل، معدلات الشكاوي و الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة .
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي ، حيث يساهم في زيادة فعالية المنظمة .
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد إذن الرضا الوظيفي هو مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأسرية و الاجتماعية.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .²
- يعتبر الرضا الوظيفي تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان العمل والمناخ التنظيمي الملائم لذلك ، حيث يدفع العمال طوعا إلى زيادة الإنتاج .

المطلب الثاني : نظريات الرضا الوظيفي

لقد تعددت النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا ، وتدرجت من كلاسيكية إلى حديثة تتفرد بمعايير وأسس خاصة بكل نظرية ، وقد ارتأينا تناول أهم النظريات و الأكثر تداولاً التي فسرت الدوافع الإنسانية .

1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow

لقد قدم ابراهام ماسلو والذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج الحاجات ، وتعد أولى الدراسات النظرية و العلمية التي أوضحت أن دوافع الأفراد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك ، والأساس في هذه النظرية هو الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، وتجعله راضياً، حيث يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب درجة

-عزيزون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل

¹شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2007، ص: 51,52

- إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لد المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ،مطلب تكميلي لنيل شهادة

²الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة ، 1429هـ، ص: 46 .

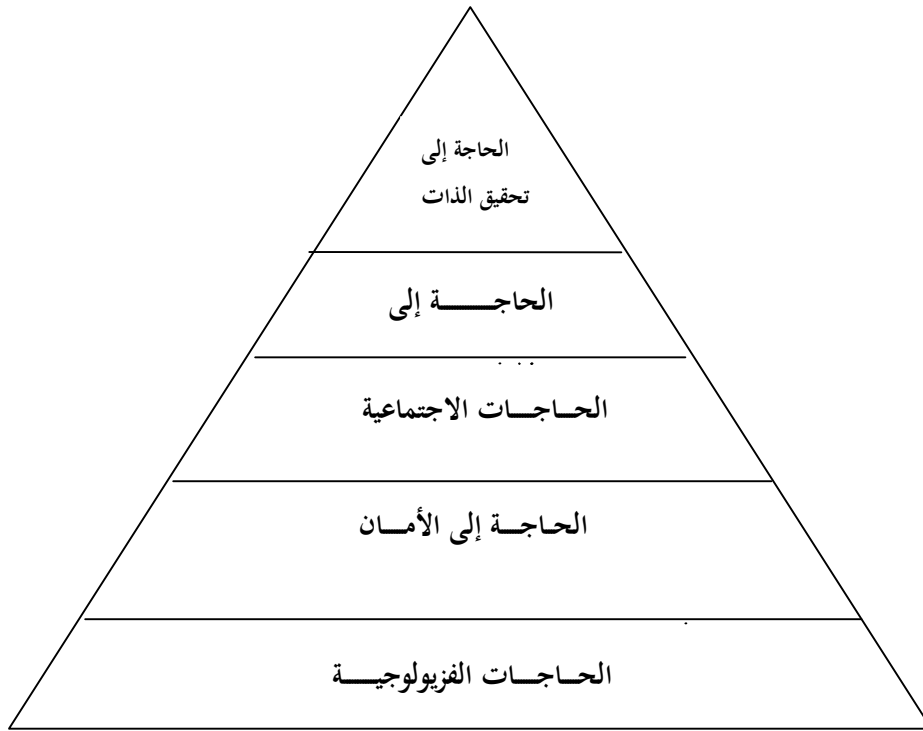
إشباعها وإحاحها في سلم هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمن، والصدقة احترام النفس، وتحقيق الذات، حيث استند ماسلو على ثلاثة عناصر أساسية هي¹:

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد وهذا التأثير يتولد من الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا .

- ترتيب الحاجات يكون وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، ابتداء من الحاجات الأساسية، كالطعام والشراب وصولا إلى الحاجة إلى تحقيق الذات .

يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو حسب الشكل الموالي :

الشكل (1-8) : سلم الحاجات لماسلو



المصدر : ربيع شتوي ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص 37

ويتم إشباع هذه الحاجات حسب ترتيب ماسلو إذ لا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية مباشرة بدون إشباع الحاجات الأخرى وفقا لترتيبها في الهرم (السلم الهرمي) ، وسنقوم بتقديم شرح موجز لكل من الحاجات السابقة .

- **الحاجات الفسيولوجية** : وهي قاعدة الهرم (السلم الهرمي) تشمل المأكل والمشرب ، المأوى ، النوم و الراحة ولا نستطيع الاستغناء عنها ، ويعتبر الأجر من الحاجات الضرورية لأي موظف مهما كان نوع المؤسسة التي يعمل بها لأنه من بين الوسائل المهمة لتحقيق الاستقرار والعيش الكريم .
- **الحاجة إلى الأمان** : و تبرز أهميتها بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتشمل الحماية من المخاطر المادية ، المخاطر الصحية ، الحماية من التدهور الاقتصادي وتجنب المخاطر غير المتوقعة .
- **الحاجات الاجتماعية** : و تأتي في الدرجة الثالثة في الهرم و تتمثل في حاجة الفرد إلى تكوين علاقات مع أفراد آخرين أقوى للاستعانة بهم في مواجهة الأخطار .
- **الحاجة إلى التقدير والاحترام** : و تعني الهدف الذي يطمح إليه أي فرد من قبل الآخرين و مدرائه في المؤسسة التي يعمل بها والتي تتيح له فرصة إبراز مواهبه وتنمية قدراته للحصول على مكانة مرموقة في المجتمع .
- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : تترصد قمة الهرم ولا تظهر إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة فهي تتعلق بنجاح الفرد ، أي تحقيقه لطموحاته و أهدافه و يذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" كما يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنامي مستمر ، أما الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد ، و عدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيًا يتسبب في حدوث ردود فعل سلوكية سلبية و التي تعد من بين مؤشرات عدم الرضا الوظيفي ¹ .

2- نظرية العلاقات الإنسانية : 1924- 1934

- لقد كانت من أولى النظريات التي وقفت في صف العنصر البشري، حيث انبثقت أفكارها من نتائج دراسات هاوثورن و الأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجن ويتلخص فحواها في مايلي :
- * إن العنصر البشري هو أهم عناصر المنظمة ، و الإنسان في تركيبته المعقدة و جوانبه النفسية والاجتماعية و الجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه ، حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في العمل .
 - * إن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور و المكافآت المادية فحسب ، بل هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين .

¹ - : ربيع شتوي ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص37

* إن العمال يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكوّن التنظيم غير الرسمي الذين يلتفون حوله ، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها و اتجاهاتهم و قيمهم ، وحتى على دوافعهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم ، مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين.

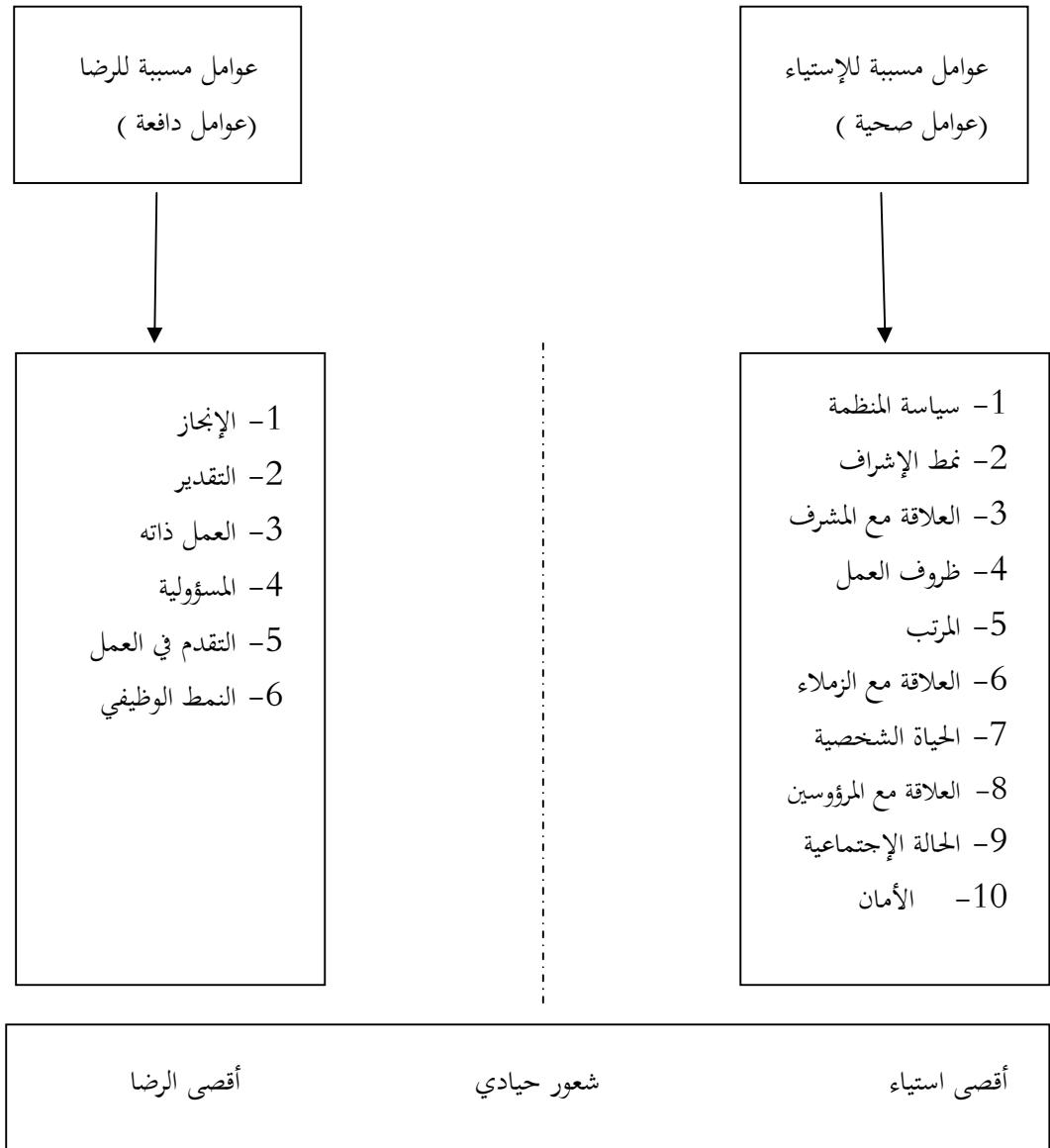
* إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية .¹

3-نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ (f.Herberg)

ظهرت هذه النظرية سنة 1959، وقد احتوت تحليلا مخالفا لما قدمته نظرية ماسلو ، و الأساس الذي تضمنته " أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا أي أنها ذات عاملين " ، فالرأي الذي أشيع في النظريات التي سبقتها هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد أي أن نفس العوامل التي تؤدي الرضا تؤدي إلى عدم الرضا أيضا ، وقد قام عالم النفس الأمريكي هرزبرغ وزميله سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل تتمثل في :

¹ - ايناس فؤاد نواوي ، مرجع سابق ،ص 46,47

الشكل : (1-9) نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية)



المصدر : مصطفى مصطفى كامل , ادارة الموارد البشرية ، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة , الشركة العربية للنشر و التوزيع , القاهرة ,

1944, ص100

* العوامل الدافعة :

هي تلك العوامل التي تصنع قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي ، كما تدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما في حالة غيابها فتؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما على حياد و من أمثلتها : المسؤولية ، الإنجاز ، فرص التقدم في العمل، الحصول على التقدير و احترام من الآخرين .

* العوامل الصحية (الوقائية):

وهي التي يعتبر توافرها ضروريا لتحديد مشاعر الاستياء و تجنب مشاعر عدم الرضا ، لكن غيابها لا يؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس في الأداء في العمل لكنها كفيلة بحمايته وصيانتته وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل : الظروف المادية للعمل ،العلاقات مع الرؤساء و المرؤوسين، الإشراف ، الأجر ...

على الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين و أن تدرك تأثير كل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي .¹

3- نظرية القيمة للوك :

تعتبر نظرية القيمة للوك التي قدمها إدوين لوك سنة 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي حيث يرى أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي القدرة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة ، فكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله ، وقبل كل هذا يجب تحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يتحصل عليه .²

و أشار لوك في نظريته هذه إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد تحددها ثلاث أبعاد هي³ :

* مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .

* مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .

* أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فحسب لوك يصبح الرضا الوظيفي العام عبارة عن مجموعة من المظاهر المتعلقة بالرضا مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد ، لأن كل مظهر له وزنه و أهميته الخاصة فمثلا عنصر الترقية نجده مهم لدى فرد و أقل أهمية لدى فرد آخر ومن هذا المنطلق نكتب المعادلة التالية التي جاءت بها هذه النظرية :

- مصطفى مصطفى كامل ، ادارة الموارد البشرية⁴ دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،

1944، ص100

²- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2004 ص: 201

- جيرالد جرينج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة ، رفاعي رفاعي اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ص 210، 209،

3

$$O_{js} = (s_1)p_1 + (s_2)p_2 + \dots + (s_j)p_j$$

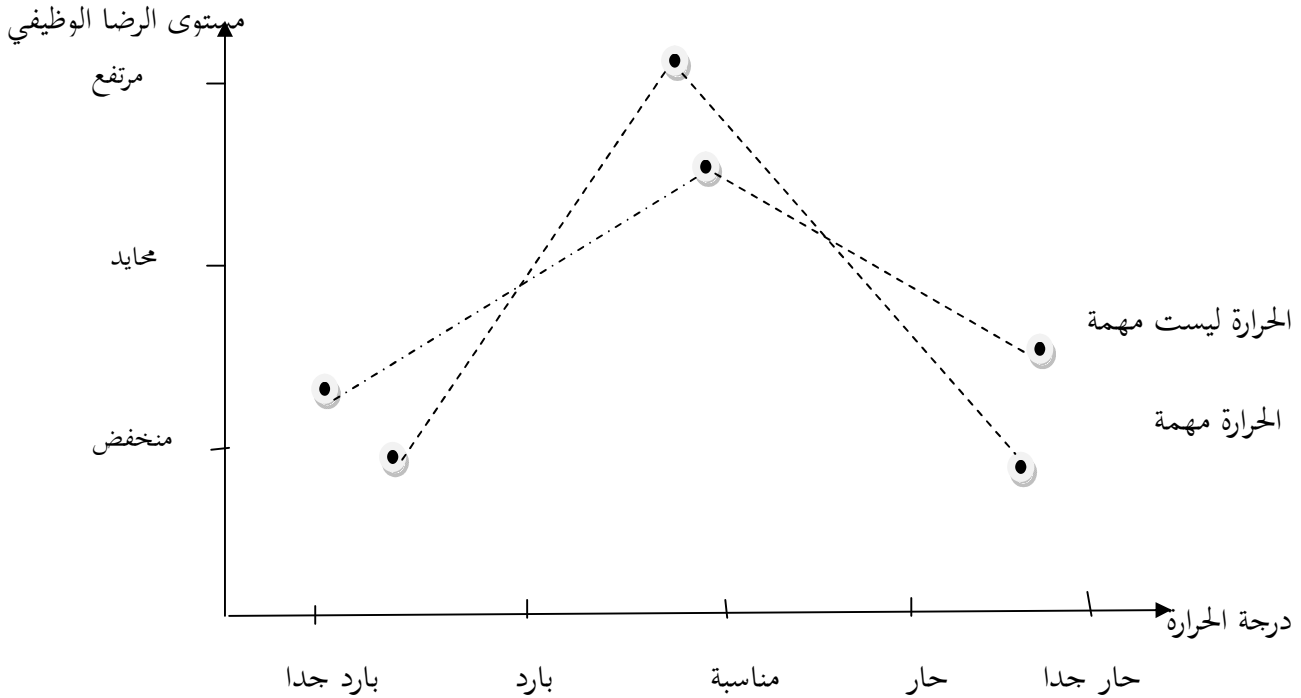
حيث : os_j : الرضا الوظيفي الكلي

S : الرضا الوظيفي الفردي

P : أهمية كل عامل من العوامل ذات القيمة بالرضا الوظيفي

وعليه فإن أي تغيير يطرأ على أي عامل من العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي ذا أهمية بالغة للفرد، بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي، و المثال التالي يوضح علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة .

شكل (1-10) :علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب LOCKE



المصدر : شهرزاد لبصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ،باتنة 2002 ص 56.

نلاحظ من خلال الشكل أنه إذا كانت الحرارة ليست مهمة بالنسبة للفرد ، فإن التغيرات الكبيرة فيها سينتج عنها تغيرات طفيفة في الرضا عن الدرجة الحرارة ، أما إذا كانت مهمة فأى تغيير يحصل على مستواها يؤدي إلى تغيرات كبيرة في مستويات الرضا عن درجة الحرارة .

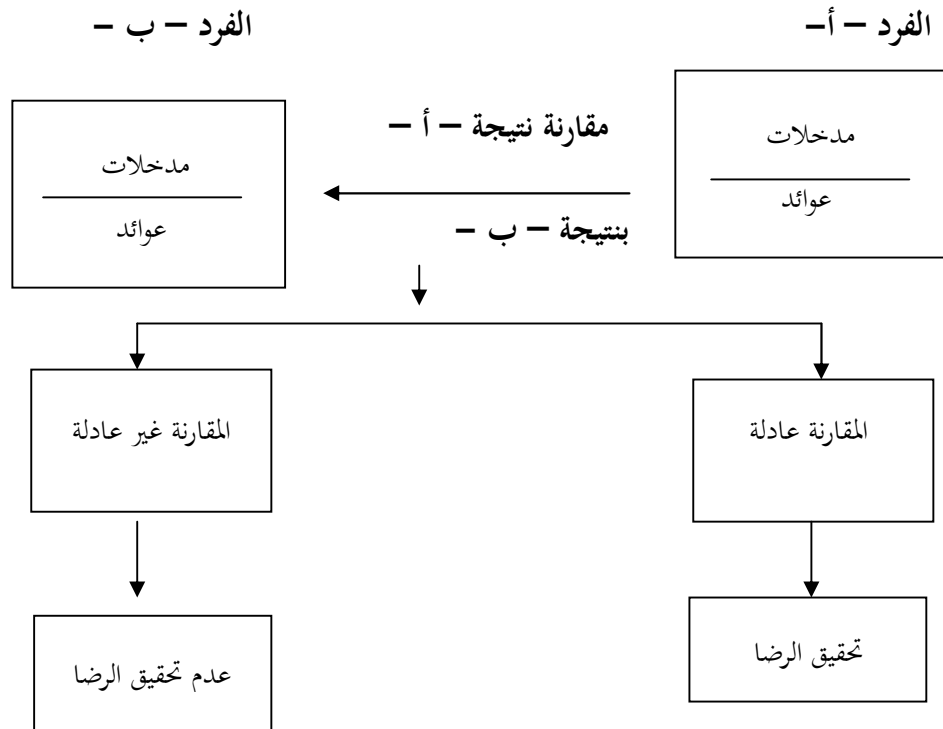
4- نظرية عدالة العائد ل آدمز :

ظهرت هذه النظرية سنة 1963، حيث ينظر صاحب هذه النظرية إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الأفراد في عملهم هي القوة الأساسية و المحددة لجهود الأفراد و أدائهم ورضاهم الوظيفي، فكل الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، فإذا أدرك الفرد أن العائد الذي يتحصل عليه مساو للجهود الذي يبذله يكون راضي ، أما إذا أدرك أن العائد الذي يتحصل عليه لا يتوافق مع الجهد المبذول من طرفه، فإنه يحدث له شعور بعدم الرضا .

و تظهر من خلال المكافآت المقدمة (الراتب ، الحوافز المقدمة مادية كانت أو معنوية) موزعة توزيعاً مساوياً بين العاملين، كل حسب ما يستحقه .وتعتمد هذه النظرية على :

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، المستوى التعليمي، المهارة و مقدار الجهد المبذول في العمل .
 - العوائد والتي تتمثل في الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهد المبذول نذكر منها : الدخل الاعتراف ، الترقية... الخ .
- ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المنظمة من عدمه بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زملائه في العمل و يظهر ذلك من خلال الشكل الموالي :

الشكل (1-10) : مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد



إذن بتوفير العدالة يتحقق الرضا و العكس إذا لم تتوفر العدالة لن يتحقق الرضا ،ويمكنهم هنا تقليل جهودهم ليتكافأ مع المكافأة حتى تتحقق العدالة .

5- نظرية مظهر الرضا (نموذج لولير)

قدم لولير سنة 1973 نموذجاً لتحديد الرضا الوظيفي حيث يجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد ذات علاقة بالعمل و تندرج هذه العوامل في العناصر التالية : الراتب، الإشراف، الرضا عن العمل نفسه.

وحسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء ، المشرفين و الأجر، فعندما يتطابق مقدار ما يتحصلون عليه فعلاً وما يدركونه يحصل رضا و أي اختلال بين الإدراك والعائد المتحصل عليه يخلق شعور معين فإذا كانت المكافأة المقدمة تفوق الإدراك يشعر الفرد بالذنب والتوتر أما إذا حدث العكس يصبح الفرد غير راضي .

وتقيس هذه النظرية حالة الرضا وعدم الرضا كما يلي :

يفترض تواجد مايلي: (أ) هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه .

(ب) هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه .

و نتيجة العلاقة بين (أ) و(ب) تتمثل في :

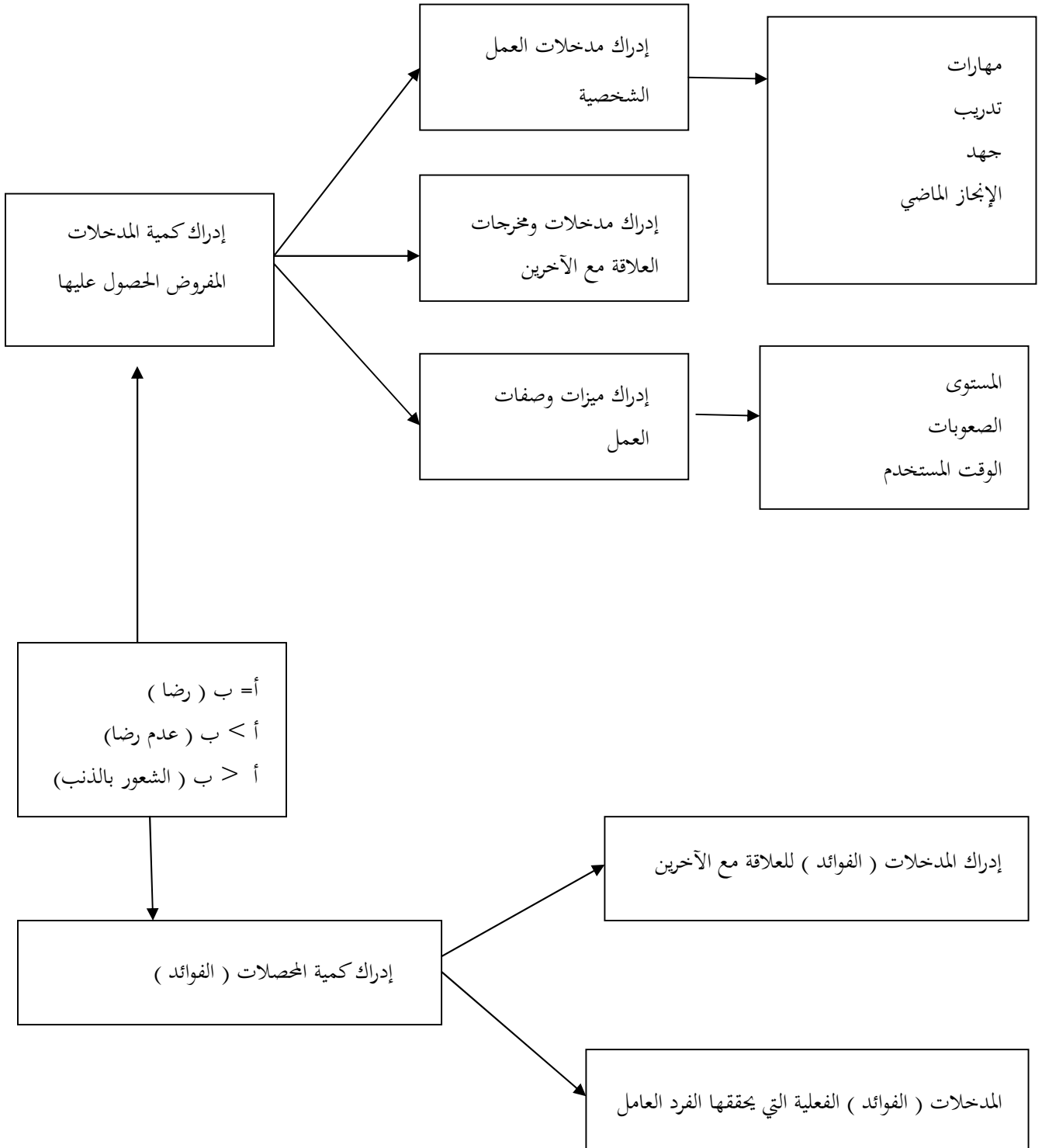
- عندما تكون (أ = ب) أي : المكافأة الفعلية = العدالة المدركة للمكافأة إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل و ما ينبغي الحصول عليه و منه يحدث الرضا .

- عندما تكون (أ < ب) أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية ، وهذا يؤدي إلى عدم الرضا لدى الأفراد .

- عندما تكون (أ > ب) أي الجزء المتوقع أقل من كمية المكافأة الفعلية ، و هذا يؤدي إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الارتياح¹ ، و يتضح كل هذا من خلال الشكل التالي :

¹ - ناصر محمد عديلي , مرجع سابق , ص 193.

الشكل (11-1) : نموذج لولير في محدثات الرضا الوظيفي



المصدر : ناصر محمد العدلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995، ص: 193

يضيف لولير أن أهم المؤشرات في إدراك الفرد تتمثل في مدخلات وعوائد العمل الذي يقوم به و إدراك أهمية الآخرين تؤثر على الرضا الوظيفي .

6- نظرية وليم أوشي : WILLIAM OHCHI

ظهرت هذه النظرية سنة 1981 حيث تهتم بالجانب الإنساني للعامل فيرى أن إنتاجية الفرد لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحث والتطوير ، وإنما يستدعي تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في نهاية المطاف راضين بوظائفهم ، ولقد اقترح أوشي عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية تتمثل في :

* فهم نوع المنظمة التي يتعامل معها .

* معرفة فلسفة المنظمة التي تقوم عليها .

* تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف .

* تطوير و تنمية مهارات المدير و قدراته الشخصية .

* اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه .

* أهمية توفير الأمن و الاستقرار الوظيفي .

* تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير و العاملين .

* تطوير و تنمية الولاء و الانتماء بين العاملين في المنظمة .

تبرز لنا هذه النظرية (نظرية Z) أهمية ظروف العمل الإنسانية التي تؤثر بشكل كبير في زيادة الإنتاج و الأرباح و تعزيز مشاعر الاحترام في الوسط المنظمي ، وهذا ما يؤدي إلى رضا الفرد عن وظيفته ، والهدف منها هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المنظمة بالإشراك في القيم المشتركة .

انطلاقاً من هذا الهدف و بالاعتماد على الخطوات السابقة يتحقق ما يلي :¹

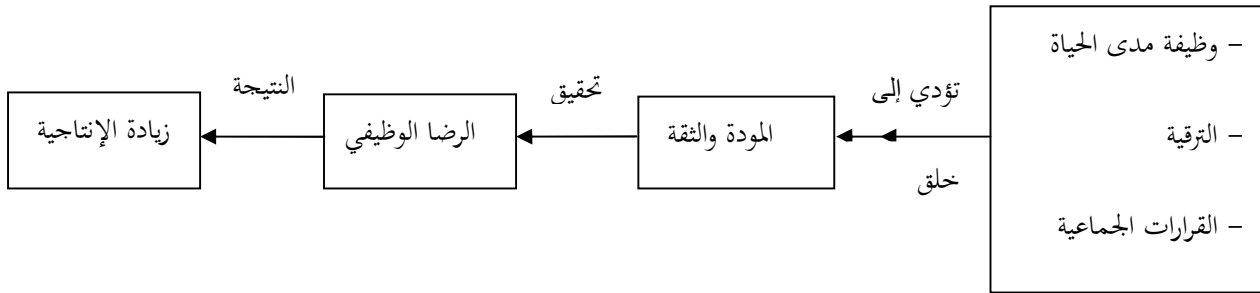
- زيادة الثقة و المودة و التفاعل بين العمال في العمل .

¹ - عبد الكريم ابن اعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص101

- زيادة الرضا الوظيفي .
- زيادة الاستقلال و الحرية .
- زيادة الإنتاجية .

و المخطط التالي يلخص النظرية Z :

الشكل (11-1): النظرية Z



المصدر : عبد الكريم ابن اعراب , تسيير المنشأة , منشورات جامعة منتوري, قسنطينة, 2004, ص101

المطلب (3) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل ناتجة عن الفرد نفسه و أخرى بالعمل أو المناخ التنظيمي المحاط بالفرد، وقد تعددت آراء الباحثين و الكتاب المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ،وقد صنفت هذه العوامل إلى نوعين هما : عوامل شخصية وعوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي و يضم كل عامل مجموعة من العناصر موضحة في الجدول الموالي :

الجدول (1-2) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

عوامل متعلقة بالمناخ التنظيمي	العوامل الشخصية
مرونة التنظيم	الجنس
طبيعة العمل	العمر
أسلوب التعامل مع العاملين	الحالة الاجتماعية
أنماط السلطة	مدة الخدمة

القدرات	الأمن الوظيفي
الشخصية	أسلوب التحفيز
التعلم	تدريب العاملين
الاتجاهات والقيم	أساليب الرقابة
الدافعية	المسؤولية الاجتماعية

المصدر : مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال مايو 2008، ص 12 .

أولاً : العوامل الشخصية

- 1- **الجنس** : يرى معظم الباحثين أن مستوى الرضا الوظيفي عند النساء أكثر منه عند الرجال وهذا يرجع إلى الصفات الفسيولوجية فالمرأة أكثر تحمل وصبر من الرجل .
- 2- **العمر** : أثبتت الدراسات أن أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون عند فئة كبار السن نتيجة تكيفهم ومع منصبهم و تعلقهم النفسي به ، أما فئة الشباب فتكون نسبة عدم الرضا مرتفعة جداً نظراً لارتفاع الطموح لديهم .
- 3- **الحالة الاجتماعية** : لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الإنتاجية والرضا ، لكن الدراسات القليلة تثبت أن العامل المتزوج لديه غيابات أقل ، ومعدل دوران أقل ، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين ، لأنه بالزواج تزداد المسؤوليات مما يجعل من الاستقرار في العمل أكثر أهمية¹ .
- 4- **مدة الخدمة** : تعرف مدة الخدمة بأنها : "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " ولقد أظهرت نتائج الدراسات بأنه كلما كانت الخبرة عالية زاد الرضا و يرجع ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته ، أصبح أكثر تمكناً في عمله و زاد الأجر بزيادة سنوات الخبرة.²
- 5- **القدرات** : وتعد تلك الاستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة ، ولأن قدرات الأفراد تختلف وتباين ، فإن درجة تأثيرها على رضا الأفراد يختلف هو الآخر³ .
- 6- **الشخصية** : يقصد بها مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين و التي تحدد أنماطه السلوكية¹

¹ - العطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2003 ، ص: 44,49

² - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ص: 14

-عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة - وحدة نوميديا بقسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل³ شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2006/2007، ص: 67 .

كما تعد ذلك النموذج المتفرد و المستقر نسبيا في السلوك والفكر و العواطف ، وباشتراكها مع القدرات والعوامل الموقفية المختلفة يتحدد السلوك في المنظمات ويتم اختيار الفرد في العمل من خلال الخصائص والقدرات التي تميزه عن غيره وتتلاءم مع العمل المطلوب أداءه ، فكلما كان هذا التلاؤم كبير كلما كان الفرد أكثر إنتاجية و أكثر رضا ².

1-التعلم : لقد توصلت مجموعة من الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما وهذا راجع إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما. ³

و كلما زاد اهتمام الشركة بنشر التعليم بين عاملها كلما زادت الإنتاجية و زاد الرضا الوظيفي .

2-القيم و الاتجاهات : القيم هي " الميل العام لتفصيل حالات معينة عن أخرى " حيث تلعب القيم دورا أساسيا في توجيه سلوك الأفراد وباختلاف القيم التي يؤمن بها الأفراد وفق العديد من المتغيرات فإنها تؤثر بشكل كبير على رضا الفرد عن العمل ، أما الاتجاه فقد أوضح جرنبرج و بارون أن المقصود بالاتجاهات نحو العمل بأنها المجموعة المستقرة نسبيا من المشاعر و المعتقدات و النزوع السلوكي تجاه العمل نفسه ، و الظروف التي يؤدي فيها، والناس الذين يتعامل معهم ، وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل الأداء، الغياب عن العمل ومعدل ترك العمل ⁴.

3-الدافعية : تعتبر الدافعية المحرك الأساسي لسلوك الفرد ،حيث يتوقف السلوك على نوعية الدوافع المؤثرة فيه كما أنها أحد المحددات العديدة المؤثرة في الأداء ، وهذا لا يعني أنه كلما كان الدافع عالي كان الأداء عالي بل قد يرجع إلى ارتفاع مستوى مهارة الفرد ، وتعتبر أيضا من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي لأنها عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف ما، أو لإشباع حاجة معينة وهذا يسبب حالة من التوتر، فإذا نجح في إزالة حالة التوتر هذه حقق الرضا الوظيفي وإذا لم ينجح يصاب الفرد بالإحباط و خيبة الأمل و بالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لديه. ⁵ ، إذن هي مجموعة من القوى الدافعة داخل الشخصية الإنسانية ، تحدث نوع من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة غير

¹ -سهى عبد العال، أحمد حيث ، مرجع سابق ، ص:196

² - رفاعي ، بسيوني ، مرجع سابق ص128

³ عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004 ، ص: 232 .

⁴ - رفاعي ، بسيوني ، مرجع سابق ص100,204

⁵ - حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004 ص: 110

المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة ، وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات ، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما، من أجل تحقيق هدف معين .¹

ثانيا : العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية مادية أو غير مادية أي البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين في تنظيم واحد ،وقد بينت بعض الدراسات أن رضا العاملين و أدائهم يكون أعلى في بعض المناخات التنظيمية من غيرها و يظهر أكثر في المناخ الابتكاري الذي يكون منسجما مع ما أتيح للعاملين من استقلالية و حرية التصرف و العلاقة بين المناخ و السلوك علاقة تفاعل متبادل .
كما أن للمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يمكن تحديدها كما يلي :

أ- مرونة التنظيم : وتعني القدرة على التكيف والتأقلم ،مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية فالتنظيم المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة و الإبداع ، أما غير المرن فهو لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها .

ب- طبيعة العمل : والتي من شأنها أن تدعم و تعزز الثقة والارتياح لدى العاملين و رفع الروح المعنوية لهم ،حيث أن الأعمال الحيوية تثير التحدي و تدفع الفرد للتفكير ، الخلق و الابتكار على عكس الأعمال الروتينية التي تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع .

ج- أسلوب التعامل مع العاملين : و يظهر من خلال الاتصال و ذلك عن طريق استخدام أنواع متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل و فعاليته و يؤدي ذلك إلى تنمية روح التعاون وتنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الإدارة ،وكذا تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص ،الصدق و الحرص الدائم على المنظمة .

د-أنماط السلطة : سواء كانت مركزية أو لا مركزية ،فالمركزية تعد غير مرنة ،تحد من الإبداع و المبادرة على عكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التحريب،الاجتهاد واقتراح الحلول البديلة و المساهمة في اتخاذ القرار ،و من خلال هذه المشاركة يصبح العامل يشعر بقيمته و هذا ما يخلق لديه نوع من الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي ، و التقدم بالأفكار الإبداعية ،وبالتالي التخلص من كل مظاهر التسبب ، التذمر، التغيب و التمارض .

¹ - مجاهد رشيد ، أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة ، جامعة التكوين المتواصل، دالي براهيم ص: 2

هـ-الأمن الوظيفي : ويعني جميع الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية ،الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية ,و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء ¹ .

و-أسلوب التحفيز : إذ يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب ،حيث أن المكافأة في ضوء الانجاز و الإبداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين زملائه و رؤسائه في العمل، كما يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة للتعامل مع العاملين من حيث المكافأة أو العقوبات أو الأحرور أو الترقيات و حتى التدريب ...الخ كي يبعث الارتياح و الاطمئنان في نفوس العاملين و يحفزهم على زيادة إنتاجيتهم.

ز-تدريب العاملين : ويلعب التدريب دور جد مهم في تنمية مهارات و قدرات العاملين ،و عندما تحرص الإدارة على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية لأجل رفع الروح المعنوية لهم وتنمية مهاراتهم و اكتسابهم مهارات جديدة يزيد من ثقة الفرد بالمنظمة و بنفسه .

ط-أساليب الرقابة : تعد الرقابة أمر ضروري من أجل تأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت ، و الإرادة الجيدة هي التي تخلق مناخ تنظيمي يؤدي بالعامل إلى تبني رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف المرجوة ² .

ظ-المسؤولية الاجتماعية : إن كل فرد يعمل لأجل إشباع حاجاته الضرورية و حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل و الإدارة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية بحيث تخلق مناخ يربط بين أهداف العامل و التنظيم و أهداف المجتمع الذي يعيش فيه ³ .

2- طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الأهداف و القضايا الهامة للمنظمة فقياسه يصبح ضرورة ملحة لمعرفة مدى تحقيقه للبرامج المسطرة ومعرفة الاتجاهات النفسية للعمال ومستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل، وكون حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات ذاتية وموضوعية من الصعب إن لم يكن مستحيل حصرها ،

¹ - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ، ص: 17-18-19-20 .

² - مروان أحمد حويجي ، مرجع سابق ، ص 20,21

³ - عزبون زهية ، مرجع سابق ص 68 .

إذ عند قياسنا للرضا الوظيفي فإننا في حقيقة الأمر نقيس أحد الاتجاهات التي تؤثر في سلوك العامل تجاه عمله.

وقد تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي نذكر منها :

✓ **طريقة تحليل ظواهر الرضا :** وهي أكثر الطرق بساطة و انتشارا، حيث تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد و مشاعره تجاه عمله ، وهناك من يسميها الطرق الموضوعية، و الظواهر التي تلمس درجة الرضا الوظيفي تتمثل في : معدل دوران العمل، التغيب ، التمارض ، معدل وقوع الحوادث و الأمراض ... الخ ويتم احتساب معدل الدوران العمل من خلال المعادلات التالية¹ :

معدل الانفصال = عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة * 100

معدل الانضمام = عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال فترة زمنية / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة * 100
ومنه :

معدل دوران العمل = عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية / متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة * 100

حيث : معدل الانفصال : يعبر عن عدم رضا العاملين عن عملهم

معدل الانضمام : بقاء العاملين في عملهم يعبر عن رضا العاملين عن عملهم .

أما معدل التغيب فقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحسابه :

معدل الغياب خلال فترة معينة = مجموعة أيام الغياب للأفراد/متوسط عدد الأفراد العاملين * عدد أيام العمل * 100

وهناك علاقة أخرى معطاة لحساب معدل التغيب

معدل التغيب = عدد ساعات أو أيام العمل / عدد الساعات أو الأيام الكلية * 100

حيث : الأيام الكلية: لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و أيام الأعياد الرسمية .

¹ - شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة ، سيرارين جرنال ، العدد 2013/12/23 .

التغيب : ويعني تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها .

إلا أن كثرة الغياب لا تعكس دوماً عدم الرضا قد يكون بسبب المرض .

أما ظاهرة وقوع الحوادث و الأمراض فيحسب وفقاً للمعادلة التالية¹ :

معدل وقوع الحوادث و الأمراض = عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل / عدد ساعات العمل المتاحة

حيث : عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين * عدد ساعات العمل الأسبوعية * عدد ساعات العمل السنوية

و من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات ، وسهولة تصنيفها و الابتعاد عن التحيز ، لكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات ، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة) :

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، كما يطلب منهم تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو عدمه و انعكاسات هذه المشاعر على الأداء إيجاباً أو سلباً، عن طريق سرد قصة ، وقد استخلص من هذه الطريقة أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي، لكنه وجه إليها انتقادات بخصوص المعلومات المقدمة من أفراد العينة لأنها تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة² .

3- طريقة الاستقصاءات :

و تسمى أيضاً طريقة المقاييس الذاتية حيث تعتمد هذه الطريقة على استقصاء أفراد العينة المراد قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها و تصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين و يتلاءم مع مستويات الأفراد الذين سيتم استطلاع آرائهم من خلال مجموعة من الأسئلة توجه للعاملين حيث تأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل : نموذج فروم ، نموذج التوقعات، نموذج ماسلو ، نموذج بورتير³ . وهناك عدة مقاييس ذاتية لقياس الرضا الوظيفي تتمثل في : الملاحظة ، المقابلة ، المقاييس (مقاييس

¹ - V. Ierville et autre . conduire le diag nostic global d' une unite industrielle. Ed . d' organisation . paris . 2001. P : 227.

² - يونسى مختار ، مرجع سابق، ص 76 .

³ يونسى مختار، المرجع نفسه، ص 77

التقييم المتدرج غير المقارنة ، مقاييس التقييم المتدرج المقارنة مقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد ومن بين مقاييس الاتجاهات متعددة الأبعاد استبيان مينوستا و يرمز له باختصار MSQ و مسح الرضا الوظيفي JSS ، ويعد النوعين الأخيرين من المقاييس الأكثر تداولاً وشيوعاً بين الباحثين لنوعية صدقهما الداخلي والخارجي¹.

و تمتاز هذه الطريقة بمايلي:

- سهولة تصنيف البيانات كميًا .

- إمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة .

- قلة التكلفة .

- خصوبة المعلومات².

المطلب(4) : آثار و نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي حالة نفسية لا تتجلى بشكل مباشر، إلا ولها آثار ونتائج تفسرها، حيث تظهر نتائج و آثار ايجابية و أخرى سلبية تعبر عن عدم الرضا الوظيفي، سنحاول التكلم عن أهمها في هذا المطلب .

1- آثار ونتائج عدم الرضا الوظيفي

تتمثل في مجموعة من المظاهر السلبية كالغياب، دوران العمل ، الشكاوي، الإضراب، اللامبالاة (الإهمال) و الإصابات.

* **الغياب** : حسب تعريف belanger وزملائه" الغياب هو عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعيته أو عدم مشروعيته ذلك ."³ و له أسباب عديدة تتمثل في : المرض ، العطل الخاصة بالأومومة ، حوادث العمل و الإصابات المهنية ، التربصات و التكوين خارج المنظمة بدون موافقة المنظمة، ويعتبر من بين المؤشرات الدالة على عدم الرضا حيث أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا ومعدلات الغياب ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفرستر وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعاً و مؤكداً على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و معدل الغياب⁴.

¹- شابونية عمر ، مرجع سابق.

² - يونسي مختار ، مرجع سابق، ص.78

- ³ Belanger, et autres : **Gestion Des Ressources Humains** ,une approche globale et intégrée, Gaétan Morin , Québec ,1983 p 282

⁴ - نوردين عسلي مرجع سابق ، ص42

* **دوران العمل** : ويعرف على أنه حركة الموظفين و العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وأسبابه الاستقالة، النقل الفصل والوفاء¹، يمكن استخدام حالات دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي ، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها ، أي رضاه عن العمل ، وتركه للعمل يعد تعبيرا عن عدم رضاه عن عمله ، وهذا ما يلاحظ في الدول النامية التي تعاني من هجرة العلماء والباحثين الذين هاجروا بحثا عن عمل يحقق لهم الرضا .

* **التمارض** : إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ العاملون إلى ظاهرة التمارض أي إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المنظمة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به .

* **الشكاوى** : أظهرت الدراسات لكل من Harris و Fleisheman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوى يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف²، حيث أن الاستياء من طرف المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستاءين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم التي يجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة لأنها قد تؤثر سلبا على أدائها .

* **الإضراب** : هو تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم³، حيث يعكس تطلعاتهم إلى زيادة الأجر وتحسين ظروف العمل المطلوبة بالتغيير⁴.

* **اللامبالاة والتخريب** : إن حالة عدم الرضا لدى العاملين تعكس عدم اهتمام و انضباط العمال أثناء تأديتهم لعملهم مما ينجر عنه حالات الإهمال و اللامبالاة، مما ينجر عنه تخريب لأدوات الإنتاج و حتى إلحاق الضرر بالمنتج .

* **الإصابات** : يرجع فروم الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و يفسر ذلك من خلال انعدام الدافع لدى العامل على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته قد تؤدي إلى الإصابة ، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه .

2- آثار ونتائج الرضا عن العمل

و تتمثل في الأداء الجيد، تعزيز الولاء التنظيمي ، السلامة و الصحة المهنية .

¹ <https://uomustansiriyah.edu.iq/lectures>

² - عسلي نور الدين ، مرجع سابق، ص 43

2 - زهية عزوين ، مرجع سابق، ص 112,113

⁴ - عسلي نور الدين ، مرجع سابق ، ص 43

* **الأداء** : هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لانجاز عمل معين و قد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقا لطريقة محددة . كما يعبر عنه بدرجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، والمقياس الحقيقي والوحيد لفعالية الفرد ورضاه عن العمل هو وظيفته ومستوى أدائه.¹

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من الأبحاث على مر السنين حيث يعتقد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء في حين يرى آخرون أن الأداء هو من يسبب الرضا ، لكن يرى آخرون أن الرضا الوظيفي والأداء يسببان بعضهما البعض ، لذلك يصعب تحديد العلاقة الحقيقية بينهما ، ومع ذلك يبقى السائد و المتعارف عليه بين الباحثين أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان ، أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما أن يكون ناتج عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.²

* **تعزيز الولاء التنظيمي** : إن فعالية الأفراد تعتمد أساسا على مستوى ودرجة ولاء هم و رضاهم للمنظمات التي يعملون بها ، حيث تعمل المنظمات الحديثة والمعاصرة على رفع مستوى الرضا الوظيفي و تحرص على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفرادها ، وأكدت بعض الدراسات أن الشعور بالارتياح في العمل أو الوظيفة لدى الأفراد يعزز لديهم الإحساس بالرضا والولاء الذي ينعكس إيجابا على الأداء الفعال والجيد و النوعية المثلى والجودة العالية في الإنتاج ، وكلها عوامل تتيح للمنظمة فرص النجاح وتحقيق أهدافها المرجوة.³

* **السلامة والصحة المهنية** : تعرف على أنها مجموعة الأنظمة والإجراءات التي توفر الحماية المهنية للعمال والحد من خطورة المعدات والآلات على العمال من حدوث الإصابات والحوادث أو تقليلها و توفير الجو المهني السليم⁴ فكلما توفرت بيئة آمنة وصحية للفرد في مكان عمله تولد لديه شعور بالرضا الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بأريحية.⁵

لقد أصبح للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات الحديثة ، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية ، المهنية والمادية ، ولأنه

¹ - يونسى مختار ، مرجع سابق ، ص 63

- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2010 ص354.

³ - يونسى مختار ، مرجع سابق ، ص 80 .

⁴ - المركز الوطني اليمني للمعلومات ، السلامة المهنية ، اليمن ، 2009، ص 5

⁵ يونسى مختار ، مرجع سابق ، ص 63.

يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل تساهم في إظهاره والتعبير عنه يبقى ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها و أهداف العاملين معا، ويقلل من الشكاوى و الحوادث و معدلات الغياب في المنظمة .

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي

نظرا لتعدد معايير نجاح الإدارة استلزم على المنظمات إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي قد تحدث، والقيام بالبحث عن طرق جديدة تمكنها من البقاء والاستمرارية والتكيف مع الاستراتيجيات الحديثة لأجل تحقيق السبق في مواجهة التحديات، ومن بين هذه التطورات الفكرية المعاصرة إدارة المعرفة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التغيير والتطور المتواصل، ولأن الحامل لهذه المعرفة هو العنصر البشري وجب الاهتمام به هو الآخر و العناية به و كذا الرعاية بالوسط التنظيمي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة و المعاملة الحسنة والتقدير والاحترام الذي يتلقاه الفرد من قبل الزملاء والرؤساء و الإنصاف والعدالة والمساواة كلها متغيرات تلعب دورا هاما في إحداث الرضا الوظيفي لديه، وهذا كله يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة و جعلها مواكبة للتطور، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي .

المطلب الثاني : العلاقة بين إدارة المعرفة و المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي .

المطلب الثالث : الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي .

المطلب الأول: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

تتكون عمليات إدارة المعرفة من العناصر الأربعة التالية والمتمثلة في: توليد، تخزين، ونقل و
تشارك وتطبيق المعرفة .

أ- **توليد المعرفة:** إذا نظرنا إلى توليد المعرفة فنرى أنه يضم اكتساب المعرفة من التعلم أو التدريب أو التكوين حيث يصبح الفرد العامل يتوق ويصر على التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة , كذا تمكين العاملين للتعامل مع المتغيرات و هذا يعزز الشعور بالرضا لديهم و هذا السبب يساهم في تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم من خلال التعلم أو التدريب ، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى ،وتساعدهم على التصدي للمشاكل التي تواجههم حتى يتمكنوا من أداء عملهم بفعالية ومحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في الأداء لأعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل .

ويضم التوليد أيضا ابتكار معارف جديدة ويظهر تأثيره على العاملين من خلال مساعدة إدارة المعرفة العاملين على الابتكار بانفراد أو بالتعاون مع بعضهم البعض ومن الأدوات التي اعتمدها المنظمات في مساعدة نشاطات العصف الذهني المساندة في عملية الابتكار و التي تساهم في شعور العامل بالرضا و بالحماس لأداء العمل بشكل أفضل و بالاستقرار الوظيفي¹.

ب - **نقل المعارف والتشارك فيها:** يتم عن طريق الاتصال بين الأفراد , لأن الاتصالات تعد وسيلة حضارية لنقل المعارف والمعلومات كما لها وقع نفسي على العمال و هي أيضا قلب المنظمة وينبغي أن تكون فعالة لتسهيل سير ونقل المعلومات والمعارف بين الأفراد و الإجراءات الخاصة بإدارة وتسيير المنظمة وفقا لشبكات اتصال مختلفة ، وهذا التداول للمعلومات يحقق إشباعا للحاجات الاجتماعية و الأمن للأفراد مما يدعم الحياة الاجتماعية في المنظمة مما يحقق لها مزايا عن طريق توفير منافذ للتعبير و إدراك عاطفة الأفراد و هو ما يسهل على المنظمة تدارك جوانب عدم الرضا²، وإن خلق جو اجتماعي مناسب في محيط العمل و إقامة علاقة صداقة بين الرؤساء والمرؤوسين يساهم في توفير سبل الاتصال التي تمكن من تبادل المعلومات والتشارك في العمل وفي إنتاج وابتكار وبالتالي توليد معارف جديدة وكذا تطبيقها على أكمل وجه ومعرفة

¹ - أميرة اسماعيل ، أثر إدارة المعرفة على العاملين , 2011/10/12 , <https://hrdiscussion.com>.

² - نور الدين العسلي , مرجع سابق, ص69

المشاكل التي قد تواجه العمال حين التطبيق في جو يسوده الرضا عن العمل و اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء و ذلك لوضعه موضع تقدير واحترام , فهو يؤدي إلى تحقيق الرضا له¹

ج - **خزن المعرفة** : إن استعمال الطرق الحديثة في خزن المعرفة يسهل بشكل كبير العملية الإدارية حيث يوفر الجهد والوقت في التخزين وكذا الاسترجاع والبحث وكذا إعادة التخزين بكل سهولة، وهذا ما يجعل الفرد يعمل بتفاني وبجد ويعزز الاستقرار الوظيفي وبالتالي يساهم في رضاه الوظيفي .

د- **تطبيق المعرفة** : إن تطبيق المعارف الجديدة المكتسبة من التكوين أو التعلم أو المبدعة والمبتكرة من طرف الأفراد في العمل وفي حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة، واستشارة الفرد وإشراكه في اتخاذ القرارات الخاصة بهاته المشاكل باستخدام هذه المعارف يرفع من درجة الرضا لديه ، ويعزز ولائه التنظيمي ، بحيث يصبح يفكر في أهداف المنظمة كما يفكر في أهدافه الخاصة، وهذا يساهم في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة ، ويخلق نوع من التميز لديها عن باقي المنظمات في نفس المجال لاكتسابها تلك المعرفة وذلك الفرد كما يساهم في حث الفرد على التعلم أكثر ويشجع الابداع والابتكار في وسط الأفراد داخل المنظمة .

المطلب (2) : العلاقة بين إدارة المعرفة و المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي

من المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي الالتزام التنظيمي والتمكين حيث يعرف الالتزام التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته و الارتباط بها والإخلاص لها و التوافق مع قيمها و أهدافها و الحرص على البقاء بها من خلال بذل الجهد و تفضيلها على ما سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها.²

ويعرف أيضا على أنه : طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، ومدى تعلقه بها وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفعالية المنظمة، وهو مدى التوافق بين أهداف الموظف و أهداف المنظمة، ويعني مدى ولاء وانتماء الموظف للمنظمة و الحفاظ على استمراريتها و تقدمها.³

أما التمكين فيعرف بأنه أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الادارة الدنيا الى الادارة العليا .

ويعرف أيضا بأنه أحد الأساليب الادارية الحديثة لادارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير ، وهذه الحوافز الذاتية تؤدي إلى اشباع حاجات أساسية لدى الفرد.¹

¹ - غزغازي محمد، سايج كريم ، بنسيان محمد ، الاتصال الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، المدية ، 2009، ص 67،68.

² - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق ، 10

³ - مروان أحمد حويجي، مرجع سابق،ص 30

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي :

وتبرز العلاقة بين إدارة المعرفة و الالتزام التنظيمي من خلال التواصل والاتصال الفعال بين أفراد المنظمة لأن وجود عدة أفراد في مكان واحد وزمان معين يعني وجود اتصال بينهم ، باختلاف الطرق السائدة في المنظمة ، حيث يتم ابتكار معارف جديدة وتعلم وتدريب العاملين على مهارات جديدة لا يتم إلا من خلال احتكاك الأفراد ببعضهم وتعاونهم وتشاركتهم في إنتاج أو تعلم معارف جديدة وكذا تبادل ونقل المعارف عن طريق الاتصال الفعال والمستمر بين أفراد المنظمة وهذا من شأنه أن يؤثر على شعور الأفراد بالانتماء والارتباط بالمنظمة ، بحيث كلما كان هناك اتصال وتشارك في العمل بين الرؤساء والمؤوسين كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وشعر بأنه عنصر مهم وفعال يساهم في تحقيق نجاح المنظمة .²

كما يعتبر الاتصال مصدر تزويد العمال بالمعلومات أي نقلها بينهم من خلال التشارك والتعاون فيما بينهم كزملاء في العمل نتيجة توقعهم في مكان أو مستوى واحد و نظرا لاحتكاكهم المستمر ينشأ ذلك التفاعل الذي يعزز ويحقق الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة أي تحقيق المستوى الثالث من سلم ماسلو وبالتالي الشعور بالانتماء إلى المنظمة والارتباط بها ويحس أن هدف المنظمة هو هدفه الخاص أي يساهم في رفع الروح المعنوية لدى العامل وبالتالي زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة و منه تحقيق الالتزام التنظيمي .³

2- العلاقة بين إدارة المعرفة والتمكين الإداري :

يعد التمكين الإداري نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية لدى العاملين ، ووسيلة لخفض النفقات وخلق آليات ذاتية من شأنها تنفيذ الأعمال بوسائل أكثر يسر وأقل تكلفة وتناثر المنظمات بالتطور التكنولوجي الذي يعرفه العالم و الذي من مفرزاته إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى خلق قيمة للمنظمة .

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساعد في نمو وتطور المنظمات وتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء العام للمنظمة ، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد أما في حالة توفر إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار مخزون المعرفة لدى المنظمة والتي يساهم فيها الفرد بكل ما لديه من معرفة ، إذن فالاهتمام بالكفاءات وتطوير العمل و تمكين الأفراد يساعد على تطبيق إدارة المعرفة .⁴

المطلب (3) : الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي

1- أبو بكر سالم ، الوافي رابح ، دور التمكين الاداري في تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر " مجلة البشائر ، العدد الثاني ، 2015/12، ص 158.

2- عبد العزيز الحواجة، مدخل علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 166.167.

4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999، ص30 .

4 - أبو بكر سالم ، الوافي رابح، مرجع سابق ، ص 155

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث العلمي ، وستتناول بعض ما جاء في الموضوع :

أولاً : الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

* دراسة لـ : بن باير حبيب و بلقوم فريد بعنوان **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية** وهي عبارة عن مداخلة بالملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي : 13-14/12/2011 جامعة وهران ، وقد حاولا الباحثان من خلال هذه الدراسة دراسة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة و خلاصا إلى أن تطوير الرأس المال البشري وتنمية قدرات التعلم و تحفيز المستخدمين على الإبداع أصبح من الأولويات لإدارة المعرفة و المؤسسة الجزائرية اليوم ،لذا وجب المطالبة بكسب الرهان إذا ما أردت أن تبقى في الواجهة و المؤسسات الأوروبية قد قطعت أشواطاً مهمة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة لتحقيق الجودة في منتجاتها و التوجه نحو السيطرة على أسواق الدول النامية .

* دراسة لـ : هالة عبد القادر صبري بعنوان **واقع إدارة المعرفة و متطلبات الإبداع و التجديد في الإدارة العربية** وهي عبارة عن مقال بالمجلة العربية للإدارة العدد 2/12/2010 وقد حاولت الباحثة دراسة واقع إدارة المعرفة و التعرف على معوقاتهما و إمكاناتهما المستقبلية في بيئة الأعمال العربية، و خلصت إلى أن التحولات العالمية الحالية تشير إلى أن حضارة اليوم و المستقبل هي حضارة تستند إلى المعلومات والمعرفة ،وهي الحضارة التي تستعيد بناء هيكل التعليم القائم على أساس الأهمية الجديدة للمعرفة ،والتي ستجري التحول السريع نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية إلكترونية متطورة ،ومحوره عمال ومديرو المعرفة،ومن أجل مواكبة هذه المجتمعات و المشاركة الفاعلة في اقتصاد المعرفة ،وجب على المديرين والقادة ورجال الأعمال العرب ،الافتتاح بأن التوجه العالمي الجديد هو عالم المعرفة و مجتمع المعرفة وقد ابتعد عن عامل باليد لصالح العامل بالمعرفة ، و الأمة العربية تملك قوى عاملة مؤهلة ومدربة بأعداد كبيرة وهائلة ،لكن خيرة هؤلاء العلماء العرب ،وأفضل العقول العلمية التي تستعين بهم الشركات العالمية اليوم هم عقول عربية ،ولقد تم الاستحواذ عليهم من طرف هذه الشركات العالمية من خلال العناية بهم، إطلاق العنان لطاقتهم الفكرية و الإبداعية ،إشراكهم في عملية الإدارة و اتخاذ القرار ، وتمكنهم من المشاركة المسؤولة في تحقيق الأهداف .

* دراسة لـ محمد زرقون و الحاج عرابة بعنوان **أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية** وهي عبارة عن مقال بالمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 01/12/2014 وقد حاولا دراسة أثر إدارة المعرفة

على الأداء في المؤسسة الاقتصادية و خلاصا إلى أن لإدارة المعرفة تأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة داخل هذه المؤسسات كعملية التعليم التنظيمي ، الرضا الوظيفي و العمليات الداخلية الأخرى .

* دراسة لـ إبراهيم عبد القادر محمد الدسوقي بعنوان **قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) -** و هي عبارة عن استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2015/2014 حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و المتمثلة في (نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز و العمليات) و عوامل إدارة المعرفة (التوليد، التشارك و تطبيق المعرفة) في الميزة التنافسية في شركة أورانج ، حيث تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الإدارية في شركة أورانج و البالغ عددهم 725 ممثلين في (مديرين ، رؤساء أقسام ، قسم خدمة العملاء قسم كبار العملاء و الموظفين الإداريين) وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 215 موظف و موظفة من العاملين في الشركة و خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة ارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية و عوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج .
- وجود تأثير مباشر في شركة أورانج لعاملي الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات و الهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لهذه الشركة .
- وجود تأثير مباشر في شركة أورانج لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز و العمليات) على إدارة المعرفة في الشركة .
- وجود تأثير مباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد، تشارك و تطبيق) على الميزة التنافسية لشركة أورانج .

*دراسة لـ Palanisamy,2008 بعنوان **Organizational culture and Knowledge**

Management in ERP Implementation :An Empirical Study

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة ، تخزين واسترجاع المعرفة ، نقل المعرفة و تطبيق المعرفة) في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة ERP (Enterprise Resource Planning) من خلال استبيان تم نشره في الإنترنت بواسطة برمجية الشركة (web Surrey) ، واختيرت عينة عشوائية شملت 970 عامل من مختلف الفئات العاملة (مدراء مشاريع تخطيط الموارد البشرية ، موظفيهم ، خبراء

تكنولوجيا المعلومات، مدراء المعلومات ، المستخدمين ،الإدارة العليا ،مستشارين) من 36 شركة مختلفة من أمريكا الشمالية تطبق أنظمة تخطيط الموارد البشرية .

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة .
- أبرزت هذه الدراسة أهمية تحفيز الموظفين للعمل في خلق ونقل وتطبيق المعرفة الموجودة لديهم كفريق أو مجموعة حتى إن كانت بيئة المنظمة جد ملائمة للعمل , كما أن عدم تقديم الحوافز يشبط التزام الموظفين تجاه المشاركة بالمعرفة بالشكل المطلوب .

ثانيا : الدراسات حول الرضا الوظيفي

* دراسة ل سالم عواد عواد الشمري بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي و هي عبارة عن مداخلة بملتقى البحث العلمي بجامعة الملك عبد العزيز بالسعودية لسنة 2009 حيث اختبر فيها الرضا الوظيفي و أثاره على الأداء الوظيفي لموظفي القطاع الصناعي بالسعودية و تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة الخفجي المشتركة أما العينة فكانت عشوائية تضم ثلاثون موظف من هذه الشركة , هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بشركة الخفجي وكذا التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين و قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء لدى العاملين وكانت أهم النتائج كم يلي :

- الشركة لا تقوم بتوزيع المهام بشكل يرضي الموظفين و كذا سياستها ليست واضحة .
- أغلب موظفيها هم دون حملة الشهادات الجامعية لذلك العاملون لا يشعرون بالرضا عن الوظيفة مقارنة بالمؤهل العلمي .

* دراسة ل شابونية عمر بعنوان الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة بالجزائر وهي عبارة عن مقال بمجلة، العدد 2013/12/23 cybrarians journal . في دورية علمية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة - الجزائر - في ضوء المتغيرات التالية : العوامل الوظيفية (الأجر ، الترقية و الحوافز) ، العوامل التنظيمية (القيادة ، الاتصال و زملاء العمل) و إجراءات و طبيعة العمل ، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، مسمى الوظيفة، الخبرة في الوظيفة ،التدريب و الراتب

الشهري) ، وتكونت العينة من جميع العاملين في مكتبات جامعة قلمة و البالغ عددهم 60 موظفا و موظفة ، وقد استخدمت SPSS لقياس الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات و حزمة JSS استخدمت مقياس لتحليل البيانات ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤثر العوامل الوظيفية (الأجر، الترقية و الحوافز) في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة.
- تؤثر العوامل التنظيمية (القيادة ، الاتصال ، زملاء العمل ، إجراءات العمل و طبيعته) على الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة .
- يرتبط مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة بمدى توفر كفاءة الإدارة المشرفة .
- إن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات جامعة قلمة يرتبط بمدى توفر البيئة الملائمة للعمل .
- نمط القيادة الإدارية في مكتبات جامعة قلمة يؤثر على طبيعة و إجراءات العمل بها .
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى العاملين بمكتبات جامعة قلمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

* دراسة لـ إيناس فؤاد نواوي فلمبان بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة وهو عبارة عن متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى بسنة 1428/1429هـ، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات و كذا التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و تشمل : (الجنس ، المؤهل التعليمي التخصص ، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمكة المكرمة ، وقد تكونت العينة من 103 مشرفا تربويا و 175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي وخلصت إلى النتائج التالية :

- إن كل من المشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي و مستوى عالي من الالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و الالتزام التنظيمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، والجنس لصالح الذكور .

- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، والجنس لصالح الذكور و المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه .

* دراسة ل نور الدين عسلي بعنوان إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -ولاية المسيلة وهي عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في جامعة الجزائر لسنة 2009/2008 و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الآثار السلبية و الايجابية لإدارة الصراع و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين كغاية ووسيلة للمنظمة الحديثة ولتحقيق الفعالية التنظيمية فيها ، وتمثلت عينة الدراسة في 117 عامل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة متمثلين ب إطرارات ،عمال مهرة ، وعمال تنفيذيين و خلصت إلى النتائج التالية :

- وجود عدة أسباب و مصادر للصراع داخل المنظمة نظرا لعدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر المقدم وغياب العدالة في توزيع الأجر هذا ما دفع العمال إلى الشعور بالتهميش، ومن ثم التحرك للمطالبة بحقوقهم ،والدخول في صراع من أجل ذلك .

- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه السلوك و رضا الأفراد سلبا كان أو إيجابا و ذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع ومن الآثار السلبية ضعف الاتصال بين الإدارة والعمال بسبب اعتقاد كل طرف أنه عند اتصاله بالآخر يخضع له ويستسلم , أما الآثار الايجابية فقد أدى الصراع إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي و في تحديد المسؤوليات ، وكذا دفع زيادة تماسك العلاقات الاجتماعية بين العمال.

- وجود رضا وظيفي بدرجة متوسطة لدى أغلبية العمال ،ويرجع السبب إلى حصول العمال على أغلب اشباعاتهم التي يطمحون إليها ، حيث لجأت الإدارة إلى توفير كل الظروف الملائمة للعمل ، ودفع الأجر المستحقة للعمال بشكل يتلاءم مع طبيعة كل عمل وفق سلم الأجر .

- تؤدي كل من القيادة والاتصال و الرقابة دورا فاعلا في إدارة الصراع ،وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي .

ثالثا : دراسات حول علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

دراسة ل إسلام أحمد حسن بعنوان : إدارة المعرفة و أثرها على الرضا الوظيفي للمهنيين وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارية بجامعة الزيتونة الخاصة بالأردن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارة سنة 2010 والتي حاول من خلالها دراسة أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي للمهنيين حيث هدفت إلى :

تحديد مدى تأثير الرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي و كذا مدى تأثير التمكين في إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي و تحديد و تطوير المسارات المهنية للأفراد و أثرها على الرضا الوظيفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في شركات التأمين في الأردن و هم 28 شركة ووزعت الاستمارة على 15 شركة منها، و العينة ضمنت جميع المهنيين والمحاسبين و خبراء التأمين في هذه الشركات وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود أثر كبير للرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لأن شركات التأمين بالأردن كثيرة المعرفة .
- وجود تأثير للثقافة التنظيمية لشركات التأمين على الرضا الوظيفي من خلال تشارك و تقاسم ونقل المعارف بين المهنيين .

- وجود أثر على وسائل التمكين في إدارة المعرفة من تدريب المهنيين على التكنولوجيا الجديدة، وهذا أدى إلى رضاهم الوظيفي .

- تقوم شركات التأمين بتطوير المسارات المهنية للأفراد مما يجعلهم لا يفكرون في الفرار من الشركة إلى شركات أخرى حتى و إن كانت هناك مغريات في التعويضات سواء في الأجور أو التحفيزات المادية والمعنوية، وهذا ما يحسن الرضا و ولاء المهنيين .

* دراسة لـ kulkarni,et al 2007 بعنوان « A knowledge Management Success Model Theoretical Development and Empirical Validation »

حيث حاول الباحثون من خلال هذه الدراسة اختبار نموذج نجاح إدارة المعرفة والذي يضم نوعية المعرفة المتوفرة و نظم إدارة المعرفة التي تم بناءها للمشاركة فيها واستخدامها وإعادة استخدامها كمحددات لإدراك الأفراد لجدوى ممارسات المنظمة لإدارة المعرفة ورضاهم على هذه الممارسات، باعتبار أن كل من الجدوى و الرضا يؤثران في استخدام المعرفة .

تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة أريزونا، كما تم جمع المعلومات بطريقة الاستطلاع من 150 مدير لشركات أمريكية اشتركوا في برامج تنفيذية في المعرفة حيث تم طرح 13 فرضية تتعلق بعوامل تنظيمية تخص السلوك التنظيمي و تدعم نجاح إدارة المعرفة، و خلصت إلى النتائج التالية :

- إن العوامل التنظيمية التي تشرك التزام القيادة و المشرف و دعم الزملاء في العمل تساهم في تقوية مبادرات إدارة المعرفة و هي تحضى بنفس الأهمية التي تساهم بها التكنولوجيا في نجاح هذه المبادرات .
- إن التزام القيادة من شأنه التأثير في نوعية المعرفة التي يتم التشارك بها و المدى الذي يتم فيه استخدام المعرفة و إعادة استخدامها و من ثم رضا الأفراد على هذا التشارك و الاستخدام للمعرفة .
- إن المستوى العالي للحوافز من شأنه تقديم الدعم المباشر وغير المباشر لعمليتي المشاركة في المعرفة و استخدامها من طرف الأفراد و الذي يساهم في رضاهم الوظيفي .

خلاصة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسات السابقة :

أجمعت كل الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة على أن مفهوم إدارة المعرفة مازال مفهوما جديدا حديث البحث فيه و مجال تطبيقه في المنظمات مازال محدودا ، لذا فإنه يفتقر إلى وجود نموذج واضح و قابل للتطبيق حيث أن كل باحث درسه من منظور مختلف عن الآخر ، و خير دليل على ذلك تعدد المفاهيم والتعاريف التي تشرح إدارة المعرفة .

أما بالنسبة للدراسات حول الرضا الوظيفي فقد أجمعت على أنه من أهم الأنماط السلوكية داخل المنظمات ، كما يعد من أولى الدعائم التي لها تأثير مباشر على نجاح أو فشل المنظمات ، لذلك نجد معظم المنظمات تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسينه لأنه يعزز الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد ، ومن خلاله تستطيع المنظمات الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات العالية .

أما الدراسات التي تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي فقد كان معظمها بالأجنبي و قد أثبتت أن هناك تأثير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي ، وتميزت هذه الدراسة بمحاولة الربط بين المفهومين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ، حيث تم قياس أثر كل من عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ، خزن المعرفة ، تطبيق المعرفة) على تحسين الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .

وانطلاقا من هذه الدراسات يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي :

فرضيات الدراسة :

اعتمادا على الدراسات السابقة يمكننا صياغة فرضيات الدراسة علي النحو التالي :

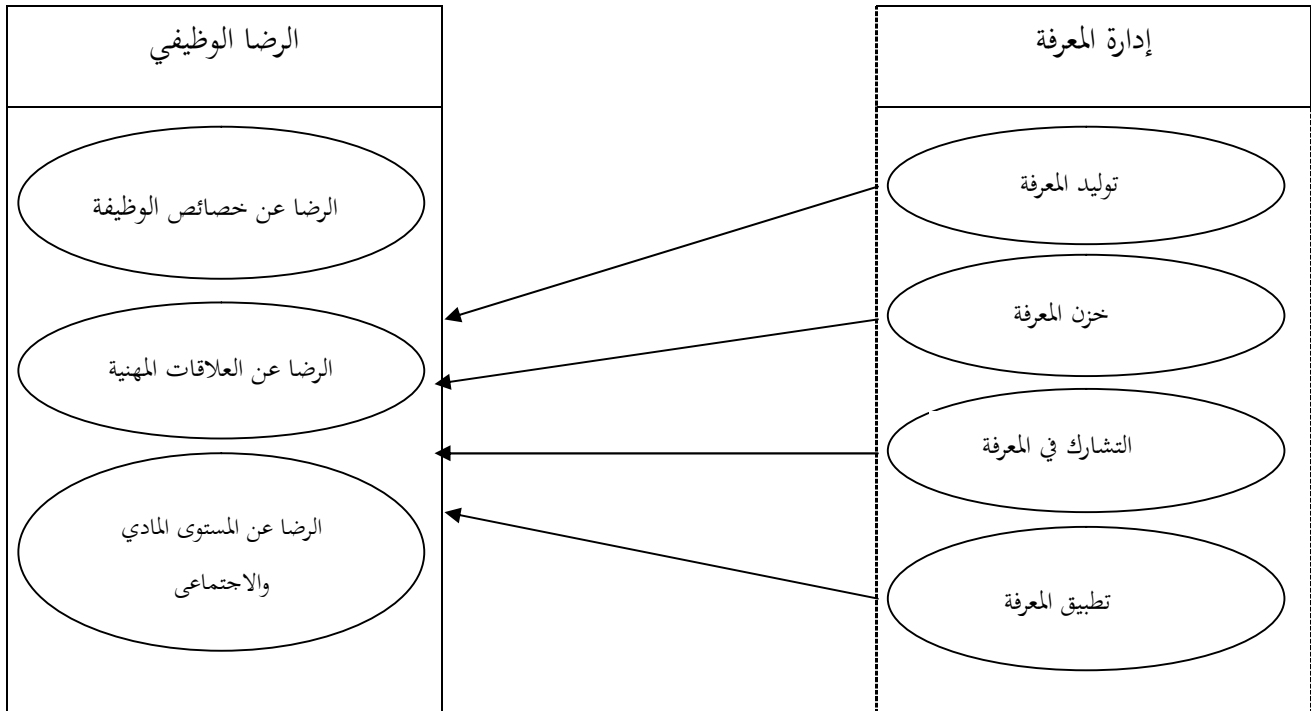
الفرضية الرئيسية : يوجد أثر مباشر لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر مباشر لتوليد المعرفة في الرضا الوظيفي .
- يوجد أثر مباشر لحزن المعرفة في الرضا الوظيفي .
- يوجد أثر مباشر للتشارك في المعرفة في الرضا الوظيفي .
- يوجد أثر مباشر لتطبيق المعرفة في الرضا الوظيفي .

نموذج الدراسة :

فيما يلي عرض لنموذج الدراسة الافتراضي حيث إدارة المعرفة تمثل المتغير المستقل والرضا الوظيفي يمثل المتغير التابع



خلاصة الفصل :

في الأخير يمكننا القول أنه في خضم التحولات المتسارعة، والتغيرات الحاصلة في المحيط، واعتبار المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية، بل أصبحت العامل الأقوى و الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المنظمات، وكذا ضرورة الاعتناء بالموارد البشري الذي أصبح هو الآخر مصدر لخلق قيمة مضافة لدى المنظمة، وميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، ووجب عليها الاهتمام به وتكريس كل القوى لأجل رضاه، كي تستطيع مواكبة هذا التطور و الوصول إلى الصدارة، وبعتماد المنظمة في طرق التسيير على إدارة المعرفة فهي بطريقة أو بأخرى ستصل إلى الرضا الوظيفي، لأن إدارة المعرفة و بتنوع عملياتها تهتم بتطوير معارف الأفراد وتنمية مدركاتهم من خلال التعلم أو التدريب الفردي أو الجماعي والذي يحدث من خلال التشارك في المعرفة، بتعليم الفرد المعرفة التي اكتسبها، لزملائه في العمل، بالتالي توطيد العلاقات بين أفراد المنظمة، و استشارته في اتخاذ القرارات المصيرية التي تخص المنظمة، تعزز من ولائه وانتمائه لها فهذا يفتح له فرص الابتكار والإبداع في تطبيق تلك المعارف، و تخزينها لإعادة استخدامها في حل مشاكل مشابهة لها في المستقبل، فمن هنا تبرز تلك العلاقة التي تفسر مساهمة إدارة المعرفة في إحداث أو تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد بطريقة أو بأخرى .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثون حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة .

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يضم هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يشمل تصميم الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سنقوم بتقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثالث سنقوم بعرض صدق الاستبيان وثباته .

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

1. تصميم الدراسة:

يعد تصميم البحث العلمي هو الجوهر و البداية التي لا يمكن بدونها المضي بالدراسة العلمية لأنه هو الذي يوفر الدليل المتدرج أو المتسلسل لكافة الخطوات الواجب إتباعها خطوة بخطوة وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من البحث العلمي المتمثل بتحديد الأسباب التي دفعت الباحث إلى القيام بإجراء البحث العلمي، بالإضافة إلى اقتراح كافة السبل الكفيلة بمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.¹

ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما ، ويهتم بوصفها و صفا دقيقا و التعبير عنها كفيما وكميا ، حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفا للظاهرة موضحا خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا موضحا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ، و هو غير محدد بوصف الظاهرة و جمع البيانات عنها فقط ، فلا بد من تصنيف المعلومات ، تنظيمها و التعبير عنها كميًا و كفيًا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر و الهدف منه تنظيم المعلومات و تصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره³ ، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية التي تسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة

¹ - محمد عبيدات ،محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 23.

² Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

³ - محمد زيان عمر ،مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي -مناهجه وتقنياته، دار الشروق ، جدة ، 1983 ، ص 13

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.¹

إن للطريقة الافتراضية - الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف ، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته)²، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).³

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري للمتغيرات الدراسة إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.⁴ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

¹ - Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

² - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص112

³ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

⁴Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

2- جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات و أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1-2 أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية ، و انطلاقا من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى نوعين أيضا : بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ -المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات¹. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية.² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

ب -المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات و الإحصائيات و المجالات و الكتب المنشورة و غير المنشورة و التي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الشركات والأفراد و الجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموما³ ، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب ،المذكرات ، المقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: المعرفة، إدارة المعرفة ، الرضا الوظيفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.

¹ - الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحل، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

² - Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

³ - دلال القاضي و محمود البياتي ، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ص 117

2.2. أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان ، ثم المقابلة في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف المقابلة وكذا الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

* **المقابلة** : تم إجراء مقابلة مهيكلية تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدعم الاستبيان بغرض التقرب من واقع عمل المديرية في الفترة ما بين مارس 2018 وأفريل 2018 مع مديرة قسم الدراسات ومديرة مصلحة التكوين وقد استخدمت المقابلة من أجل دعم تفسير نتائج الدراسة. (أنظر الملحق A) .

* **الاستبيان** : تم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، الوظيفة التي يشغلها الموظف)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل إدارة المعرفة احتوى على عشرين مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي: توليد المعرفة (خمسة مؤشرات قياس)، التشارك والنقل في المعرفة التنظيمية والفردية (سبعة مؤشرات قياس)، خزن المعرفة الفردية والتنظيمية (أربعة مؤشرات قياس)، تطبيق المعرفة التنظيمية والفردية . وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع الرضا الوظيفي والذي تضمن سبعة عشر مؤشر قياس خمسة منها مؤشرات خصائص الوظيفة ، خمسة أخرى مؤشرات لقياس العلاقات المهنية و سبعة مؤشرات لقياس المستوى المادي والاجتماعي. (أنظر الملحق B).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير راضي تماما، 2 غير راضي، 3 محايد، 4 راضي و 5 راضي تماما.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

3- أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences) في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

العلوم و خصوصاً العلوم الإدارية والاقتصادية و الاجتماعية والانسانية¹ ، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية ،التشتت ،الالتواء ،التفطح ،معامل الارتباط ،معادلات الانحدار ،اختبارات الفروض الإحصائية... إلخ و بالإضافة إلى تحليلات متقدمة² . وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) : وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة³ . وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات⁴ .

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، و هو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المبوبة⁵ . أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه⁶ .

3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y) ، ويقاس قوة العلاقة ، و تتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته من +1 وضعيفاً عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي ، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة⁷ .

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال ، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة⁸ فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولاً استناداً إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%⁹ .

5- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis : يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

6- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis : يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد¹⁰ .

¹ - دلال القاضي ومحمود البياتي ، مرجع سابق ، ص 199

² شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

³ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

⁴ - جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، 2000، ص 31 .

⁵ - نفس المرجع ، ص 72

⁶ - نافذ محمد بركات ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، ص 78

⁷ - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

⁸ - نافذ محمد بركات ، نفس المرجع ، ص 179

⁹ Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

¹⁰ - نافذ محمد بركات ، مرجع سابق ، ص 179.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.¹

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة ،حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع موظفي المديرية .

وفيما يلي تعريف بمؤسسة سونلغاز.

* التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أو سونلغاز (Sonelgaz) ، وهي شركة عمومية جزائرية يتمثل مجال نشاطها في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

1- نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

أنشأت مؤسسة سونلغاز في سنة 1947 باسم (المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" حيث كانت معروفة باختصار الحروف (EGA)، وقد اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها وكذلك توزيع الغاز ، وتنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو لوبون (Le Bon) ومن شركائه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (SAE) ، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 ، وبعد الاستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز و المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة ، حيث تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة لرأس مالها ، وهذا الانتقال تمليه ضرورة تكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبه القانون ولا سيما انفتاح الأعمال و الأنشطة دخول إلى عالم المنافسة ، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فان القانون الأساسي الجديد يحول المؤسسة استقلالية أكثر ويسمح لها أن تمارس مسؤولياتها كاملة .

كما أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة ، و بالإضافة على أنشطتها من إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز أصبح لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في اتجاه قطاع المحروقات والقيام بممارسة أعمال خارج الجزائر .

- تقديم لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة :

¹ - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مرجع سابق ، ص 137.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة . والتي تتبع مديرية التوزيع للوسط بالإضافة الى المديريات الجهوية الأربعة عشر : تمراسست ، اليزي ، غرداية ، ورقلة 01، ورقلة 02 ، وادي سوف ، الجلفة ، البويرة ، المدينة ، تيزي وزو ، البليدة بومرداس و تيبازة .

المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة تضم مجموعة من الأقسام والمصالح في نفس المقر واقسام ومصالح تابعة لها خارج المقر الخاص بالمديرية ،ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع اتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف عليها مديرية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء (SD) ، حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول ، هي كل من :

- SPE : سونلغاز لإنتاج الكهرباء .

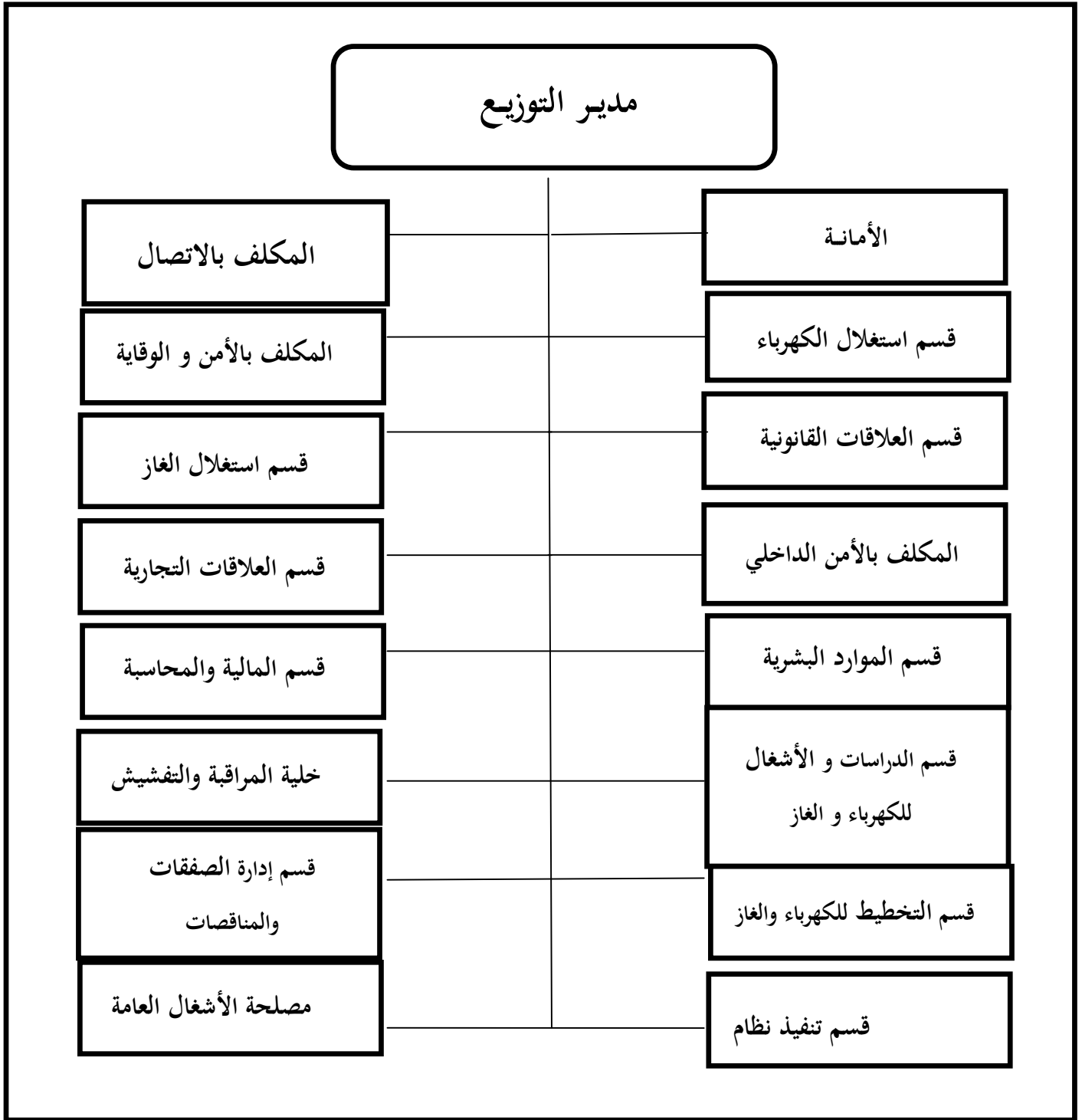
- GRTE : فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء .

- GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز .

وتقوم مديرية التوزيع سولغاز - بسكرة - بتغطية 33 بلدية بالولاية ، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 11 وكالات تجارية هي : بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، سيدي عقبة ، لوطاية ، أولارل ، طولقة ، أولاد جلال ، زربية الواد ، العالية الدوسن و فوغالة . و 4 مصالح تقنية : بسكرة ، أولاد جلال ، طولقة و سيدي عقبة .

وفي ما يلي وصف توضيحي لمديرية التوزيع بولاية بسكرة من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية ، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لأقسامها ومصالحها .

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .



المصدر : الوثائق الرسمية للمدرية للتوزيع - سونلغاز - بسكرة.

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمدرية التوزيع لولاية بسكرة نوضح أبرز عناصره كالتالي:

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

1-مدير التوزيع: يمثل قمة المؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف و بالتنوع جيدة ، الاستمرارية في التقدم و السعر المناسب .

2-الأمانة العامة : مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير ، و التنسيق بين أعمال الأقسام و المكاتب التابعة للمديرية .

3-المكلف بالقضايا القانونية : يعد الممثل القانوني لمؤسسة أمام الهيئة القضائية ، يتابع تنفيذ القرارات القانونية يتكفل بكل القضايا القانونية و يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني مع تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

4-المكلف بالاتصال : يقوم بالعديد من المهام نذكر منها :

* تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .

* المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .

* اقتراح مواضيع الإشهار و الإعلام للزبائن حسب الطبيعة المحلية.

* ربط العلاقات بصفة وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

5-المكلف بالأمن و الوقاية : يقوم بـ

* إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .

* تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الأمن علي مستوى المديرية (CHS)

* السهر علي تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة و الأمن .

* إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .

6-المكلف بالأمن الداخلي : وتتمثل مهامه في:

* إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية .

* المتابعة الميدانية لكل الإجراءات الأمنية داخل المديرية (الحراس، كاميرات مراقبة ، المحيط الخارجي ...)

* رفع تقارير دوريه عن الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها إلى المسؤولين.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* إعداد تقرير فوري في حالة حدوث أي طارئ.

❖ أقسام مديرية التوزيع سونلغاز:

1- خلية المراقبة والتفتيش : يهتم هذا القسم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية و الصيانة ، تطوير

الشبكتين و القيام بالأشغال تحت توتر كهربائي (TST)

2- قسم الدراسات والأشغال للكهرباء والغاز : تكون أغلب مهامه في الميدان تؤديها ثلاث مصالح :

* مصلحة الدراسات و الأشغال : تقوم بكل ما يتعلق بالدراسات (المواقع و المخططات...)

* مصلحة السوق و البرمجة : إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر و البناء ، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار

الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ، و غيرها من المهام تخص السوق و البرمجة .

* مصلحة تسيير الاستثمار : ومن مهامها تسيير القروض الخاصة بأمر بالدفع ، متابعة تنفيذها ، استقبال وإجراء الأمر

بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع ، إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

و فتح و إغلاق رخص البرامج.

3- قسم العلاقات التجارية : ويضم خمس ولايات تجارية بولاية بسكرة، هي بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، طولقة

سيدي عقبة ، أولاد جلال ، وتتوفر على مصلحتين هما :

* مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (MT/MP) والخاصة بالتيارات

الكهربائية ذات التوتر المتوسط و الضغط المتوسط ، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث

تغيرات على مستوى الشبكة ، إضافة إلى فورة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك .

* مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فورة ، تحصيل الديون ...) .

4- قسم تسيير نظام المعلومات : يقوم بالمهام التالية :

* تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها .

* تطوير تطبيقات المعلوماتية ، طبع الفواتير الكهربائية .

* تحليل إحصائيات المشتريات و المبيعات .

5 - قسم المالية والمحاسبة : وأهم مهامه تتمثل في :

* تحضير الميزانية .

* إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية .

* ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية .

* تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية ... الخ .

6 - قسم الموارد البشرية : يهتم بـ

* توزيع الإطارات بالمؤسسة .

* تسيير الموارد البشرية من دخول الموظفين الجدد ، الحضور ، الغياب ، التكوين ، الترقيات الداخلية والخارجية ، العطل ، الأجور ... الخ .

7- قسم الأشغال العامة : وأهم مهامه

* تسيير الوسائل المادية .

* مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات .

* تسيير بريد المديرية .

* السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة .

* تمويل مختلف المصالح .

* الاهتمام بالمشتريات .

* تنظيم حضيرة السيارات (تأمين ، المتابعة ، الوقود) .

8- قسم إدارة الصفقات والمناقصات : أهم مهامه تسيير الصفقات الخاصة بالمديرية وتنظيم الاجتماعات غلق وفتح

الأظرفة واختيار الأنسب .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

9-قسم التخطيط للكهرباء والغاز : من مهامه التخطيط للمشاريع و الأشغال الخاصة بالمديرية.

ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الإحصائي ، ولكن ليس أي جزء ، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل ، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة و حسب الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة ، إن الاعتماد على أسلوب العينة متبع في أغلب الدراسات الميدانية و هذا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس أو بما يسمى بالحصص الشامل¹ المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مديرية التوزيع سونلغاز بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ميسرة من موظفي المديرية، وتعتبر العينة الميسرة عينة غير احتمالية، حيث تعتمد على ما هو متاح من أفراد بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة لديه لإجراء الاختبار عليهم و يساعد هذا النوع من العينات إلى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية .

لقد تم توزيع 50 استبياناً على موظفي المديرية استرجعت منها 45 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 90%. واستبعدنا 2 وبقي 43 بنسبة 86%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج².

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1. الثبات في متغير إدارة المعرفة:

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد توليد المعرفة

¹- جلاطو الجبلاي، مرجع سابق ، ص 5

² محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,602

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (60.2%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب-1) معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,52-

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التشارك ونقل المعرفة من (60 %) حيث كانت نسبته (52-%) هذا يعني أن معامل الثبات غير مقبول يجب حذف فقرة من الفقرات.

الجدول رقم (2-1-ب-2) معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 4

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,339

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نجده أقل من 60% سنحاول حذف فقرة أخرى و بعد حذف الفقرة 7 نحصل على :

الجدول رقم (2-1-ب-3)معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 7

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,604

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات التشارك يمثل نسبة 60.4% حيث يمكننا القول أن هذا البعد مقبول .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل ثبات لفقرات خزن المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,629

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد خزن المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (62,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات تطبيق المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,607

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات للفقرات بعد تطبيق المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته 60.7% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة للفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
18	0,642

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته 64.2% وبالتالي فإن ثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير مقبول .

2 الثبات في متغير الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات خصائص الوظيفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
-------------	--------------

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

0,724	05
-------	----

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات خصائص الوظيفة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (72.4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات العلاقات المهنية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,674

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات العلاقات المهنية أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (67.4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ط) معامل الثبات لفقرات المادي و الاجتماعي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,850

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات المادي والاجتماعي أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (85%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ظ) معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17	0,795

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الأبعاد أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (79.5%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-ر) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
35	0,808

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (80.8%) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق C، والملحق D). وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد إلى تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد توليد المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون	الفقرة 1
742**	

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,815**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,727**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,448**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,003	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,225	معامل بيرسون	الفقرة 5
,048	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

* مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 22.5% و 81.5% حيث ثلاثة منها أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 و رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 4 والبعد بلغ 44.8% إلا أنه دال إحصائيا ومعامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد بلغ 22.5% إلا أنه دال إحصائيا حيث مستوى الدلالة كان 0.048 أي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لل فقرات بعد توليد المعرفة .

الجدول رقم(2-2-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك في المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
,452**	الفقرة 1 معامل بيرسون

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

,002	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,362*	معامل بيرسون	الفقرة 2
,017	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,398**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,008	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,639**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,652	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 36.2% و 65.2% حيث ثلاث فقرات الأولى كانت أقل من 50% لكن مستوى الدلالة في كل منها كانت أقل من 0.05 أما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التشارك في المعرفة.

الجدول رقم (2-2-ج): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خزن المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
------------	------------------

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

514**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,393**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,009	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,735**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,519**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 39.3% و 73.5% حيث أن الفقرة 2 كان معامل الارتباط بها أقل من 50% إلا أن مستوى الدلالة كان 0.009 وهو أقل من 1% أما باقي الفقرات فهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد خزن المعرفة.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
------------	------------------

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الفقرة 1	معامل بيرسون	,661**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	43
الفقرة 2	معامل بيرسون	,614**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	43
الفقرة 3	معامل بيرسون	,640**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	43
الفقرة 4	معامل بيرسون	,788**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	43

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.4% و 78.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تطبيق المعرفة .

الجدول رقم (2-2-هـ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خصائص الوظيفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
------------	------------------

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

733**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
746**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
853**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
781**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
74	حجم العينة	
369**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,015	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 71.8% و 85.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 5 والبعد بلغ 36.9% إلا أنه ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد خصائص الوظيفة .

الجدول رقم (2-2-و): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العلاقات المهنية .

الإحصائيات	البعد الفقرات
736**	الفقرة 1
	معامل بيرسون

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,875**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,813**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,728**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	
,305**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,047	مستوى الدلالة	
43	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 72.8% و 87.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد كان 30.5% مع أن له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العلاقات المهنية .

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المستوى المادي والاجتماعي

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الإحصائيات	البعـد الفقرات
,624**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,828**	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,769**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
34	مستوى الدلالة
,792**	الفقرة 4
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,734**	الفقرة 5
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,564**	الفقرة 6
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,794	الفقرة 7
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعـد تراوحت بين 56.4% و 82.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد المستوى المادي والاجتماعي

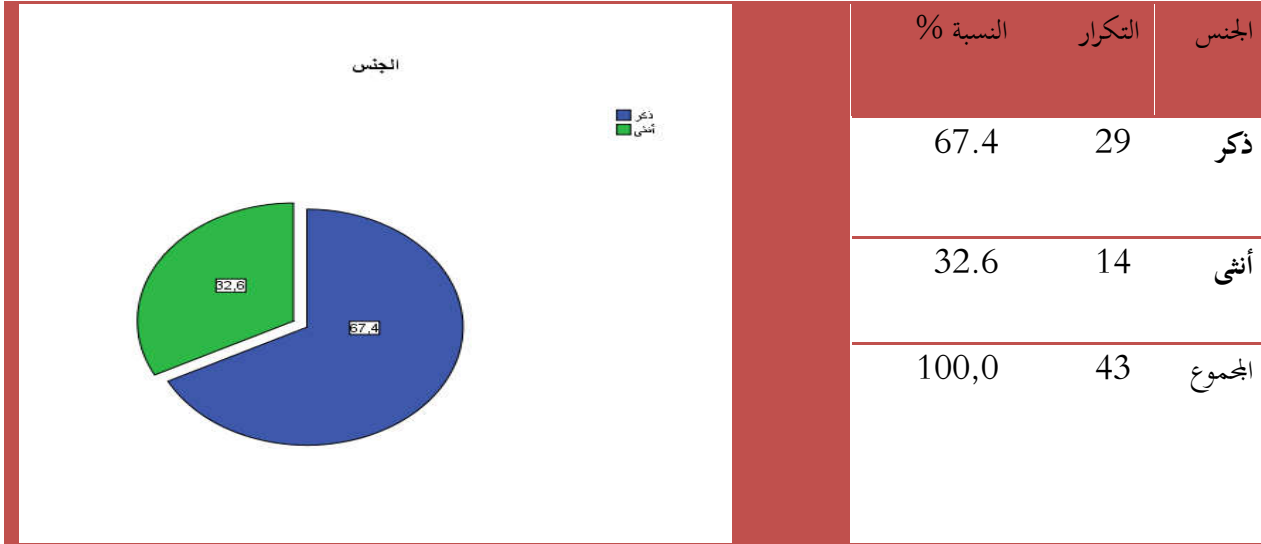
المبحث الثاني: نتائج الدراسة

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المطلب (1): وصف عينة الدراسة

■ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

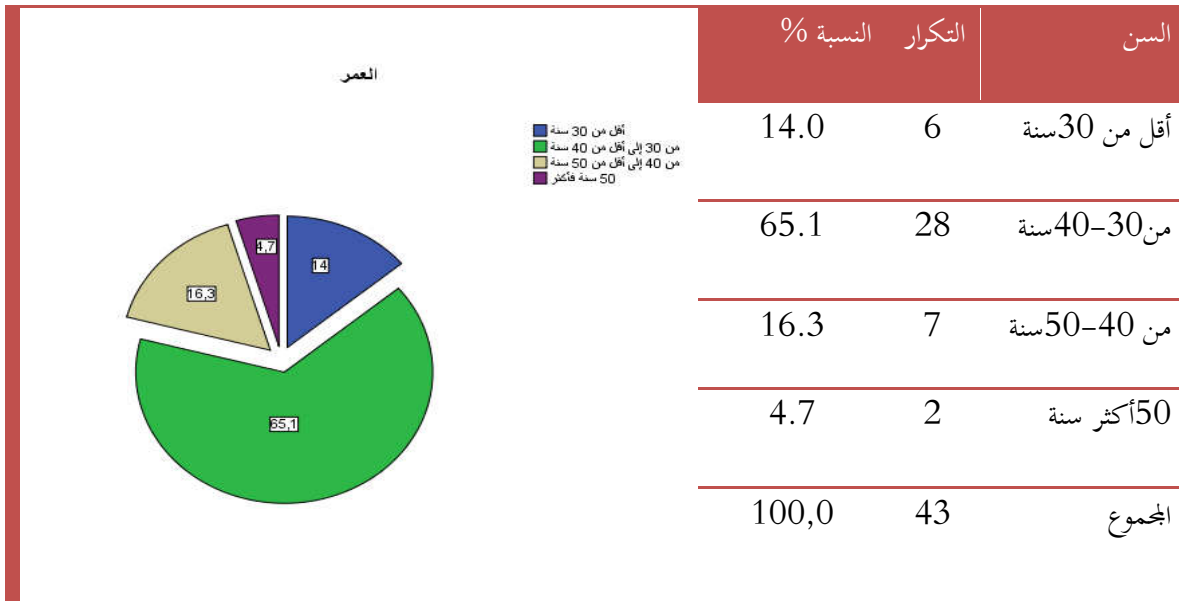


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 67.4% بينما نسبة الإناث 32.6% وهي نسبة تدل على أن الذكور أكثر من الإناث .

■ توزيع العينة حسب السن :

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب السن



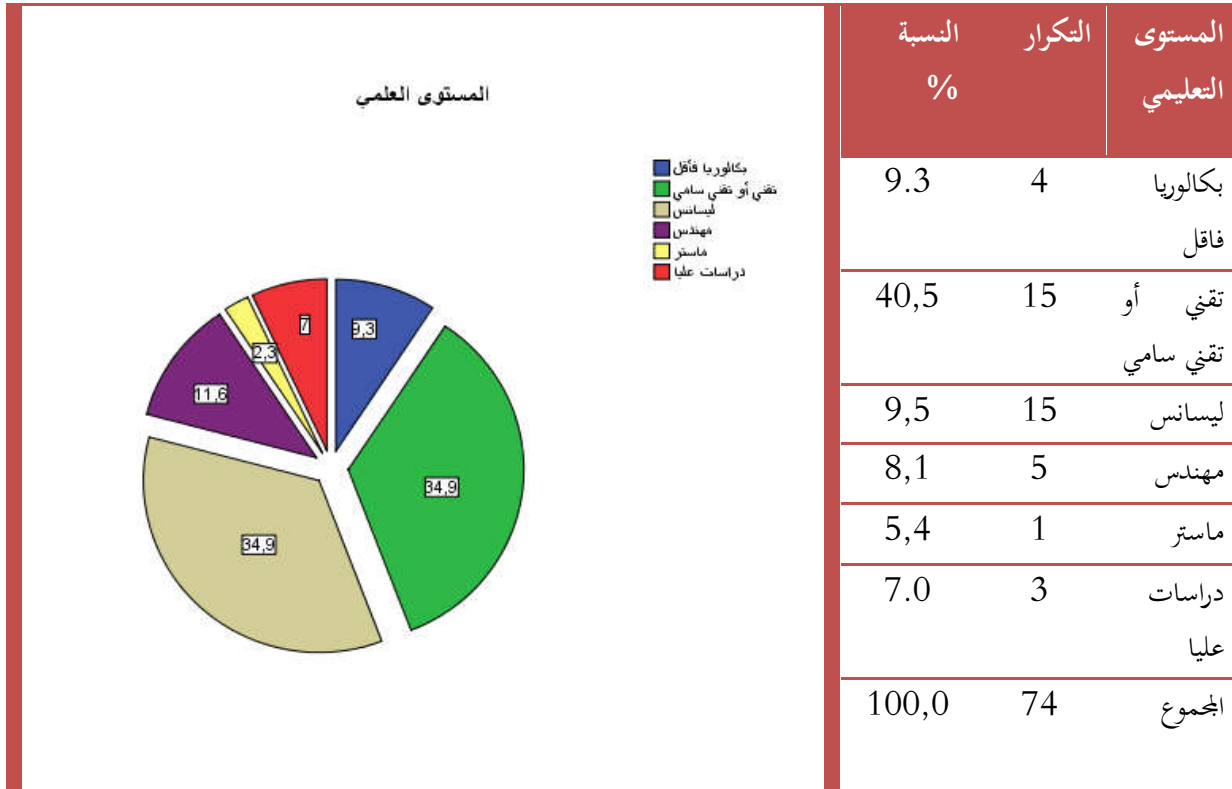
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من فئة الشباب وبلغت أكثر من 65%، بينما كانت نسبة الفئتين (أقل من 30) و(من 40 إلى 50) متقاربة حيث بلغت 14.0% و 16.3% على التوالي . أما الفئة الأخيرة أكثر من 50 سنة فقد مثلت 4.7% فقط وهذا ما يبرهن أن المؤسسة فتية .

■ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

■ الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



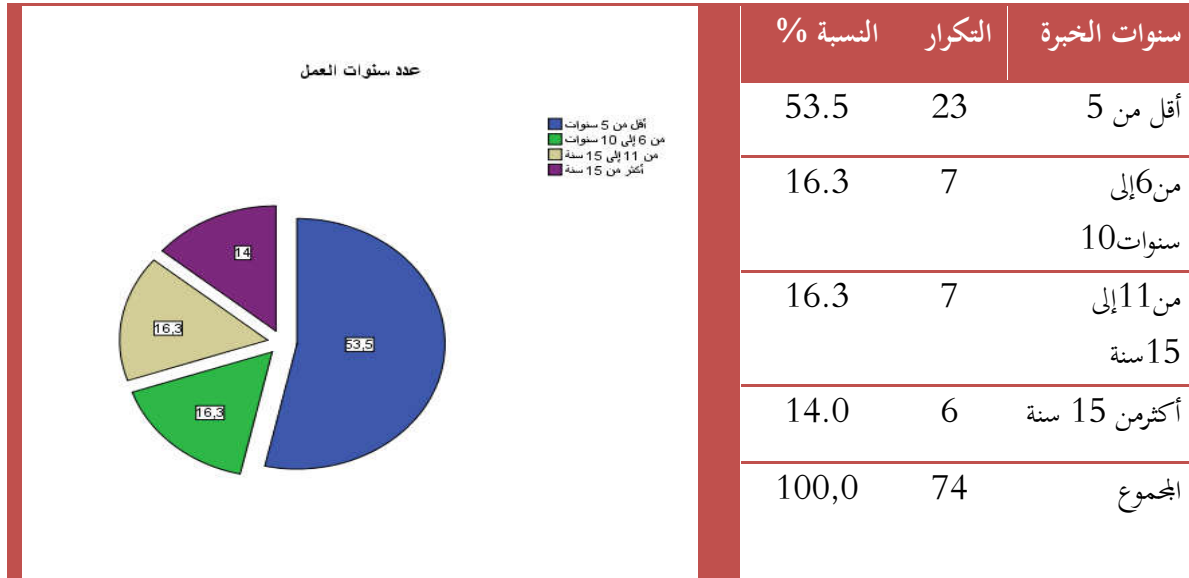
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس أو تقني أو تقني سامي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 34% أما الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي ومستوى مهندس ودراسات عليا كانت متقاربة حيث بلغت نسبتهم أكثر من 9% وأكثر من 11% و 7% على التوالي . أما في حين الحاصلين على ماستر فقد بلغت نسبة 2.3% .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

توزيع العينة حسب سنوات العمل :

الجدول (2-3-د) توزيع العينة حسب سنوات العمل

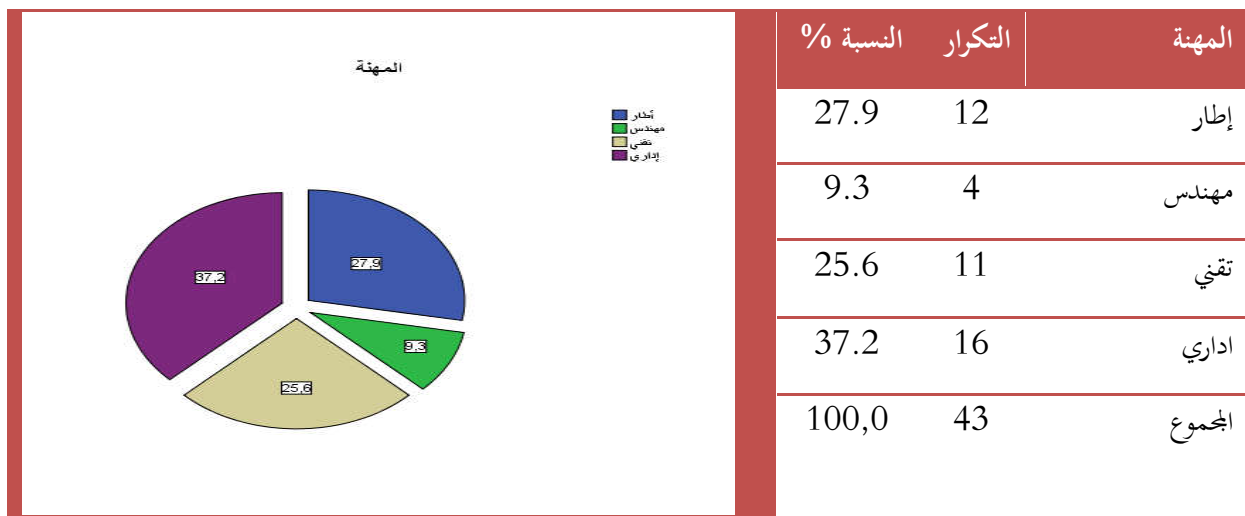


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 53.5% تليها الذين خبرتهم من 6 و10 سنوات بنسبة 16.3% والتي تتساوى مع الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أما الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة فنسبتهم تمثل 14%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

توزيع العينة حسب المهنة :

الجدول (2-3-هـ): توزيع العينة حسب المهنة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المستجوبين تتنوع مهنهم حيث أعلى نسبة كانت للإداريين بنسبة 37.2% أما الإطارات والتقنيين فنسبتهم متقاربة حيث بلغت 27.9% و 25.6% على التوالي وأقل نسبة كانت للمهندسين حيث تراوحت ب 9.3%

المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة والرضا الوظيفي) في سونلغاز بسكرة، سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

1. تشخيص المتغير المستقل: إدارة المعرفة

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المعرفة

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما	الأهمية النسبية
بعد توليد المعرفة	2.6093	0.62937							
يوجد تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة	2,7209	1,25974	التكرار النسبة %	5 11,6 23.3	10 23.3		24 55.8	4 9.3	متوسط
تقوم المؤسسة باستشارة الخبراء للاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يساهم في خلق أفكار جديدة بالمؤسسة	3.3023	1.14507	التكرار النسبة %	10 23.3	6 14.0	14 32.6	13 30.2		متوسط
تشجع المؤسسة عملية البحث والتطوير	3.0233	1,14410	التكرار النسبة %	6 14.0	8 18.6	12 27.9	15 34.9	2 4.7	متوسط
يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي و المستمر.	1,8837	0.54377	التكرار النسبة %			4 9.3	30 69.8	9 20.9	منخفض
توفر المؤسسة فرصة لأفراد من أجل التأهيل واكتساب خبرة متخصصة .	2.1163	0,79310	التكرار النسبة %	1 2.3	2 4.7	4 9.3	30 69.8	6 14.0	منخفض
بعد التشارك ونقل المعرفة	2,3581	0,39895							
تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية مثل المنشورات , التقارير اليدوية , الأوامر الرسمية لنقل المعارف للموظفين أو إلى الفروع الأخرى للمؤسسة .	1,8605	0;60085	التكرار النسبة %	1 2.3	1 4.7	2 4.7	30 69.8	10 23.3	منخفض
تعتمد المؤسسة على	1.9302	50687;0	التكرار	1	1	1	35	6	منخفض

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

14.0	81.4	2.3	2.3	النسبة %	الطرق الحديثة مثل البريد الإلكتروني , الإنترنت , الإكستراانات و الإنترنت من أجل نقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى		
منخفض	6	32	3	2	التكرار	تعتمد المؤسسة في	
	14	74.4	7.0	4.7	النسبة %	إيصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق اللقاءات واجتماعات دورية .	
متوسط	2	9	19	8	5	التكرار	أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في معارفهم لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية .
	4.7	20.9	44.2	18.6	11.6	النسبة %	أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة و الذين يملكونها .
متوسط	2	14	18	6	3	التكرار	بعد خزن المعرفة
	4.7	32.6	41.9	14	7.0	النسبة %	تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي المتمثل في (المستندات الورقية , السجلات) .
منخفض							0,55373 2,3430
منخفض	10	29	1	1	2	التكرار	تحرص المؤسسة على تخزين معارفها بالاعتماد على التخزين الإلكتروني (أقراص
	23.3	67.4	7.0	2.3	4.7	النسبة %	0,88609 1,9767
منخفض	10	29	3	1		التكرار	تحرص المؤسسة على تخزين معارفها بالاعتماد على التخزين الإلكتروني (أقراص
	23.3	67.4	7.0	2.3		النسبة %	0,62524 1,8837

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

									مضغوطة , أقراص وماضة حاسبات الالكترونية
منخفض	8	16	10	4	5	التكرار			تحاول المؤسسة
	18.6	37.2	23.3	9.3	11.6	النسبة			الاحتفاظ بالموظفين
						%	1,23890	2,5814	الذين يملكون الخبرة , الأفكار و المعارف المميزة .
متوسط	3	16	10	9	5	التكرار			تقوم المؤسسة بتوثيق
	7.0	37.2	23.3	20.9	11.6	النسبة	1,16282	2,9302	المعارف التي يقدمها الموظفين و تخزينها .
						%			
متوسط							0,73711	2,8023	بعد تطبيق المعرفة
متوسط	9	21	7	3	3	التكرار	1,10271	2,3023	تملك المؤسسة ثقافة تدعم تطبيق كل ماهو جديد في مجال عملها
	20.9	48.8	16.3	7.0	7.0	النسبة			
						%			
متوسط	2	21	14	3	3	التكرار	0,95177	2,6279	تتخذ المؤسسة القواعد والإجراءات الضرورية
	4.7	48.8	32.6	7.0	7.0	النسبة			لتطبيق المعارف التنظيمية
						%			
متوسط	3	14	15	6	5	التكرار	1,10871	2,9070	تثق المؤسسة في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها .
	7.0	32.6	34.9	14.0	11.6	النسبة			
						%			
متوسط	1	11	12	9	10	التكرار	1,17561	3,3721	توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة .
	2.3	25.6	27.9	20.9	23.3	النسبة			
						%			
متوسط							5,6242	3,2896	متغير إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين راضين بدرجة متوسطة حول إدارة المعرفة بأبعاده توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ،خزن المعرفة و تطبيق المعرفة ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

- بعد توليد المعرفة التنظيمية و الفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.60 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.62 ، حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (وجود تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحرافه المعياري بلغ 1.25 ، أي يوجد تشتت في الإجابات و منه معظم الإجابات كانت راضي حيث أن أكثر من 55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على وجود تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة ، بينما 23% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 02 (تقوم المؤسسة باستشارة الخبراء لاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يسهم في خلق أفكار جديدة بالمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.14 مع وجود تشتت في الإجابات. حيث أن حوالي 30.2% من الموظفين المستجوبين راضين على استشارة المؤسسة للخبراء لاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يسهم في خلق أفكار جديدة و 32.6% محايدين، بينما 23.3% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 03 (تشجع المؤسسة عملية البحث والتطوير) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 34% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تشجع عملية البحث والتطوير ، بينما حوالي 18.6% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 04 (يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والمستمر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.88 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.54 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 69.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الموظفون يسعون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي و المستمر، و 20.9% راضين تماما و 9.3 كانت إجاباتهم محايد .

* المؤشر 05 (توفر المؤسسة فرصة لأفراد من أجل التأهيل و اكتساب خبرة متخصصة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.11 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 69% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة توفر فرصة للأفراد من أجل اكتساب خبرة متخصصة ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

- بعد التشارك ونقل المعرفة التنظيمية و الفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.35 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة ، وبلغ انحرافه المعياري 0.39 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية مثل المنشورات التقارير اليدوية والأوامر الرسمية لنقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى للمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.86 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. لأن 69.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أن مؤسسة سونلغاز ما زلت تعتمد على الطرق التقليدية في نقل المعارف سواء لموظفيها أو للفروع الأخرى ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 02 (تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة مثل البريد الإلكتروني ، الأنترنت ، الاكسترنات والانترنت من أجل نقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.93 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 81.4% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في نقل المعارف ، بينما 2.3% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 03 (تعتمد المؤسسة في إيصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق لقاءات و اجتماعات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.02 ما يعني درجة الرضا متوسطة و انحراف معياري 0.63 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تعتمد في اتصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق لقاءات و الاجتماعات ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفقدون إلى مهارات الاتصال الكافية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 69.8% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفقدون إلى مهارات الاتصال الكافية، 20.9% راضيين جدا على هذا الاعتقاد ولا يوجد أي إجابة بعدم الرضا على ذلك.

* المؤشر 05 (أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.86 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. أي أن أكثر من 41% من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة و 32.6% راضين على أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها، و 14% غير راضيين على ذلك.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

- بعد خزن المعارف التنظيمية والفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.34 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.55 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي المتمثل في المستندات الورقية والسجلات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.97 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 67.4% من الموظفين المستجوبين راضين على أن مؤسسة سونلغاز تحرص على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي ، بينما أكثر من 4% فقط غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 02 (تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل على التخزين الإلكتروني كالأقراص المضغوطة الأقراص الوماضة والحاسبات الالكترونية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.88 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 67.4% من الموظفين المستجوبين راضيين على اعتماد مؤسسة سونلغاز على التخزين الإلكتروني في خزن معارفها المرتبطة بالعمل، بينما 2.3% فقط غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 03 (تحاول المؤسسة الاحتفاظ بالموظفين الذين يملكون الخبرة ، الأفكار و المعارف المميزة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.58 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضون على أن المؤسسة تحافظ على الموظفين الذين يملكون الخبرة ، الأفكار و المعارف المميزة و 23.3% كانت إجاباتهم بالحياد و، بينما 9.3% غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف التي يقدمها الموظفين وتخزينها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضين على أن سونلغاز تقوم بتوثيق المعارف التي يقدمها الموظفون و تخزينها، بينما 11.6% فقط غير راضين على ذلك.

- بعد تطبيق المعرفة التنظيمية والفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.80 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما كانت قيمة الانحراف المعياري قريبة من الواحد يعني يوجد تشتت في الإجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* المؤشر 01 (تملك المؤسسة ثقافة تدعم تطبيق كل ما هو جديد في مجال عملها) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.30 هذا ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 48.8% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تملك ثقافة تدعم تطبيق كل ما هو جديد في مجال عملها و 7% فقط غير راضيين على ذلك .

* المؤشر 02 (تتخذ المؤسسة القواعد والإجراءات الضرورية لتطبيق المعارف التنظيمية الجديدة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 أي أن درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 48.8% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تتخذ القواعد و الإجراءات الضرورية لتطبيق المعارف التنظيمية الجديدة بينما 7% فقط غير راضين على ذلك .

* المؤشر 03 (تثق المؤسسة في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.90 أي أن درجة الرضا متوسطة و انحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 32.6% من الموظفون المستجوبون راضين على أن المؤسسة تثق في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها , بينما 14% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 04 (توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.17 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 25.6% من الموظفين المستجوبين راضين على أن المؤسسة توفر الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة , و 20.9% غير راضين على ذلك .

2تشخيص المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرضا الوظيفي

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير راضي	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما	الأهمية النسبية
خصائص الوظيفة	2.8930	0.81807							متوسط
يوجد وضوح في مسؤوليات الوظيفة	2.8837	1.13828	التكرار النسبة %	4 9.3	4 9.3	12 27.9	14 32.6	4 9.3	متوسط
يوجد تطابق لمؤهلاتي و خبراتي وقدراتي مع الوظيفة	2.6047	1.25621	التكرار النسبة %	6 14	6 14	6 14	21 48.8	6 14	متوسط
تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل	2.9535	1.21407	التكرار النسبة %	7 16.3	6 14	11 25.6	16 37.2	3 4.7	متوسط
تتيح لي وظيفتي فرصة الابتكار والإبداع في العمل.	3.0465	1.23353	التكرار النسبة %	9 20.9	4 9.3	12 27.9	16 37.2	2 4.7	متوسط
تمنحنا الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل .	2.9767	1.07987	التكرار النسبة %	6 14	5 11.9	15 34.9	16 37.2	1 2.3	متوسط
العلاقات المهنية	2.0233	0.5349							منخفض
أنتلني الاحترام والتقدير الكافي من رئيسي المباشر	1.9070	0.83990	التكرار النسبة %	1 2.3	1 2.3	4 9.3	24 55.8	13 30.2	منخفض
تتاح لي الفرصة لإقامة صداقات مع زملاء العمل	1.9535	0.78539	التكرار النسبة %	2 4.7	2 4.7	6 14.0	23 53.5	12 27.9	منخفض

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

منخفض	12	25	4	2	التكرار	0.75005	1.9070	هناك تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل
	27.9	58.1	9.3	4.7	النسبة %			
منخفض	16	21	4	2	التكرار	0.79450	1.8140	هناك احترام وتقدير متبادل بين العاملين
	37.2	48.8	9.3	4.7	النسبة %			
منخفض	3	20	16	2	التكرار	0.88234	2.5349	يوجد درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين
	7	46.5	37.2	4.7	النسبة %			
عال						0.90073	3.5382	المستوى المادي والاجتماعي
عال		16	4	7	16	التكرار	0.90073	هناك توافق بين الراتب والجهد المبذول في العمل
		37.2	9.3	16.3	37.2	النسبة %		
عال		8	12	10	13	التكرار	1.11021	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية
		18.6	27.9	23.3	30.2	النسبة %		
متوسط		13	11	9	9	التكرار	1.18172	هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفي
		30.2	25.6	20.9	20.9	النسبة %		
عال	3	8	10	8	14	العدد	1.31606	هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و
	7	18.6	23.3	18.6	32.6	النسبة %		

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الحوافز الإضافية							
وظيفة تشيع	التكرار	15	6	6	15	1	عال
حاجاتي	النسبة	34.9	14.0	14.0	34.9	2.3	
وظموحاتي	%						
شروط العمل	التكرار	15	8	13	5	2	عال
وظروفه جد	النسبة	34.9	18.6	30.2	11.6	4.7	
ملائمة	%						
توفر المؤسسة	التكرار	14	11	8	10		عال
خدمات	النسبة	32.6	25.6	18.6	23.3		
اجتماعية جيدة	%						
(تأمين , قروض ,							
إجازات , عطل							
صيفية ...)							
الرضا الوظيفي		2.9029	0.53911				متوسط

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد رضا وظيفي نسبي بالمؤسسة حسب رأي موظفي الإدارة حيث كانت درجة الرضا الوظيفي (خصائص الوظيفة والعلاقات بين الرؤساء والموظفين وكذا المستوى المادي والاجتماعي) متوسطة وعالية أحيانا ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

- **خصائص الوظيفة** : بلغ متوسطه الحسابي 2.89 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.81 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

* **المؤشر 01 (يوجد وضوح في مسؤولياتي الوظيفية)**: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 32% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود وضوح في مسؤولياتهم الوظيفية، بينما أكثر من 20% غير راضين على ذلك.

* **المؤشر 02 (يوجد تطابق لمؤهلاتي و خبراتي وقدراتي مع الوظيفة)**: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.60 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 48.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على تطابق مؤهلاتهم , خبراتهم و قدراتهم مع الوظيفة التي يشغلونها ، بينما 14% غير راضين على ذلك تماما.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* المؤشر 03 (تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 37.2% من الموظفين المستجوبين يرون أن الوظيفة تتيح لهم فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل ، بينما 16.3% غير راضين على ذلك تماما.

* المؤشر 04 (تتيح لي وظيفتي فرصة الابتكار والإبداع في العمل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الوظيفة تتيح لهم فرصة الابتكار والإبداع في العمل ، بينما أكثر من 16% غير راضين على ذلك تماما.

* المؤشر 05 (تمنحنا الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.97 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الوظيفة تمنحهم الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل ، بينما أكثر من 14% غير راضين على ذلك تماما.

- العلاقات المهنية : بلغ متوسطه الحسابي 2.02 وهذا يعنى درجة الرضا منخفضة، وبلغ انحرافه المعياري 0.53 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

* المؤشر 01 (أتلقي الاحترام والتقدير الكافي من رئيسي المباشر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.90 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.839 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 55.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أنهم يتلقون الاحترام والتقدير الكافي من رئيسهم المباشر ، بينما 2.3% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 02 (تتاح لي الفرصة لإقامة صداقات مع زملاء العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.95 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.78 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 53.5% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الوظيفة تتيح لهم فرصة إقامة صداقات مع زملاء العمل ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 03 (هناك تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.90 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.75 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58.1% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (هناك احترام وتقدير متبادل بين العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.81 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أعلى النسب كانت في عبارة راضي وراضي

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

تماما حيث كانت 48.8% و 37.2% على التوالي على وجود احترام وتقدير متبادل بين العاملين ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 05 (يوجد درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.53 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 46.5% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

- المستوى المادي والاجتماعي : بلغ متوسطه الحسابي 3.53 وهذا يعنى درجة الرضا عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.90 حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد فذلك يعنى وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (هناك توافق بين الراتب والجهد المبذول في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37.2% من الموظفين المستجوبين راضيين على انه يوجد توافق بين الراتب والجهد المبذول ، بينما أكثر من 37.2% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 02 (الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 18.6% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية و معنوية واجتماعية بينما أكثر من 30.2% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 03 (هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30.2% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفة بينما أكثر من 20% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 04 (هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و الحوافز الإضافية) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.31 ،أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 18.6% من الموظفين المستجوبين راضين على أن هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و الحوافز الإضافية إلا أن أكثر من 32% غير راضين على ذلك * المؤشر 05 (وظيفتي تشبع حاجاتي وطموحاتي) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 يعنى درجة الرضا عالية و انحراف معياري 1.35، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 34.9% من الموظفين

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المستجوبين راضيين على أن وظائفهم تشبع حاجاتهم وطموحاتهم ، بينما أكثر من 34.9% غير راضين و 14% غير راضيين تماما على ذلك .

* المؤشر 06 (شروط العمل وظروفه جد ملائمة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 يعني درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.20، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 11.6 من الموظفين المستجوبين راضيين على أن شروط العمل وظروفه جد ملائمة، بينما حوالي 34.9 % غير راضين تماما على ذلك و 18.6% غير راضين .

* المؤشر 07 (توفر المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة (تأمين , قروض , إجازات , عطل صيفية ...)) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 يعني درجة الرضا عالية و انحراف معياري 1.16، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 23.3 % من الموظفين المستجوبين راضين على الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة ، بينما 32.6 % غير راضين تماما و 25.6% غير راضين على ذلك .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا : اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-ب).

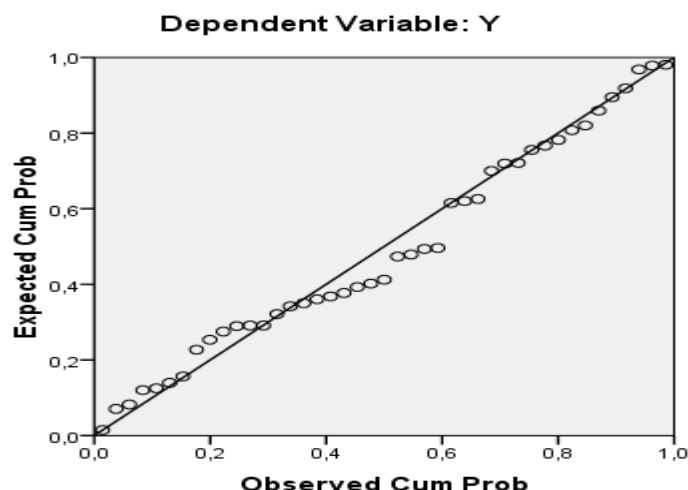
2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.008 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-ج).

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ. التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (1-2).

الشكل (2-2): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

الجدول (2-5-أ): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	
,642	43	,980	,200*	43	,109	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

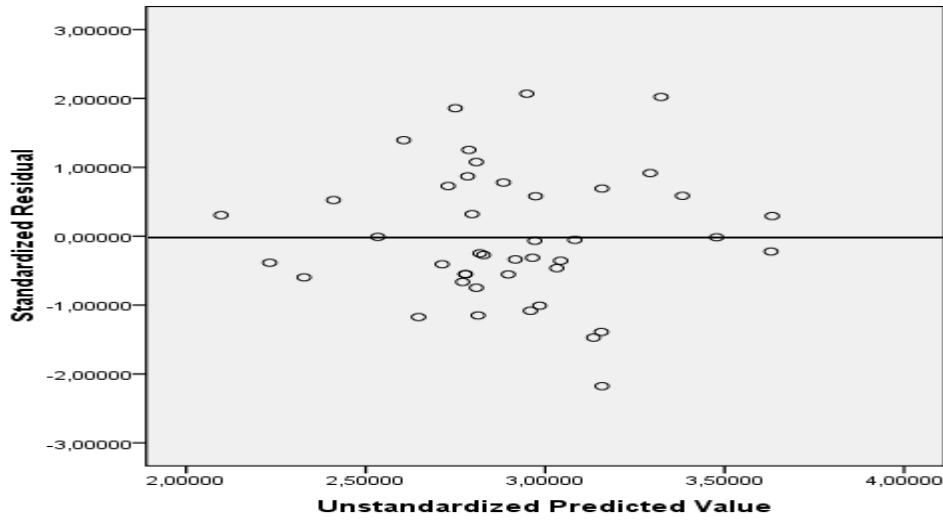
ب- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم اختباره من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,157 كما يوضحه الجدول (2-5-أ) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 38 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dl = 1.261$ و $du = 1.722$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

كان $(4-d_L < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < d_L)$. وبالتالي فإن DW محصور بين محصور بين 0 و 1.261 ، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity
وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-3):

الشكل (2-3): تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

د- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الإنحدار المتعدد). وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (5)، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.193 و 1.394 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0.718 و 0.838 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول (2-5-ب): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson	1	
									الانحدار	الخطأ المتبقي
	4,469	4	1,117	5,487	0,001	0,366	0,605	1.957		
	7,737	38	0,204							
	12,207	42								

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (2-5-ب) معامل التحديد يساوي 0.366 هذا يعني أن 36.6% من التباين في الرضا الوظيفي مفسر بعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، التشارك، وتطبيق المعرفة) في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز عند مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي > 0.05 .

الجدول (2-5-ج): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	احصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري				Beta	Tolerance
1	1.580	0.564	Constant	2.799	0.008		
	0.376	0.131	توليد المعرفة	2.883	0.006	1.394	0.718
	0.016	0.191	التشارك في المعرفة	0.083	0.934	1.193	0.838
	0.358	0.143	تخزين المعرفة	2.507	0.017	1.289	0.776
	-0.191	0.109	تطبيق المعرفة	-1.758	0.087	1.322	0.757

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-5-ج)، فإن كل من التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة ليس لها أثر دال إحصائيا على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.934 و 0.087 وعليه فإن الفرضيتين الثانية والرابعة مرفوضة. بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من توليد المعرفة وخزن المعرفة على الرضا الوظيفي حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.006، و 0.017 وهي أقل من 0.05، حيث يفسر توليد المعرفة بنسبة 37.6% من الرضا الوظيفي، بينما يفسر خزن المعرفة بنسبة 35.8% من الرضا الوظيفي، وعليه فإن الفرضيات الأولى والثالثة مقبولة.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار البسيط، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.006 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-هـ).

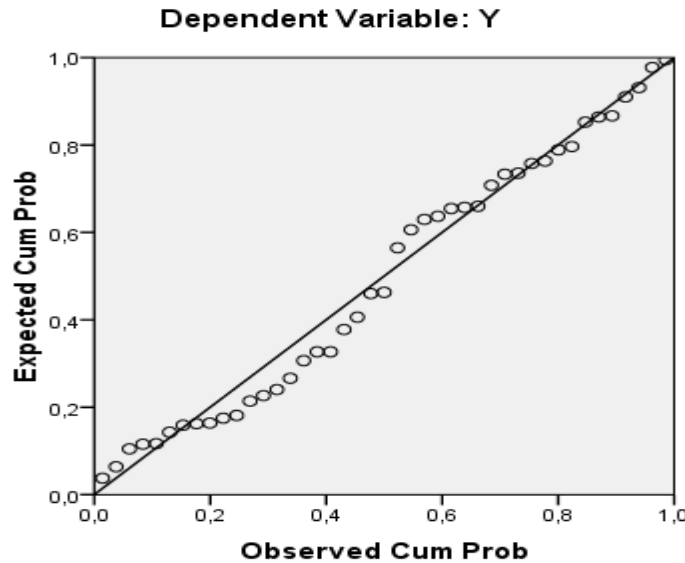
2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.008 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-و).

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (3).

الشكل (2-4): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فافت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول (2-5-د): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)

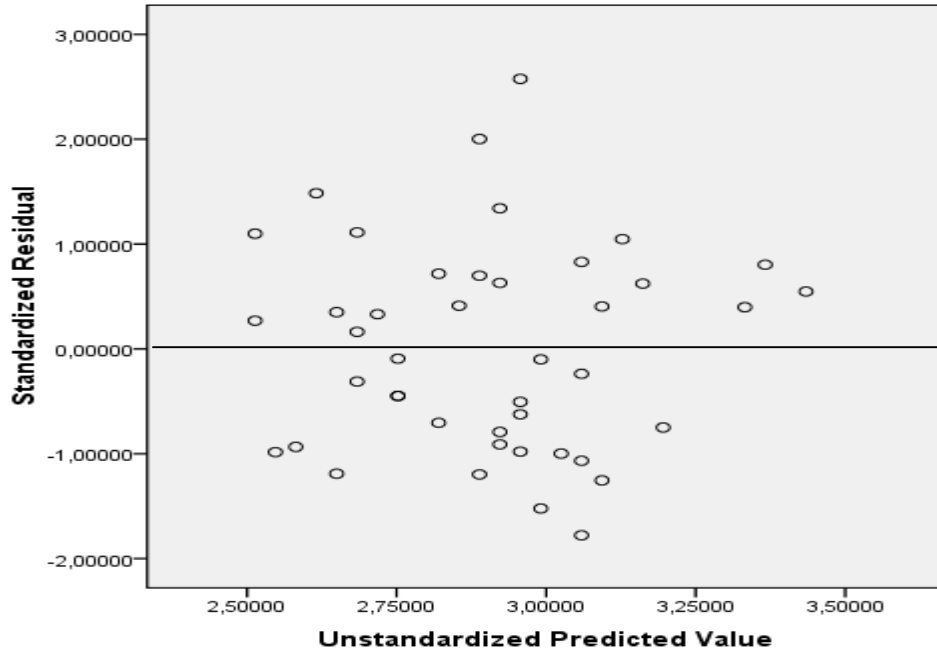
Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	مستوى الدلالة	حجم العينة	
,360	43	, 972	,200*	43	,094

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ب - الاستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin-watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية **Durbin-watson** (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي **Residuals**، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,434 كما يوضحه الجدول (2-5-د) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 41 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $d_l = 1.442$ و $d_u = 1.544$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(4 - d_L < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < d_L)$. وبالتالي فإن **DW** محصور بين 0 و 1.442، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج - اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-5)

الشكل (2-5): تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الجدول (2-5-هـ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	2.104	1	2.104	8,540	0.006	,172	,415	1,834
الخطأ المتبقي	10.102	41	0.246					
المجموع	12.207	42						

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (2-5-هـ)، معامل التحديد يساوي 0,172، هذا يعني أن 17.2% من التباين في الرضا الوظيفي مفسر بإدارة المعرفة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز عند مستوى دلالة F يساوي 0.006 وهي >0.05.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول (2-5-و): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant
0,015	2,528		0,536	1,354	1
0,006	2,922	0,415	0,210	0,614	x

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-5-و)، فإن إدارة المعرفة لها أثر دال إحصائيا على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.006 وهو أقل من 0.05، حيث تفسر إدارة المعرفة نسبة 41.5% من الرضا الوظيفي. وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة:

* أكدت الدراسة أن مستوى توليد المعرفة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز- بسكرة - متوسط وهذا ما يفسر اهتمام المديرية باكتساب المعرفة , والبحث عن كل ما هو جديد , من خلال الثقافة الداعمة للتعليم وتطوير الكفاءات من خلال توفير التكوين والتدريب لكل موظف يحتاج التكوين وكذا تقديم تسهيلات للموظفين الطامحين بتطوير مستوياتهم التعليمية لزيادة مؤهلهم العلمي من خلال التعلم الذاتي .

* قد أكدت هذا الكلام المقابلة التي أجريت مع مديرة مصلحة التكوين بالمديرية ، حيث قالت : " أن عملية التكوين تشكل أهمية كبرى بالمديرية ، نظرا لانتساب وظائفنا بالخطورة وخاصة التقنية منها وهذا ما يستدعي عملية التكوين بشكل كبير ، والموظف الذي يرفض التكوين كأنه يرفض العمل ، كذا المدير الذي يرفض التكوين لموظفيه يعاقب " هناك ثلاث أنواع من التكوين : أولها التكوين المهني المتخصص (F.P.S) وهو خاص بالموظفين الجدد لتعلم كيفية العمل في شتى المجالات التقنية و الإدارية بفترة من 6 أشهر فما فوق أو من 3 إلى 4 أشهر و يتم على مستوى مراكز متخصصة تابعة للمديرية ، التكوينات التقنية تتم في مراكز عين مليلة (C.A.M) ومركز البليدة (E.T.B) ، أما التكوينات التسييرية فتتم على مستوى مركز بن عكنون (C.B.A) وهذا التكوين قد يضم الموظفين القدامى في حالة ترشحهم لتقلد منصب أعلى ، حيث يمكنهم هذا التكوين من الحصول على شهادة تفيدهم في الترقية وتساهم في علو وتتبع مساهم الوظيفي ، كما هناك تكوين آخر يدعى تكوين الإتقان و يظهر في حالة ظهور تكنولوجيا أو تقنية جديدة أو لاكتساب مهارة تسييرية جديدة مواكبة للتغيرات الحاصلة في محيط العمل ، و مدته من أسبوع إلى أسبوعين ، كما قد يكون داخل الوطن أو خارج الوطن حسب التقنية أو التكنولوجيا ، و يتم بتعاقد المديرية مع معاهد ومراكز متخصصة في ذلك المجال و قد سبق للمديرية وأن تعاقدت مع معاهد التكوين ومع الجامعات و المدرسة العليا للإدارة داخل الوطن ومع معاهد أجنبية في أمريكا ، روسيا و كندا . أما ثالث تكوين فيدعى بتكوين الإتقان بالإمكانات الخاصة ويتم داخل المديرية ومدته يوم أو يومين ويتم من خلال تعليم أحد الموظفين أصحاب المهارات الكفاءات النادرة بالمؤسسة لزملائه بطلب من المدير لإكساب هذه المهارة أو التقنية لباقي الموظفين و أحيانا يتطوع أحد هؤلاء لتعليم رفاقه .

* كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التشارك في المعرفة منخفض حيث تقل الأعمال الجماعية على مستوى المديرية ككل إضافة إلى صعوبة بناء فريق متكامل ملم بجميع المهارات ، وأكثر أنواع التشارك شيوعا في المنظمات هو التشارك الهرمي في المعرفة ، مقارنة بالتشارك بين الأقسام أو الوظائف والتشارك الشبكي ، وهذا النوع موجود لكنه على مستوى الأقسام والمصالح و هذا ناتج عن افتقاد الموظفين لمهارات الاتصال الكافية وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات بالمديرية و التي قالت : " أنها تدعم التشارك المعرفي نظرا لأهميته البالغة وتعمل به على مستوى القسم الذي تعمل به و تؤكد أن انتقال المعرفة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى يساهم بشكل كبير في تسهيل عملية التشارك . قد أكدت أن انتقال المعارف

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

والمعلومات في المديرية يتم بشكل هرمي، بينما على مستوى الأقسام يتم بشكل أفقي "هذا ناتج عن بعد مقرات أقسام المديرية بحيث أنها ليست في مبنى واحد هذا ما جعل التشارك ضعيف حيث نجد قسم الدراسات يبعد عن المديرية بأمتار قليلة بينما قسم الاستغلال للكهرباء والغاز له أربع مصالح تقنية موزعة في بسكرة ، طولقة ، أولاد جلال ، و سيدي عقبة وهذا ما يؤثر على التشارك المعرفي عموما بالمديرية بينما التشارك على مستوى خاص بكل قسم فهو موجود * أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى خزن المعرفة منخفض نسبيا وهذا راجع لعدم استغناء المديرية ككل على التخزين الورقي أي التقليدي واعتمادها على التخزين الإلكتروني ليس ببعيد وهذا ما أكدته المقابلة حيث قالت مديرة الدراسات : "إن تخزين المعلومات والمعارف لا يقتصر فقط على التخزين الإلكتروني بل هناك ضرورة ملحة للاعتماد على التخزين الورقي الذي لا يمكن الاستغناء عنه أبدا "ككل المنظمات الجزائرية الاعتماد على التخزين الإلكتروني مازال جزئي نوعا ما نظرا لدخول الجزائر عالم الإلكترونيات ليس ببعيد ولأن الإدارة الجزائرية ليست إدارة إلكترونية مئة بالمئة.

* أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى تطبيق المعرفة متوسط وهذا يفسر دعم المديرية بتطبيق المعارف المتحصل عليها واتخاذ الإجراءات و القواعد الضرورية لأجل تطبيق تلك المعارف ، وهذا ما أكدته المقابلة مع مديرة الدراسات من خلال ما صرحت به لنا : "حيث أكدت أنه يتم تطبيق المعارف الجديدة والعمل بها لأجل الوصول إلى مكانة مهمة وسط المحيط مواكبة للتطور إذ تعد من أولى المؤسسات التي اعتمدت على شبكات الانترنت والانترانات والإكسترنات و كذا الوثوق في معارف موظفيها من خلال تطبيقها ، وفتح لهم المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات كما تولى لهم صلاحيات إضافية ، كتفويض السلطة للموظف في اتخاذ الإجراء المناسب حال حدوث مشكل معين في مجال اختصاصه لأنه أدري به .

* تظهر نتائج الدراسة أن مستوى الرضا متوسط في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة نظرا لمحاولة المديرية الغوص نوعا ما في الحياة الشخصية للموظف من خلال بعض الحوافز وهذا ما أكدته كل من مديرة التكوين ومديرة الدراسات حيث صرحتا بأن " المديرية تقدم للموظف خدمات اجتماعية متنوعة من تأمين ، قروض للبناء أو لتجهيز المنازل بالآلات الكهرومنزلية إجازات مختلفة و عطل صيفية في مراكز الراحة المخصصة للمديرية في الولايات الساحلية بالجزائر لكنها تتم بعملية القرعة وتدخل فيها نوع من المحسوبة" وهذا ما يجعل فرص الاستفادة منها قليلة لأن المديرية تحتوي على 712 موظف موزعة على أقسام ومصالح عديدة .

* أكدت نتائج الدراسة أن مستوى بعد خصائص الوظيفة متوسط وهذا راجع لعدم وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة وهذا ما أكدته المقابلة حيث صرحت مديرة مصلحة التكوين أن " أحيانا نجد موظف يعمل بوظيفة وموكل له مهام لوظيفة أخرى كما أن الإدارة تقوم بتفويض مهام وصلاحيات حسب درجة الثقة بالموظف دون مراعاة للتخصص " وهذا ما يوضح علاقة الوطيدة بين الموظف ورئيسه المباشر .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* أكدت الدراسة أن مستوى العلاقات المهنية منخفض وهذا راجع لأن معظم الوظائف ميدانية ناهيك عن الوظائف الإدارية ، لكن المقابلة توضح جود علاقات لكنها تبقى محدودة في حدود الأقسام والمصالح أي تخص ذاك القسم فقط لكنها غير معممة على مستوى المديرية ككل .

* تظهر نتائج الدراسة أن مستوى بعد المستوى المادي والاجتماعي عال و هذا يفسر بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المديرية و شعور الموظف بالاستقرار النفسي بالوظيفة التي يشغلها وكذا تتمين لمساهمة الموظف في حل مشاكل المديرية رغم وجود بعض النقائص التي تخص شروط العمل و ظروفه.

* من خلال نتائج الدراسة يظهر أن المديرية هي منظمة فنية حيث أن معظم موظفيها بين 30 و 40 سنة وهذا ما يدعم البرامج والأنظمة المتطورة التي تسهل العمل بعكس كبار السن الذين يرفضون التغيير . كما أن معظم موظفيها رجال و هذا راجع لمتطلبات العمل الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العمل الميداني .

المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار الفرضيات

* تؤكد نتائج الدراسة أن توليد المعرفة له أثر مباشر على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التوزيع سونلغاز، حيث أن تشجيع المديرية لعملية البحث والتطوير من خلال توفير فرص اكتساب مهارات و خبرات جديدة ومتخصصة ، وكذا توفير التسهيلات الخاصة ، يشجع الموظف على التعلم الذاتي و المستمر ، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف وبالتالي تحسين الرضا الوظيفي لديه.

* كما أكدت الدراسة أن التشارك في المعرفة ليس له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي، وهو ما اختلفت فيه هذه الدراسة عن الباقي الدراسات التي تؤكد أن التشارك له تأثير كبير في الرضا الوظيفي ، حيث أن التشارك في المعرفة والتعاون في العمل الذي يعزز العلاقات بين الموظفين ويسهم في رضاهم الوظيفي لم يسهم في ذلك لدى موظفي سونلغاز، ورغم الاستقلالية التي تقدم للموظف في العمل وما ينجر على ذلك من اكتساب مهارات وتعلم أمام الموظف إلا أنه لا يوفر خط اتصال مفتوح بين القائد والمرؤوس الذي من شأنه يساهم في انتقال المعلومات والمعارف بين أفراد المنظمة بشكل كبير، مما يسهم في وضوح المسؤوليات الموكلة لهم، و كذا افتقاد الموظفين للمهارات الاتصال الكافية ونقص التفاعل بين الموظفين بين الأقسام والمصالح لوجود صراعات واستقلالية كل قسم ومصلحة على حدا ، أيضا عدم التواصل مع الأقسام الأخرى والمصالح الأخرى، بحيث لا يوجد تشارك كلي على مستوى المديرية رغم وجود تشارك جزئي يخص كل قسم ومصلحة على حدا. و نتيجة لبعدها مقرات الأقسام عن مقرات المديرية خلق نوع من الخصوصية لكل قسم ، وهذا يقيد الحرية لدى الموظف في أداء عمله و يثبط من عملية المشاركة في العمل أو المعارف على مستوى المديرية هذا ما يجعل الموظف يحتفظ بمعارفه لنفسه وبالتالي يقلل من رضاه الوظيفي.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن خزن المعرفة له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي ، ويفسر هذا من خلال اعتماد المديرية على التكنولوجيات الحديثة لمواكبة التطور ، التي تساهم في تسهيل العمل للموظف وتقليل الجهد و الوقت لدى الموظف يجعله يشعر بالرضا، لأن عملية التخزين الالكتروني، تسهل عملية الحفظ وتساهم في الحفاظ على المعلومة على مدى الزمن بعكس الحفظ التقليدي الذي قد تتعرض الأوراق للاهتراء نتيجة للعوامل الطبيعية. أيضا سهولة البحث وسرعة الوصول إلى المعلومة المخزنة في ثوابي بعكس التخزين التقليدي التي قد تستغرق ساعات وأيام حتى الوصول إليها ، وهذه السرعة في العمل هي العامل الأساسي الذي يساهم في تحسين الرضا لدى العامل .

* أكدت نتائج الدراسة كذلك أن تطبيق المعرفة ليس له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي بعكس ما يظهر في دراسات سابقة لأن الاهتمام بالفرد صاحب الكفاءة وتوفير الظروف الملائمة للعمل مادية كانت أو اجتماعية وتقديم حوافز لموظفين المبتكرين يساهم في تحسين الرضا الوظيفي. بينما في المنظمة محل الدراسة وجدنا العكس نظرا لعدم وجود بيئة مادية داعمة للموظف حيث نجد موظفين ليس لديهم مكتب خاص ومهام ومسؤوليات محددة كما لا يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة قد نجد موظف يعمل بوظيفة و موكلة له مهام لوظيفة أخرى، كما أن نظام الأجور نظام غير عادل حسب رأي الموظفين المستجوبين أي أن الأجر المدفوع لا يتلاءم مع الجهد المبذول خصوصا في الوظائف التقنية فتلاؤم البيئة الداعمة و الاهتمام بالموظف والغوص في الحياة الاجتماعية له يشجع على الإبداع والابتكار وخلق أفكار جديدة ويحسن من الرضا الوظيفي حتى وإن كان هناك تطبيق لأفكاره. لكن تطبيق الأفكار دون وجود دعم مادي سواء بحوافز مادية و تهيئة الظروف المادية للعمل لا يشجع على بقاء الفرد في العمل لأن الموظف لا يحتاج الدعم المعنوي فقط وهذا ما هو متوفر في المديرية لكنه غير كافي كي يحسن من الرضا الوظيفي .

المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

أولاً: الاقتراحات

- ✓ الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المنظمة من خلال توفير الجو المناسب للعمل لاستشارة الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم .
- ✓ تحفيز الموظفين الموهوبين و بث روح التنافس لدى الموظفين ككل لأجل البحث عن المعارف الكامنة لديهم ومحاولة تطويرها و تقديم الدعم الكافي للموظفين الذين يملكونها .
- ✓ يجب وضع نظام أجور وحوافز عادل يتسم بالموضوعية والشفافية ويخص كل الموظفين على حد سواء , وتأمين مساهمات الموظفين في حل مشاكل المنظمة عن طريق المكافآت والحوافز الإضافية .
- ✓ يجب تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين حتى تساعدهم على التواصل والتكامل في العمل وكذا تشجيع العمل الجماعي و التعاون ومشاركة المعارف مع الجميع .
- ✓ إن الاعتراف بجهود الموظف والنقاش معه حول كيفية تطوير ذاته لها أثر قوي على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها, وبالتالي تطور نسبة الرضا الوظيفي لديه .
- ✓ يجب الغوص أكثر في حياة الموظف و محاولة مساعدته في تلبية احتياجاته كي يستطيع العمل بأريحية وبذل جهد أكبر ،والبعد عن المحسوبية خاصة في هذه الأمور .
- ✓ يجب توفير الدعم الكافي للموظفين من أجل تطبيق أفكارهم المميّزة .
- ✓ يجب العمل على توليد درجة من الانسجام داخل المديرية بين الرؤساء والمرؤوسين ومحاولة حل النزاعات بين الموظفين إن وجدت .

ثانياً: توجيهات لبحوث مستقبلية:

بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحثة العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ أثر الرضا الوظيفي على دعم عملية التغيير .
- ✓ دور تطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية للمنظمات .
- ✓ مساهمة أنواع المعرفة في إدارة التميز .
- ✓ تأثير الرضا الوظيفي على الابداع والابتكار .
- ✓ أثر استراتيجية المعرفة في دعم الاستقرار الوظيفي .

خلاصة الفصل :

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة محل الدراسة، وللإطار المنهجي للدراسة وكذا عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة باستخدام الاستبيان الذي يهدف إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة، كما تم الاستعانة بالمقابلة في تفسير و تحليل النتائج .

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابي والسلبي أحيانا، و ما تم التوصل إليه هو أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي و رغم تأكيد الدراسة أن كل من توليد المعرفة وتخزينها يساهمان في تحسين الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يوجد أثر للتشارك و تطبيق المعرفة في الرضا الوظيفي، إلا أن الباحثة تؤكد أن العينة ميسرة، والتي تعد أحد أنواع العينات غير الاحتمالية ما يعني وجود تحفظ في تعميم النتائج على المؤسسات والشركات الجزائرية ككل، رغم أن نتائج الدراسة تمكنت من توضيح صورة أقرب للواقع لكل من إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ما يؤكد أهمية البحث أكثر في الموضوع .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثون حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة .

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يضم هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يشمل تصميم الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سنقوم بتقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثالث سنقوم بعرض صدق الاستبيان وثباته .

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

1. تصميم الدراسة:

يعد تصميم البحث العلمي هو الجوهر و البداية التي لا يمكن بدونها المضي بالدراسة العلمية لأنه هو الذي يوفر الدليل المتدرج أو المتسلسل لكافة الخطوات الواجب إتباعها خطوة بخطوة وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من البحث العلمي المتمثل بتحديد الأسباب التي دفعت الباحث إلى القيام بإجراء البحث العلمي، بالإضافة إلى اقتراح كافة السبل الكفيلة بمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.¹

ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما ، ويهتم بوصفها و صفا دقيقا و التعبير عنها كفييا وكميا ، حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفا للظاهرة موضحا خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا موضحا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ، و هو غير محدد بوصف الظاهرة و جمع البيانات عنها فقط ، فلا بد من تصنيف المعلومات ، تنظيمها و التعبير عنها كمي و كفييا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر و الهدف منه تنظيم المعلومات و تصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره³، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية التي تسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة

¹ - محمد عبيدات ،محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر ،عمان ، 1999 ، ص 23.

² Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

³ - محمد زيان عمر ،مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي -مناهجه وتقنياته، دار الشروق ، جدة ، 1983 ، ص 13

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.¹

إن للطريقة الافتراضية - الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها و اتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف ، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته)²، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).³

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.⁴ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

¹ - Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

² - ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص112

³ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

⁴ Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

2- جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات و أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1-2 أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية، و انطلاقا من هذه المصادر صنفت البيانات إلى نوعين أيضا : بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ -المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات¹. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية.² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

ب -المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات و الإحصائيات و المجلات و الكتب المنشورة و غير المنشورة و التي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الشركات والأفراد و الجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموما³، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، المقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: المعرفة، إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.

¹ - الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحل، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

² - Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

³ - دلال القاضي و محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 117

2.2. أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان ، ثم المقابلة في جمع البيانات الأولية فسيتم أولا تعريف المقابلة وكذا الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

* **المقابلة** : تم إجراء مقابلة مهيكلية تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدعم الاستبيان بغرض التقرب من واقع عمل المديرية في الفترة ما بين مارس 2018 وأفريل 2018 مع مديرة قسم الدراسات ومديرة مصلحة التكوين وقد استخدمت المقابلة من أجل دعم تفسير نتائج الدراسة. (أنظر الملحق A) .

* **الاستبيان** : تم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، الوظيفة التي يشغلها الموظف)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل إدارة المعرفة احتوى على عشرين مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي: توليد المعرفة (خمسة مؤشرات قياس)، التشارك والنقل في المعرفة التنظيمية والفردية (سبعة مؤشرات قياس)، خزن المعرفة الفردية والتنظيمية (أربعة مؤشرات قياس)، تطبيق المعرفة التنظيمية والفردية . وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع الرضا الوظيفي والذي تضمن سبعة عشر مؤشر قياس خمسة منها مؤشرات خصائص الوظيفة ، خمسة أخرى مؤشرات لقياس العلاقات المهنية و سبعة مؤشرات لقياس المستوى المادي والاجتماعي. (أنظر الملحق B).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير راضي تماما، 2 غير راضي، 3 محايد، 4 راضي و 5 راضي تماما.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

رابعا: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences) في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

العلوم و خصوصاً العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والانسانية¹، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية، التشتت، الالتواء، التفلطح، معامل الارتباط، معادلات الانحدار، اختبارات الفروض الإحصائية... إلخ و بالإضافة إلى تحليلات متقدمة². وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة³. وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات⁴.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المبوبة⁵. أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاساً بوحدات المتغير نفسه⁶.

3- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، و تتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قوياً عند اقتراب قيمته من +1 وضعيفاً عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة⁷. سالبة⁷.

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة⁸ فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولاً استناداً إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%⁹.

5- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

¹ - دلال القاضي ومحمود البياتي، مرجع سابق، ص 199

² شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

³ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

⁴ - جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000، ص 31.

⁵ - نفس المرجع، ص 72

⁶ - نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، ص 78

⁷ - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

⁸ - نافذ محمد بركات، نفس المرجع، ص 179

⁹ Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

6- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis :ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد¹.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة².

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة ،حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع موظفي المديرية .

وفيما يلي تعريف بمؤسسة سونلغاز.

* التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أو سونلغاز (Sonelgaz) ، وهي شركة عمومية جزائرية يتمثل مجال نشاطها في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها إمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

1- نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

أنشأت مؤسسة سونلغاز في سنة 1947 باسم (المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" حيث كانت معروفة باختصار الحروف (EGA)، وقد اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها و كذلك توزيع الغاز ، وتنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو لوبون (Le Bon) ومن شركائه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (SAE) ، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946 ، وبعد الاستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز و المسماة - سونلغاز - شركة مساهمة ، حيث تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة لرأس مالها ، وهذا الانتقال تمليه ضرورة تكيف المؤسسة مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي

¹- نافذ محمد بركات ، مرجع سابق ، 179.

²- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ،مرجع سابق ، ص 137.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

أوجبها القانون ولا سيما انفتاح الأعمال و الأنشطة دخول إلى عالم المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فان القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكثر ويسمح لها أن تمارس مسؤولياتها كاملة . كما أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقا جديدة ، و بالإضافة على أنشطتها من إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز أصبح لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في اتجاه قطاع المحروقات والقيام بممارسة أعمال خارج الجزائر .

- تقديم لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة :

المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة . والتي تتبع مديرية التوزيع للوسط بالإضافة الى المديريات الجهوية الأربعة عشر : تماراست ، اليزي ، غرداية ، ورقلة 01، ورقلة 02 ، وادي سوف ، الجلفة ، البويرة ، المدية ، تيزي وزو ، البليدة بومرداس و تيبازة .

المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة تضم مجموعة من الأقسام والمصالح في نفس المقر واقسام ومصالح تابعة لها خارج المقر الخاص بالمديرية ،ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع اتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف عليها مديرية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء (SD) ، حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول ، هي كل من :

- SPE : سونلغاز لإنتاج الكهرباء .

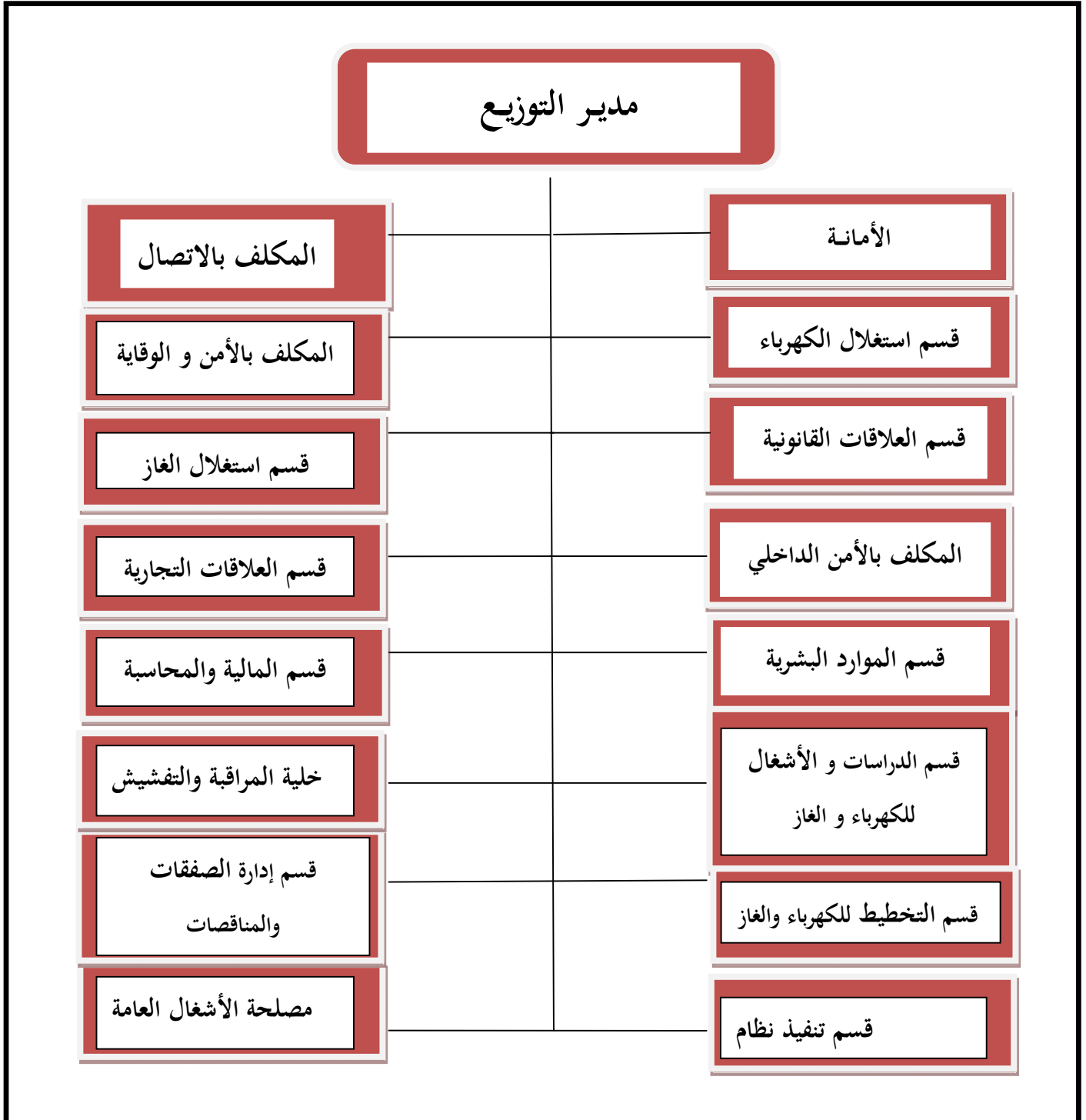
- GRTE : فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء .

- GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز .

وتقوم مديرية التوزيع سولغاز - بسكرة - بتغطية 33 بلدية بالولاية ، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 11 وكالات تجارية هي : بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، سيدي عقبة ، لوطاية ، أولارل ، طولقة ، أولاد جلال ، زربية الواد ، العالية الدوسن و فوغالة و 4 مصالح تقنية : بسكرة ، أولاد جلال ، طولقة و سيدي عقبة .

وفي ما يلي وصف توضيحي لمديرية التوزيع بولاية بسكرة من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية ، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لأقسامها ومصالحها .

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .



الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية بسكرة نوضح أبرز عناصره كالتالي:

1-مدير التوزيع: يمثل قمة المؤسسة ، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف و بالتنوع جيدة ، الاستمرارية في التقديم و السعر المناسب .

2-الأمانة العامة : مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير ، و التنسيق بين أعمال الأقسام و المكاتب التابعة للمديرية .

3-المكلف بالقضايا القانونية : يعد الممثل القانوني لمؤسسة أمام الهيئة القضائية ، يتابع تنفيذ القرارات القانونية يتكفل بكل القضايا القانونية و يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني مع تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

4-المكلف بالاتصال : يقوم بالعديد من المهام نذكر منها :

* تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .

* المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .

* اقتراح مواضيع الإشهار و الإعلام للزبائن حسب الطبيعة المحلية.

* ربط العلاقات بصفة وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

5-المكلف بالأمن و الوقاية : يقوم بـ

* إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .

* تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الأمن علي مستوى المديرية (CHS)

* السهر علي تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة و الأمن .

* إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .

6-المكلف بالأمن الداخلي : وتتمثل مهامه في:

* إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* المتابعة الميدانية لكل الإجراءات الأمنية داخل المديرية (الحراس، كاميرات مراقبة ، المحيط الخارجي ...)

* رفع تقارير دوريه عن الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها إلى المسؤولين.

* إعداد تقرير فوري في حالة حدوث أي طارئ.

❖ أقسام مديرية التوزيع سونلغاز:

1- خلية المراقبة والتفتيش : يهتم هذا القسم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية و الصيانة ، تطوير

الشبكتين و القيام بالأشغال تحت توتر كهربائي (TST)

2- قسم الدراسات والأشغال للكهرباء والغاز : تكون أغلب مهامه في الميدان تؤديها ثلاث مصالح :

* مصلحة الدراسات و الأشغال : تقوم بكل ما يتعلق بالدراسات (المواقع و المخططات ...)

* مصلحة السوق و البرمجة : إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر و البناء ، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار

الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات ، و غيرها من المهام تخص السوق و البرمجة .

* مصلحة تسيير الاستثمار : ومن مهامها تسيير القروض الخاصة بأمر بالدفع ، متابعة تنفيذها ، استقبال وإجراء الأمر

بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع ، إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

و فتح و إغلاق رخص البرامج.

3- قسم العلاقات التجارية : ويضم خمس ولايات تجارية بولاية بسكرة، هي بسكرة 01 ، بسكرة 02 ، طولقة

سيدي عقبة ، أولاد جلال ، وتتوفر على مصلحتين هما :

* مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (MT/MP) والخاصة بالتيارات

الكهربائية ذات التوتر المتوسط و الضغط المتوسط ، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث

تغيرات على مستوى الشبكة ، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك .

* مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة ، تحصيل الديون ...)

4- قسم تسيير نظام المعلومات : يقوم بالمهام التالية :

* تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* تطوير تطبيقات المعلوماتية ، طبع الفواتير الكهربائية .

* تحليل إحصائيات المشتريات و المبيعات .

5 - قسم المالية والمحاسبة : وأهم مهامه تتمثل في :

* تحضير الميزانية .

* إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية .

* ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية .

* تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية ... الخ .

6 - قسم الموارد البشرية : يهتم بـ

* توزيع الإطارات بالمؤسسة .

* تسيير الموارد البشرية من دخول الموظفين الجدد ، الحضور ، الغياب ، التكوين ، الترقيات الداخلية والخارجية ، العطل

، الأجور... الخ .

7-قسم الأشغال العامة : و أهم مهامه

* تسيير الوسائل المادية .

* مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات .

* تسيير بريد المديرية .

* السهر على تسيير الممتلكات المتحركة .

* تموين مختلف المصالح .

* الاهتمام بالمشتريات .

*تنظيم حضيرة السيارات (تأمين , المتابعة , الوقود) .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

8-قسم إدارة الصفقات والمناقصات : أهم مهامه تسيير الصفقات الخاصة بالمديرية وتنظيم الاجتماعات غلق وفتح الأظرفة واختيار الأنسب .

9-قسم التخطيط للكهرباء والغاز : من مهامه التخطيط للمشاريع و الأشغال الخاصة بالمديرية.

ثالثا: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الإحصائي ، ولكن ليس أي جزء ، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل ، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة و حسب الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة ، إن الاعتماد على أسلوب العينة متبع في أغلب الدراسات الميدانية و هذا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس أو بما يسمى بالحصص الشامل¹ المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مديرية التوزيع سونلغاز بسكرة، ونظرا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين ، تم اختيار عينة ميسرة من موظفي المديرية، وتعتبر العينة الميسرة عينة غير احتمالية، حيث تعتمد على ما هو متاح من أفراد بالمؤسسة محل الدراسة، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة لديه لإجراء الاختبار عليهم و يساعد هذا النوع من العينات إلى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية .

لقد تم توزيع 50 استبيانا على موظفي المديرية استرجعت منها 45 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 90%. واستبعدنا 2 وبقي 43 بنسبة 86%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج².

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

¹- جلاطو الجبلاي، مرجع سابق ، ص 5

² محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

1. الثبات في متغير إدارة المعرفة:

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد توليد المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,602

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة يفوق (60 %) حيث كانت نسبته (60.2%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,52-

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التشارك ونقل المعرفة من (60 %) حيث كانت نسبته (52- %) هذا يعني أن معامل الثبات غير مقبول يجب حذف فقرة من الفقرات.

الجدول رقم (2-1-ب-2) معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 4

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,339

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نجده أقل من 60% سنحاول حذف فقرة أخرى و بعد حذف الفقرة 7 نحصل على :

الجدول رقم (2-1-ب-3) معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 7

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,604

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات التشارك يمثل نسبة 60.4% حيث يمكننا القول أن هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (2-1-ج) معامل ثبات لفقرات خزن المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,629

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد خزن المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (62,9%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات تطبيق المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0,607

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات للفقرات بعد تطبيق المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته 60.7% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة للفقرات هذا البعد مقبول .

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
18	0,642

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة يفوق (60%) حيث كانت نسبته 64.2% وبالتالي فإن ثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير مقبول .

2 الثبات في متغير الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات خصائص الوظيفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,724

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات خصائص الوظيفة أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (72.4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات العلاقات المهنية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0,674

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات العلاقات المهنية أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (67.4%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ط) معامل الثبات لفقرات المادي و الاجتماعي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,850

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات المادي والاجتماعي أكبر من (50%) حيث كانت نسبته (85%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ظ) معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17	0,795

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات الأبعاد أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (79.5%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (2-1-ر) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
35	0,808

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (80.8%) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق C، والملحق D). وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد إلى تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد توليد المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
,742**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,815**	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,727**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,448**	الفقرة 4
,003	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
,225	الفقرة 5
,048	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة

* مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 22.5% و 81.5% حيث ثلاثة منها أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 و رغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 4 والبعد بلغ 44.8% إلا أنه دال إحصائيا ومعامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد بلغ 22.5% إلا أنه دال إحصائيا حيث مستوى الدلالة كان 0.048 أي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد توليد المعرفة .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم(2-2-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك في المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
452** ,002 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
362* ,017 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
398** ,008 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
639** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
652 ,000 43	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 36.2% و 65.2% حيث ثلاث فقرات الأولى كانت أقل من 50% لكن مستوى الدلالة في كل منها كانت أقل من 0.05 أما الفقرات الباقية فكانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التشارك في المعرفة.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-2-ج): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خزن المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
,514** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
,393** ,009 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
,735** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
,519** ,000 43	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 39.3% و 73.5% حيث أن الفقرة 2 كان معامل الارتباط بها أقل من 50% إلا أن مستوى الدلالة كان 0.009 وهو أقل من 1% أما باقي الفقرات فهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد خزن المعرفة.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-2-د): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
661** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
614** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
640** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
788** ,000 43	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.4% و 78.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تطبيق المعرفة .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم(2-2-هـ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خصائص الوظيفة

الإحصائيات	البعد الفقرات
,733**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,746**	الفقرة 2
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,853**	الفقرة 3
,000	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,781**	الفقرة 4
,000	معامل بيرسون
74	مستوى الدلالة
	حجم العينة
,369**	الفقرة 5
,015	معامل بيرسون
43	مستوى الدلالة
	حجم العينة

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 71.8% و 85.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 5 والبعد بلغ 36.9% إلا أنه ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد خصائص الوظيفة .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-2-و): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العلاقات المهنية .

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
736** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
875** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
813** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
728** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
305** ,047 43	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 72.8% و 87.5% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، بالرغم من أن معامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد كان 30.5% مع أن له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العلاقات المهنية .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول رقم (2-2-ز): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المستوى المادي والاجتماعي

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
624** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
828** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
769** ,000 34	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
792** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
734** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
564** ,000 43	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
794 ,000 43	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 56.4% و 82.8% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق

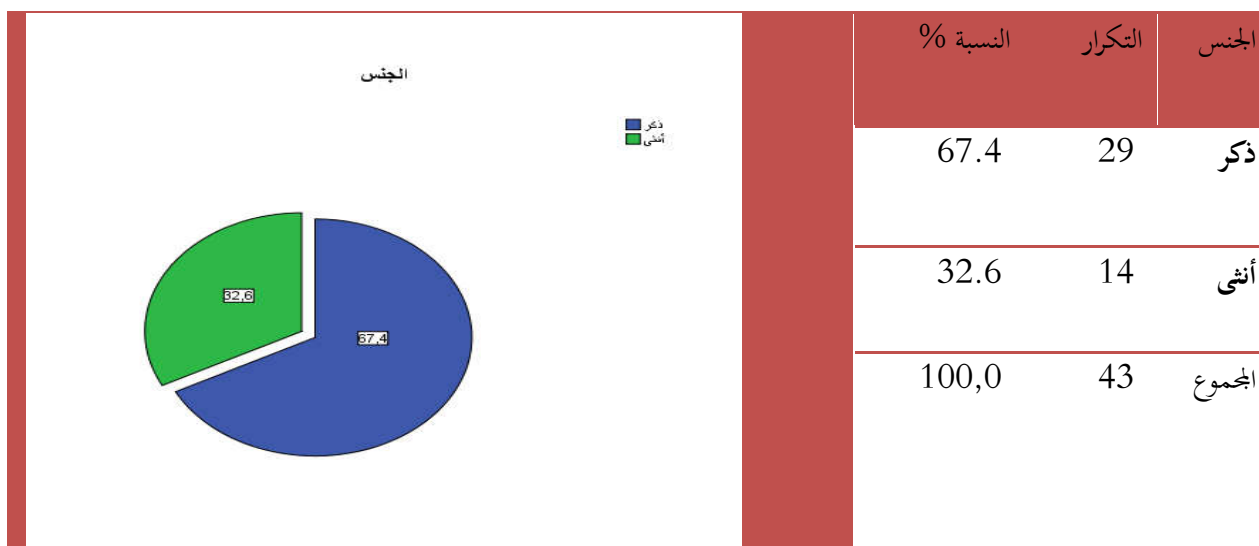
الذاتي للفقرات بعد المستوى المادي والاجتماعي

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب (1): وصف عينة الدراسة

▪ توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

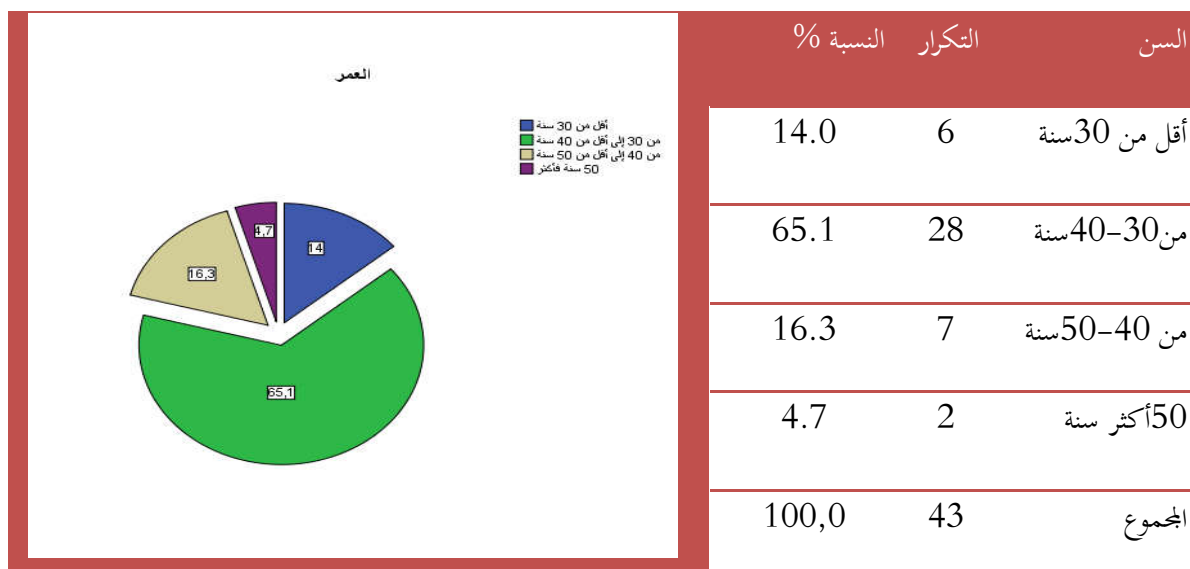


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 67.4% بينما نسبة الإناث 32.6% وهي نسبة تدل على أن الذكور أكثر من الإناث .

▪ توزيع العينة حسب السن:

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب السن



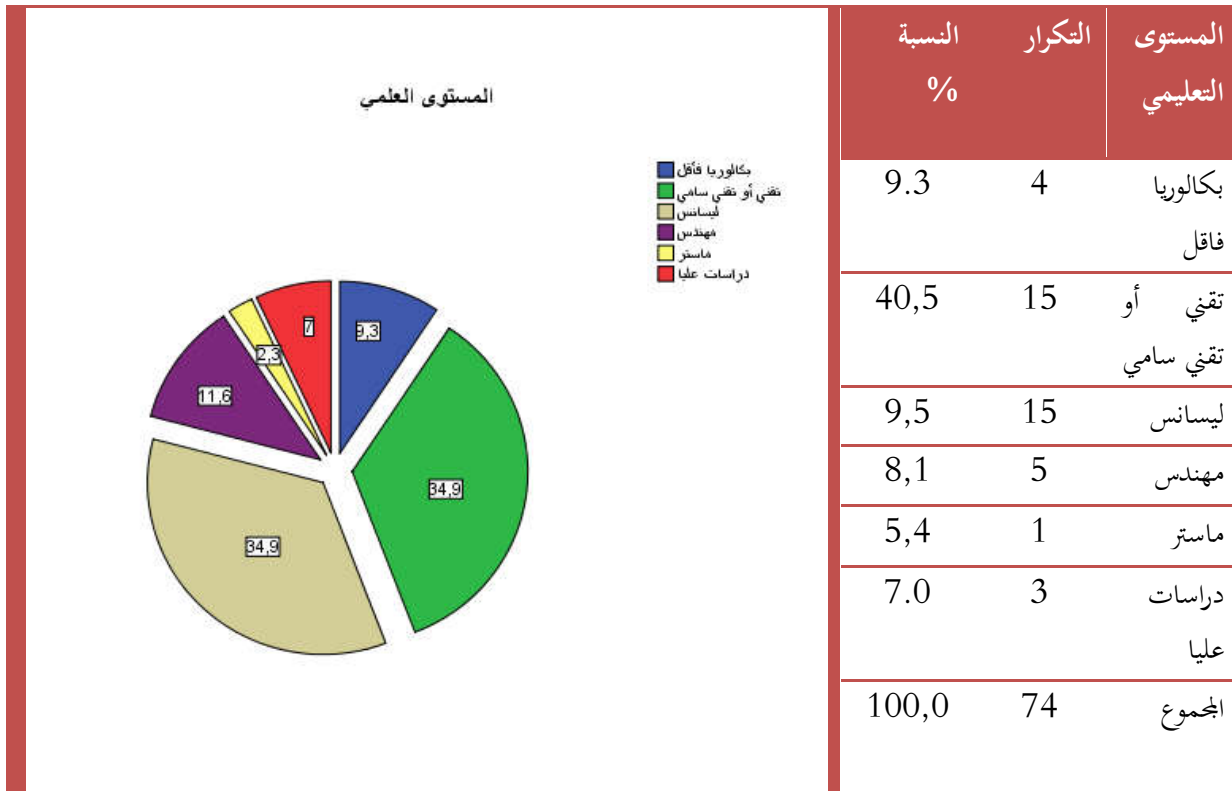
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من فئة الشباب وبلغت أكثر من 65%، بينما كانت نسبة الفئتين (أقل من 30) و(من 40 إلى 50) متقاربة حيث بلغت 14.0% و 16.3% على التوالي . أما الفئة الأخيرة أكثر من 50 سنة فقد مثلت 4.7% فقط وهذا ما يبرهن أن المؤسسة فتية .

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



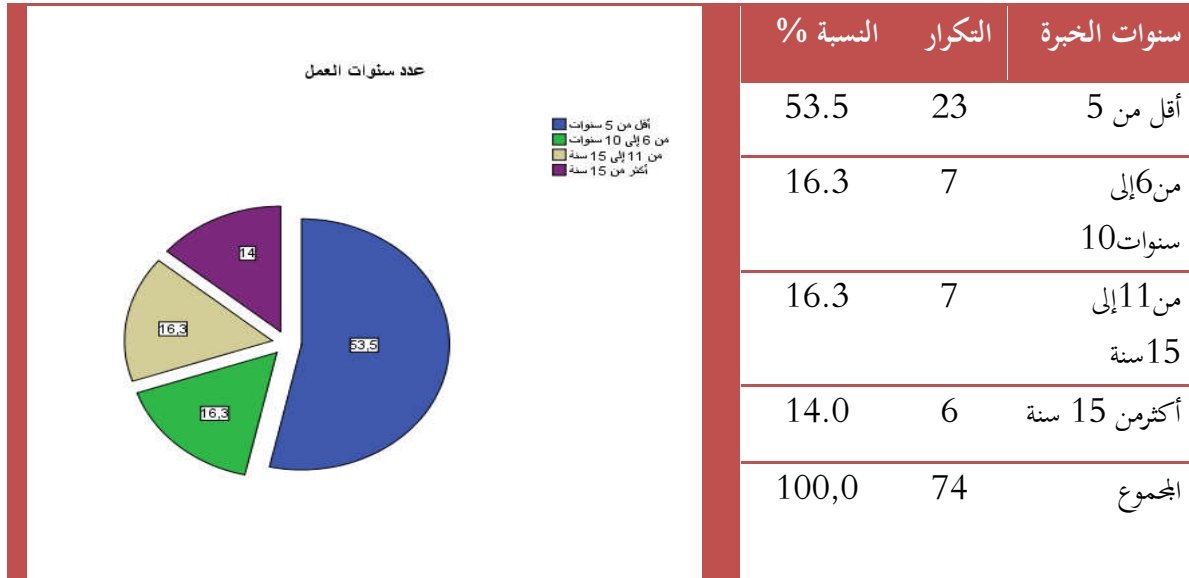
المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانس أو تقني أو تقني سامي حيث بلغت نسبتهم أكثر من 34% أما الحاصلين على البكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي ومستوى مهندس ودراسات عليا كانت متقاربة حيث بلغت نسبتهم أكثر من 9% وأكثر من 11% و 7% على التوالي . أما في حين الحاصلين على ماستر فقد بلغت نسبة 2.3% .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

توزيع العينة حسب سنوات العمل :

الجدول (2-3-د) توزيع العينة حسب سنوات العمل

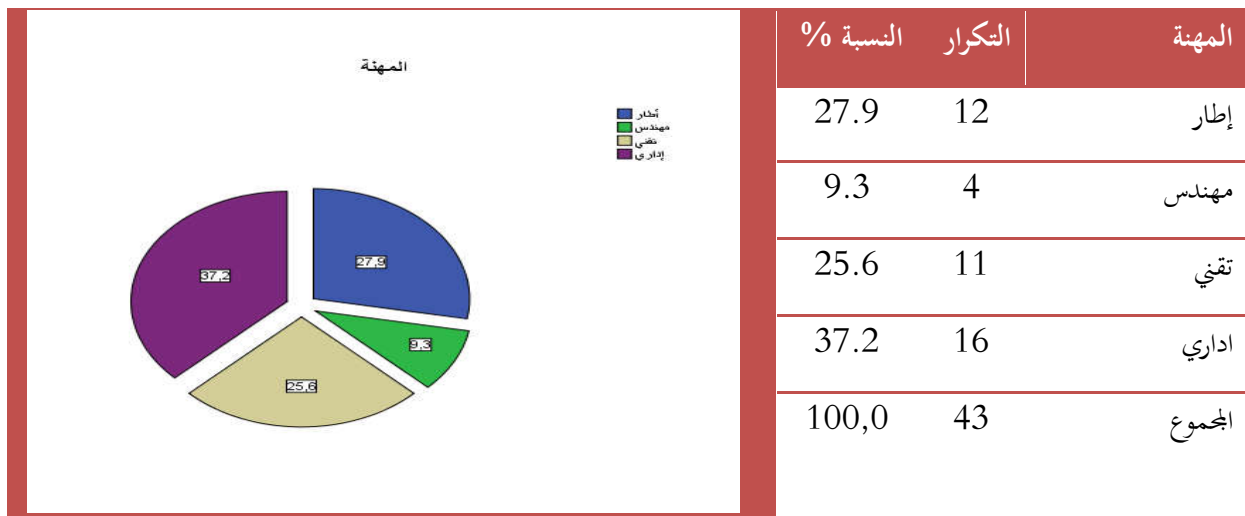


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 53.5% تليها الذين خبرتهم من 6 و10 سنوات بنسبة 16.3% والتي تتساوى مع الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، أما الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة فنسبتهم تمثل 14%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

توزيع العينة حسب المهنة :

الجدول (2-3-هـ): توزيع العينة حسب المهنة



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين المستجوبين متنوع مهنتهم حيث أعلى نسبة كانت للإداريين بنسبة 37.2% أما الإطارات والتقنيين فنسبتهم متقاربة حيث بلغت 27.9% و 25.6% على التوالي وأقل نسبة كانت للمهندسين حيث تراوحت ب 9.3%

المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة والرضا الوظيفي) في سونلغاز بسكرة، سيتم التطرق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

1. تشخيص المتغير المستقل: إدارة المعرفة

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة المعرفة

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما	الأهمية النسبية
بعد توليد المعرفة	2.6093	0.62937							
يوجد تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة	2,7209	1,25974	التكرار النسبة %	5	10		24	4	متوسط
				11,6	23.3		55.8	9.3	متوسط
تقوم المؤسسة باستشارة الخبراء للاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يساهم في خلق أفكار جديدة بالمؤسسة	3.3023	1.14507	التكرار النسبة %	10	6	14	13		متوسط
				23.3	14.0	32.6	30.2		متوسط
تشجع المؤسسة عملية البحث والتطوير	3.0233	1,14410	التكرار النسبة %	6	8	12	15	2	متوسط
				14.0	18.6	27.9	34.9	4.7	متوسط
يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي و المستمر.	1,8837	0.54377	التكرار النسبة %			4	30	9	منخفض
						9.3	69.8	20.9	منخفض
توفر المؤسسة فرصة لأفراد من أجل التأهيل واكتساب خبرة متخصصة .	2.1163	0,79310	التكرار النسبة %	1	2	4	30	6	منخفض
				2.3	4.7	9.3	69.8	14.0	منخفض
بعد التشارك ونقل المعرفة	2,3581	0,39895							
تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية مثل المنشورات , التقارير اليدوية , الأوامر الرسمية لنقل المعارف للموظفين أو إلى الفروع الأخرى للمؤسسة .	1,8605	0;60085	التكرار النسبة %	1	1	2	30	10	منخفض
				2.3	4.7	4.7	69.8	23.3	منخفض
تعتمد المؤسسة على	1.9302	50687;0	التكرار النسبة %	1	1	1	35	6	منخفض

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

14.0	81.4	2.3	2.3	النسبة %		الطرق الحديثة مثل البريد الإلكتروني ، الإنترنت ، الإكستراانات و الإنترنت من أجل نقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى	
منخفض	6	32	3	2	التكرار	تعتمد المؤسسة في	
	14	74.4	7.0	4.7	النسبة %	إيصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق اللقاءات واجتماعات دورية .	
متوسط	2	9	19	8	5	التكرار	
	4.7	20.9	44.2	18.6	11.6	النسبة %	أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في معارفهم لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية .
متوسط	2	14	18	6	3	التكرار	
	4.7	32.6	41.9	14	7.0	النسبة %	أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة و الذين يملكونها .
منخفض							0,55373 2,3430 بعد خزن المعرفة
منخفض	10	29	1	1	2	التكرار	تحوص المؤسسة على
	23.3	67.4	7.0	2.3	4.7	النسبة %	خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي المتمثل في (المستندات الورقية , السجلات) .
منخفض	10	29	3	1		التكرار	تحوص المؤسسة على
	23.3	67.4	7.0	2.3		النسبة %	تخزين معارفها بالاعتماد على التخزين الإلكتروني (أقراص

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

									مضغوطة , أقراص وماضة حاسبات الالكترونية
منخفض	8	16	10	4	5	التكرار			تحاول المؤسسة
	18.6	37.2	23.3	9.3	11.6	النسبة			الاحتفاظ بالموظفين
						%	1,23890	2,5814	الذين يملكون الخبرة , الأفكار و المعارف المميزة .
متوسط	3	16	10	9	5	التكرار			تقوم المؤسسة بتوثيق
	7.0	37.2	23.3	20.9	11.6	النسبة	1,16282	2,9302	المعارف التي يقدمها الموظفين و تخزينها .
						%			
متوسط							0,73711	2,8023	بعد تطبيق المعرفة
متوسط	9	21	7	3	3	التكرار	1,10271	2,3023	تملك المؤسسة ثقافة تدعم تطبيق كل ماهو جديد في مجال عملها
	20.9	48.8	16.3	7.0	7.0	النسبة			
						%			
متوسط	2	21	14	3	3	التكرار	0,95177	2,6279	تتخذ المؤسسة القواعد والإجراءات الضرورية
	4.7	48.8	32.6	7.0	7.0	النسبة			لتطبيق المعارف التنظيمية
						%			
متوسط	3	14	15	6	5	التكرار	1,10871	2,9070	تنثق المؤسسة في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها .
	7.0	32.6	34.9	14.0	11.6	النسبة			
						%			
متوسط	1	11	12	9	10	التكرار	1,17561	3,3721	توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة .
	2.3	25.6	27.9	20.9	23.3	النسبة			
						%			
متوسط							5,6242	3,2896	متغير إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين راضين بدرجة متوسطة حول إدارة المعرفة بأبعاده توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ،خزن المعرفة و تطبيق المعرفة ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

- بعد توليد المعرفة التنظيمية و الفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.60 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.62 ، حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (وجود تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحرافه المعياري بلغ 1.25 ، أي يوجد تشتت في الإجابات و منه معظم الإجابات كانت راضي حيث أن أكثر من 55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على وجود تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة ، بينما 23% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 02 (تقوم المؤسسة باستشارة الخبراء لاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يساهم في خلق أفكار جديدة بالمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.14 مع وجود تشتت في الإجابات. حيث أن حوالي 30.2% من الموظفين المستجوبين راضين على استشارة المؤسسة للخبراء لاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يساهم في خلق أفكار جديدة و 32.6% محايدين، بينما 23.3% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 03 (تشجع المؤسسة عملية البحث والتطوير) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 34% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تشجع عملية البحث والتطوير ، بينما حوالي 18.6% غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 04 (يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والمستمر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.88 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.54 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 69.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الموظفون يسعون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي و المستمر، و 20.9% راضين تماما و 9.3 كانت إجاباتهم محايد .

* المؤشر 05 (توفر المؤسسة فرصة لأفراد من أجل التأهيل و اكتساب خبرة متخصصة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.11 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 69% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة توفر فرصة للأفراد من أجل اكتساب خبرة متخصصة ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

- بعد التشارك ونقل المعرفة التنظيمية و الفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.35 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة ، وبلغ انحرافه المعياري 0.39 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية مثل المنشورات التقارير اليدوية والأوامر الرسمية لنقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى للمؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.86 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.60 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. لأن 69.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أن مؤسسة سونلغاز ما زالت تعتمد على الطرق التقليدية في نقل المعارف سواء لموظفيها أو للفروع الأخرى ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 02 (تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة مثل البريد الإلكتروني ، الأنترنت ، الاكسترنات والانترنت من أجل نقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.93 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.50 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 81.4% من الموظفين المستجوبين راضين على أن تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في نقل المعارف ، بينما 2.3% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 03 (تعتمد المؤسسة في إيصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق لقاءات و اجتماعات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.02 ما يعني درجة الرضا متوسطة و انحراف معياري 0.63 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74% من الموظفين المستجوبين راضين على أن المؤسسة تعتمد في اتصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق لقاءات و الاجتماعات ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفقدون إلى مهارات الاتصال الكافية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 69.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفقدون إلى مهارات الاتصال الكافية، 20.9% راضين جدا على هذا الاعتقاد ولا يوجد أي إجابة بعدم الرضا على ذلك.

* المؤشر 05 (أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.86 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. أي أن أكثر من 41% من الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم محايدة و 32.6% راضين على أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها، و 14% غير راضين على ذلك.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

- بعد خزن المعارف التنظيمية والفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.34 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.55 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي المتمثل في المستندات الورقية والسجلات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.97 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 67.4% من الموظفين المستجوبين راضين على أن مؤسسة سونلغاز تحرص على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي ، بينما أكثر من 4% فقط غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 02 (تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل على التخزين الإلكتروني كالأقراص المضغوطة الأقراص الوماضة والحاسبات الالكترونية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.88 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 67.4% من الموظفين المستجوبين راضيين على اعتماد مؤسسة سونلغاز على التخزين الإلكتروني في خزن معارفها المرتبطة بالعمل، بينما 2.3% فقط غير راضيين على ذلك.

* المؤشر 03 (تحاول المؤسسة الاحتفاظ بالموظفين الذين يملكون الخبرة ، الأفكار و المعارف المميزة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.58 ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضون على أن المؤسسة تحافظ على الموظفين الذين يملكون الخبرة ، الأفكار و المعارف المميزة و 23.3% كانت إجاباتهم بالحياد و، بينما 9.3% غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف التي يقدمها الموظفين وتخزينها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.93 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضين على أن سونلغاز تقوم بتوثيق المعارف التي يقدمها الموظفون و تخزينها، بينما 11.6% فقط غير راضين على ذلك.

- بعد تطبيق المعرفة التنظيمية والفردية : بلغ متوسطه الحسابي 2.80 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما كانت قيمة الانحراف المعياري قريبة من الواحد يعني يوجد تشتت في الإجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* المؤشر 01 (تملك المؤسسة ثقافة تدعم تطبيق كل ما هو جديد في مجال عملها) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.30 هذا ما يعني درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 48.8% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تملك ثقافة تدعم تطبيق كل ما هو جديد في مجال عملها و 7% فقط غير راضيين على ذلك .

* المؤشر 02 (تتخذ المؤسسة القواعد والإجراءات الضرورية لتطبيق المعارف التنظيمية الجديدة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.62 أي أن درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 48.8% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن المؤسسة تتخذ القواعد و الإجراءات الضرورية لتطبيق المعارف التنظيمية الجديدة بينما 7% فقط غير راضين على ذلك .

* المؤشر 03 (تثق المؤسسة في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.90 أي أن درجة الرضا متوسطة و انحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 32.6% من الموظفون المستجوبون راضين على أن المؤسسة تثق في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها , بينما 14% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 04 (توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.17 أي يوجد تشتت في الإجابات , كما أن 25.6% من الموظفين المستجوبين راضين على أن المؤسسة توفر الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة , و 20.9% غير راضين على ذلك .

2. تشخيص المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرضا الوظيفي

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير راضي	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما	الأهمية النسبية
خصائص الوظيفة	2.8930	0.81807							متوسط
يوجد وضوح في مسؤوليات الوظيفة	2.8837	1.13828	التكرار النسبة %	4 9.3	4 9.3	12 27.9	14 32.6	4 9.3	متوسط
يوجد تطابق لمؤهلاتي و خبراتي وقدراتي مع الوظيفة	2.6047	1.25621	التكرار النسبة %	6 14	6 14	6 14	21 48.8	6 14	متوسط
تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل	2.9535	1.21407	التكرار النسبة %	7 16.3	6 14	11 25.6	16 37.2	3 4.7	متوسط
تتيح لي وظيفتي فرصة الابتكار والإبداع في العمل.	3.0465	1.23353	التكرار النسبة %	9 20.9	4 9.3	12 27.9	16 37.2	2 4.7	متوسط
تمنحنا الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل .	2.9767	1.07987	التكرار النسبة %	6 14	5 11.9	15 34.9	16 37.2	1 2.3	متوسط
العلاقات المهنية	2.0233	0.5349							منخفض
أنتلني الاحترام والتقدير الكافي من رئيسي المباشر	1.9070	0.83990	التكرار النسبة %	1 2.3	1 2.3	4 9.3	24 55.8	13 30.2	منخفض
تتاح لي الفرصة لإقامة صداقات مع زملاء العمل	1.9535	0.78539	التكرار النسبة %	2 4.7	2 4.7	6 14.0	23 53.5	12 27.9	منخفض

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

منخفض	12	25	4	2	التكرار	0.75005	1.9070	هناك تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل	
	27.9	58.1	9.3	4.7	النسبة %				
منخفض	16	21	4	2	التكرار	0.79450	1.8140	هناك احترام وتقدير متبادل بين العاملين	
	37.2	48.8	9.3	4.7	النسبة %				
منخفض	3	20	16	2	التكرار	0.88234	2.5349	يوجد درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين	
	7	46.5	37.2	4.7	النسبة %				
عال						0.90073	3.5382	المستوى المادي والاجتماعي	
عال		16	4	7	16	التكرار	0.90073	هناك توافق بين الراتب والجهد المبذول في العمل	
		37.2	9.3	16.3	37.2	النسبة %			
عال		8	12	10	13	التكرار	1.11021	3.6512	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية
		18.6	27.9	23.3	30.2	النسبة %			
متوسط		13	11	9	9	التكرار	1.18172	3.2791	هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفي
		30.2	25.6	20.9	20.9	النسبة %			
عال	3	8	10	8	14	العدد	1.31606	3.5116	هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و
	7	18.6	23.3	18.6	32.6	النسبة %			

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

							الحوافز الإضافية		
عمال	1	15	6	6	15	التكرار	1.35053	3.4419	
	2.3	34.9	14.0	14.0	34.9	النسبة %			
عمال	2	5	13	8	15	التكرار	1.20950	3.6744	
	4.7	11.6	30.2	18.6	34.9	النسبة %			
عمال		10	8	11	14	التكرار	1.16947	3.6744	
		23.3	18.6	25.6	32.6	النسبة %			
							متوسط	0.53911	2.9029

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد رضا وظيفي نسبي بالمؤسسة حسب رأي موظفي الإدارة حيث كانت درجة الرضا الوظيفي (خصائص الوظيفة والعلاقات بين الرؤساء والموظفين وكذا المستوى المادي والاجتماعي) متوسطة وعالية أحيانا ، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد :

- خصائص الوظيفة : بلغ متوسطه الحسابي 2.89 وهذا يعني درجة الرضا متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.81 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

* **المؤشر 01 (يوجد وضوح في مسؤولياتي الوظيفية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 32% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود وضوح في مسؤولياتهم الوظيفية، بينما أكثر من 20% غير راضين على ذلك.

* **المؤشر 02 (يوجد تطابق لمؤهلاتي و خبراتي وقدراتي مع الوظيفة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.60 ما يعني درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.25 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 48.8% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على تطابق مؤهلاتهم ، خبراتهم و قدراتهم مع الوظيفة التي يشغلونها ، بينما 14% غير راضين على ذلك تماما.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* المؤشر 03 (تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.95 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 37.2% من الموظفين المستجوبين يرون أن الوظيفة تتيح لهم فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل ، بينما 16.3% غير راضين على ذلك تماما.

* المؤشر 04 (تتيح لي وظيفتي فرصة الابتكار والإبداع في العمل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.23 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 37.2% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الوظيفة تتيح لهم فرصة الابتكار والإبداع في العمل ، بينما أكثر من 16% غير راضين على ذلك تماما.

* المؤشر 05 (تمنحنا الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.97 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الوظيفة تمنحهم الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل ، بينما أكثر من 14% غير راضين على ذلك تماما.

- العلاقات المهنية : بلغ متوسطه الحسابي 2.02 وهذا يعنى درجة الرضا منخفضة، وبلغ انحرافه المعياري 0.53 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعنى عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:

* المؤشر 01 (أتلقي الاحترام والتقدير الكافي من رئيسي المباشر): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.90 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.839 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 55.8% من الموظفين المستجوبين راضين على أنهم يتلقون الاحترام والتقدير الكافي من رئيسهم المباشر ، بينما 2.3% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 02 (تتاح لي الفرصة لإقامة صداقات مع زملاء العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.95 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.78 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 53.5% من الموظفين المستجوبين راضين على أن الوظيفة تتيح لهم فرصة إقامة صداقات مع زملاء العمل ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 03 (هناك تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.90 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.75 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 58.1% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 04 (هناك احترام وتقدير متبادل بين العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.81 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أعلى النسب كانت في عبارة راضي وراضي

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

تماما حيث كانت 48.8% و 37.2% على التوالي على وجود احترام وتقدير متبادل بين العاملين ، بينما 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

* المؤشر 05 (يوجد درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.53 ما يعنى درجة الرضا منخفضة وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 46.5% من الموظفين المستجوبين راضين على وجود درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما حوالي 4.7% فقط غير راضين على ذلك.

- المستوى المادي والاجتماعي : بلغ متوسطه الحسابي 3.53 وهذا يعنى درجة الرضا عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.90 حيث كلما اقتربت القيمة من الواحد فذلك يعنى وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (هناك توافق بين الراتب والجهد المبذول في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 37.2% من الموظفين المستجوبين راضيين على انه يوجد توافق بين الراتب والجهد المبذول ، بينما أكثر من 37.2% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 02 (الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 18.6% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية و معنوية واجتماعية بينما أكثر من 30.2% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 03 (هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 ما يعنى درجة الرضا متوسطة وانحراف معياري 1.18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 30.2% من الموظفين المستجوبين راضيين على أن هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفة بينما أكثر من 20% غير راضين على ذلك .

* المؤشر 04 (هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و الحوافز الإضافية) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 يعنى درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.31 ،أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 18.6% من الموظفين المستجوبين راضين على أن هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و الحوافز الإضافية إلا أن أكثر من 32% غير راضين على ذلك * المؤشر 05 (وظيفتي تشبع حاجاتي وطموحاتي) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.44 يعنى درجة الرضا عالية و انحراف معياري 1.35، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 34.9% من الموظفين

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المستجوبين راضيين على أن وظائفهم تشبع حاجاتهم وطموحاتهم ، بينما أكثر من 34.9% غير راضين و 14% غير راضيين تماما على ذلك .

* المؤشر 06 (شروط العمل وظروفه جد ملائمة) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 يعني درجة الرضا عالية وانحراف معياري 1.20، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 11.6 من الموظفين المستجوبين راضيين على أن شروط العمل وظروفه جد ملائمة، بينما حوالي 34.9 % غير راضين تماما على ذلك و 18.6% غير راضين .

* المؤشر 07 (توفر المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة (تأمين , قروض , إجازات , عطل صيفية ...)) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 يعني درجة الرضا عالية و انحراف معياري 1.16، أي يوجد تشتت في الإجابات ، كما أن حوالي 23.3 % من الموظفين المستجوبين راضين على الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة ، بينما 32.6 % غير راضين تماما و 25.6% غير راضين على ذلك .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولا : اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.001 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-ب).

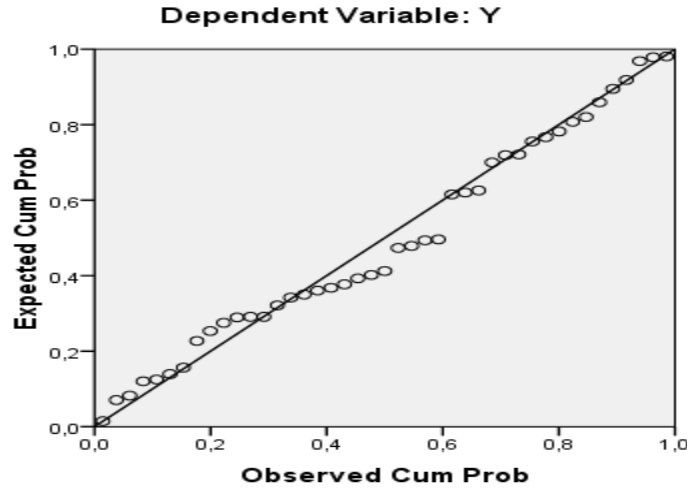
2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.008 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-ج).

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ. التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (2-1).

الشكل (2-2): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

الجدول (2-5-أ): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	
,642	43	,980	,200*	43	,109	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

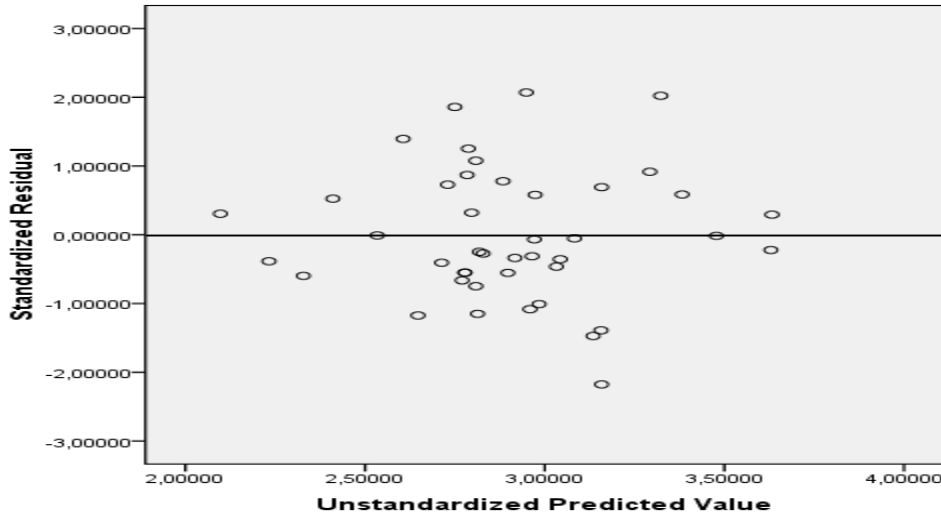
ب- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,157 كما يوضحه الجدول (2-5-أ) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 38 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $dl = 1.261$ و $du = 1.722$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

كان $(4-d_L < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < d_L)$. وبالتالي فإن DW محصور بين محصور بين 0 و 1.261 ، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity
وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-3):

الشكل (2-3): تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

د- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الإنحدار المتعدد). وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول (5)، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.193 و 1.394 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0.718 و 0.838 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول (2-5-ب): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	الانحدار	4	1,117	5,487	0,001	0,366	0,605	1.957
	الخطأ المتبقي	38	0,204					
	المجموع	42	12,207					

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (2-5-ب) معامل التحديد يساوي 0.366 هذا يعني أن 36.6% من التباين في الرضا الوظيفي مفسر بعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، التشارك، وتطبيق المعرفة) في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز عند مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي > 0.05 .

الجدول (2-5-ج): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	احصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري			Beta	Tolerance
1	ثابت	1.580	0.564	2.799	0.008	
	Constant					
	توليد المعرفة	0.376	0.131	2.883	0.006	1.394
	التشارك في المعرفة	0.016	0.191	0.083	0.934	1.193
	تخزين المعرفة	0.358	0.143	2.507	0.017	1.289
	تطبيق المعرفة	-0.191	0.109	-1.758	0.087	1.322

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-5-ج)، فإن كل من التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة ليس لها أثر دال إحصائيا على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.934 و 0.087 وعليه فإن الفرضيتين الثانية والرابعة مرفوضة. بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من توليد المعرفة وخزن المعرفة على الرضا الوظيفي حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.006، و 0.017 وهي أقل من 0.05، حيث يفسر توليد المعرفة بنسبة 37.6% من الرضا الوظيفي، بينما يفسر خزن المعرفة بنسبة 35.8% من الرضا الوظيفي، وعليه فإن الفرضيات الأولى والثالثة مقبولة.

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار البسيط، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.006 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-هـ).

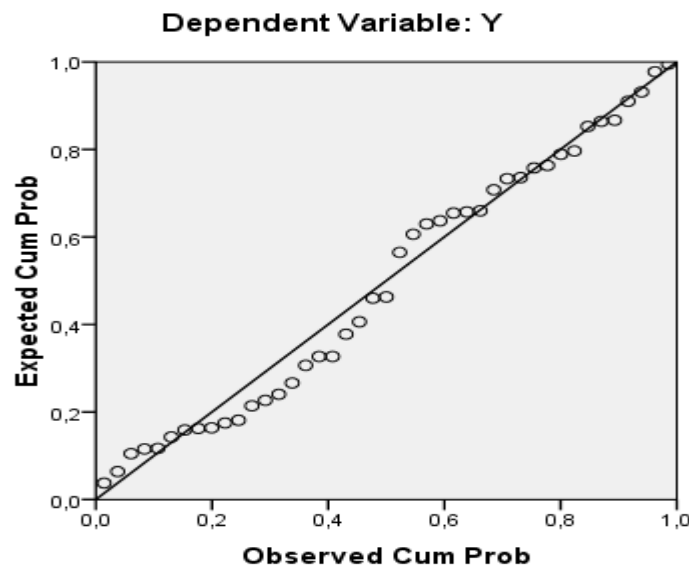
2- المعنوية الجزئية للنموذج: وتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.008 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (2-5-و).

3- مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

أ- التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test): وهو ما يوضحه الشكل (3).

الشكل (2-4): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي وبالتالي فإن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

وللتأكد حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعلم على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فافت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول (2-5-د): التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)

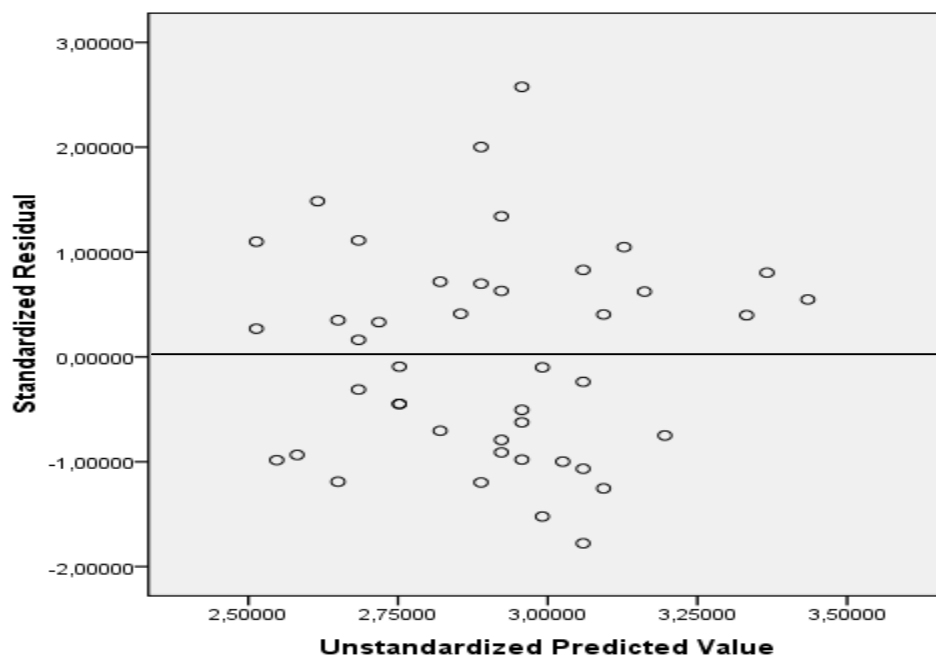
Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov			البواقي المعيارية
مستوى الدلالة	حجم العينة	الاحصاء	مستوى الدلالة	حجم العينة	
,360	43	,972	,200*	43	,094

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ب - الاستقلال الذاتي للبواقي: **Durbin-watson** وتم اختبارها من خلال إحصائية **Durbin-watson** (وهو عبارة عن إحصائية الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,434 كما يوضحه الجدول (2-5-د) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 41 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $d_l = 1.442$ و $d_u = 1.544$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(4 - d_L < DW < 4)$ ، وإذا كان $(0 < DW < d_L)$. وبالتالي فإن **DW** محصور بين محصور بين 0 و 1.442، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ج - اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-5)

الشكل (2-5): تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الجدول (2-5-هـ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1	2.104	1	2.104	8,540	0.006	,172	,415	1,834
الخطأ المتبقي	10.102	41	0.246					
المجموع	12.207	42						

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول (2-5-هـ)، معامل التحديد يساوي 0,172، هذا يعني أن 17.2% من التباين في الرضا الوظيفي مفسر بإدارة المعرفة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز عند مستوى دلالة F يساوي 0.006 وهي >0.05.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

الجدول (2-5-و): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant
0,015	2,528		0,536	1,354	1
0,006	2,922	0,415	0,210	0,614	x

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-5-و)، فإن إدارة المعرفة لها أثر دال إحصائيا على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز حيث بلغ مستوى الدلالة 0.006 وهو أقل من 0.05، حيث تفسر إدارة المعرفة نسبة 41.5% من الرضا الوظيفي. وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة:

* أكدت الدراسة أن مستوى توليد المعرفة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز- بسكرة - متوسط وهذا ما يفسر اهتمام المديرية باكتساب المعرفة , والبحث عن كل ما هو جديد , من خلال الثقافة الداعمة للتعليم وتطوير الكفاءات من خلال توفير التكوين والتدريب لكل موظف يحتاج التكوين وكذا تقديم تسهيلات للموظفين الطامحين بتطوير مستوياتهم التعليمية لزيادة مؤهلهم العلمي من خلال التعلم الذاتي .

* قد أكدت هذا الكلام المقابلة التي أجريت مع مديرة مصلحة التكوين بالمديرية ، حيث قالت : " أن عملية التكوين تشكل أهمية كبرى بالمديرية ، نظرا لانتساب وظائفنا بالخطورة وخاصة التقنية منها وهذا ما يستدعي عملية التكوين بشكل كبير ، والموظف الذي يرفض التكوين كأنه يرفض العمل ، كذا المدير الذي يرفض التكوين لموظفيه يعاقب " هناك ثلاث أنواع من التكوين : أولها التكوين المهني المتخصص (F.P.S) وهو خاص بالموظفين الجدد لتعلم كيفية العمل في شتى المجالات التقنية و الإدارية بفترة من 6 أشهر فما فوق أو من 3 إلى 4 أشهر و يتم على مستوى مراكز متخصصة تابعة للمديرية ، التكوينات التقنية تتم في مراكز عين مليلة (C.A.M) ومركز البليدة (E.T.B) ، أما التكوينات التسييرية فتتم على مستوى مركز بن عكنون (C.B.A) وهذا التكوين قد يضم الموظفين القدامى في حالة ترشحهم لتقلد منصب أعلى ، حيث يمكنهم هذا التكوين من الحصول على شهادة تفيدهم في الترقية وتساهم في علو وتتبع مساهم الوظيفي ، كما هناك تكوين آخر يدعى تكوين الإتقان و يظهر في حالة ظهور تكنولوجيا أو تقنية جديدة أو لاكتساب مهارة تسييرية جديدة مواكبة للتغيرات الحاصلة في محيط العمل ، و مدته من أسبوع إلى أسبوعين ، كما قد يكون داخل الوطن أو خارج الوطن حسب التقنية أو التكنولوجيا ، و يتم بتعاقد المديرية مع معاهد ومراكز متخصصة في ذلك المجال و قد سبق للمديرية وأن تعاقدت مع معاهد التكوين ومع الجامعات و المدرسة العليا للإدارة داخل الوطن ومع معاهد أجنبية في أمريكا ، روسيا و كندا . أما ثالث تكوين فيدعى بتكوين الإتقان بالإمكانات الخاصة ويتم داخل المديرية ومدته يوم أو يومين ويتم من خلال تعليم أحد الموظفين أصحاب المهارات الكفاءات النادرة بالمؤسسة لزملائه بطلب من المدير لإكساب هذه المهارة أو التقنية لباقي الموظفين و أحيانا يتطوع أحد هؤلاء لتعليم رفاقه .

* كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى التشارك في المعرفة منخفض حيث تقل الأعمال الجماعية على مستوى المديرية ككل إضافة إلى صعوبة بناء فريق متكامل ملم بجميع المهارات ، وأكثر أنواع التشارك شيوعا في المنظمات هو التشارك الهرمي في المعرفة ، مقارنة بالتشارك بين الأقسام أو الوظائف والتشارك الشبكي ، وهذا النوع موجود لكنه على مستوى الأقسام والمصالح و هذا ناتج عن افتقاد الموظفين لمهارات الاتصال الكافية وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديرة قسم الدراسات بالمديرية و التي قالت : " أنها تدعم التشارك المعرفي نظرا لأهميته البالغة وتعمل به على مستوى القسم الذي تعمل به و تؤكد أن انتقال المعرفة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى يساهم بشكل كبير في تسهيل عملية التشارك . قد أكدت أن انتقال المعارف

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

والمعلومات في المديرية يتم بشكل هرمي، بينما على مستوى الأقسام يتم بشكل أفقي "هذا ناتج عن بعد مقرات أقسام المديرية بحيث أنها ليست في مبنى واحد هذا ما جعل التشارك ضعيف حيث نجد قسم الدراسات يبعد عن المديرية بأمتار قليلة بينما قسم الاستغلال للكهرباء والغاز له أربع مصالح تقنية موزعة في بسكرة ، طولقة ، أولاد جلال ، و سيدي عقبة وهذا ما يؤثر على التشارك المعرفي عموما بالمديرية بينما التشارك على مستوى خاص بكل قسم فهو موجود * أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى خزن المعرفة منخفض نسبيا وهذا راجع لعدم استغناء المديرية ككل على التخزين الورقي أي التقليدي واعتمادها على التخزين الإلكتروني ليس ببعيد وهذا ما أكدته المقابلة حيث قالت مديرة الدراسات : "إن تخزين المعلومات والمعارف لا يقتصر فقط على التخزين الإلكتروني بل هناك ضرورة ملحة للاعتماد على التخزين الورقي الذي لا يمكن الاستغناء عنه أبدا "ككل المنظمات الجزائرية الاعتماد على التخزين الإلكتروني مازال جزئي نوعا ما نظرا لدخول الجزائر عالم الإلكترونيات ليس ببعيد ولأن الإدارة الجزائرية ليست إدارة إلكترونية مئة بالمئة.

* أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى تطبيق المعرفة متوسط وهذا يفسر دعم المديرية بتطبيق المعارف المتحصل عليها واتخاذ الإجراءات و القواعد الضرورية لأجل تطبيق تلك المعارف ، وهذا ما أكدته المقابلة مع مديرة الدراسات من خلال ما صرحت به لنا : "حيث أكدت أنه يتم تطبيق المعارف الجديدة والعمل بها لأجل الوصول إلى مكانة مهمة وسط المحيط مواكبة للتطور إذ تعد من أولى المؤسسات التي اعتمدت على شبكات الانترنت والانترانات والإكسترنات و كذا الوثوق في معارف موظفيها من خلال تطبيقها ، وفتح لهم المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات كما تولى لهم صلاحيات إضافية ، كتفويض السلطة للموظف في اتخاذ الإجراءات المناسب حال حدوث مشكل معين في مجال اختصاصه لأنه أدري به .

* تظهر نتائج الدراسة أن مستوى الرضا متوسط في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة نظرا لمحاولة المديرية الغوص نوعا ما في الحياة الشخصية للموظف من خلال بعض الحوافز وهذا ما أكدته كل من مديرة التكوين ومديرة الدراسات حيث صرحتا بأن " المديرية تقدم للموظف خدمات اجتماعية متنوعة من تأمين ، قروض للبناء أو لتجهيز المنازل بالآلات الكهرومنزلية إجازات مختلفة و عطل صيفية في مراكز الراحة المخصصة للمديرية في الولايات الساحلية بالجزائر لكنها تتم بعملية القرعة وتدخل فيها نوع من المحسوبة" وهذا ما يجعل فرص الاستفادة منها قليلة لأن المديرية تحتوي على 712 موظف موزعة على أقسام ومصالح عديدة .

* أكدت نتائج الدراسة أن مستوى بعد خصائص الوظيفة متوسط وهذا راجع لعدم وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة وهذا ما أكدته المقابلة حيث صرحت مديرة مصلحة التكوين أن " أحيانا نجد موظف يعمل بوظيفة وموكل له مهام لوظيفة أخرى كما أن الإدارة تقوم بتفويض مهام وصلاحيات حسب درجة الثقة بالموظف دون مراعاة للتخصص " وهذا ما يوضح علاقة الوطيدة بين الموظف ورئيسه المباشر .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* أكدت الدراسة أن مستوى العلاقات المهنية منخفض وهذا راجع لأن معظم الوظائف ميدانية ناهيك عن الوظائف الإدارية ، لكن المقابلة توضح جود علاقات لكنها تبقى محدودة في حدود الأقسام والمصالح أي تخص ذاك القسم فقط لكنها غير معممة على مستوى المديرية ككل .

* تظهر نتائج الدراسة أن مستوى بعد المستوى المادي والاجتماعي عال و هذا يفسر بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المديرية و شعور الموظف بالاستقرار النفسي بالوظيفة التي يشغلها وكذا تتمين لمساهمة الموظف في حل مشاكل المديرية رغم وجود بعض النقائص التي تخص شروط العمل و ظروفه.

* من خلال نتائج الدراسة يظهر أن المديرية هي منظمة فنية حيث أن معظم موظفيها بين 30 و 40 سنة وهذا ما يدعم البرامج والأنظمة المتطورة التي تسهل العمل بعكس كبار السن الذين يرفضون التغيير . كما أن معظم موظفيها رجال و هذا راجع لمتطلبات العمل الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العمل الميداني .

المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار الفرضيات

* تؤكد نتائج الدراسة أن توليد المعرفة له أثر مباشر على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية التوزيع سونلغاز، حيث أن تشجيع المديرية لعملية البحث والتطوير من خلال توفير فرص اكتساب مهارات و خبرات جديدة ومتخصصة ، وكذا توفير التسهيلات الخاصة ، يشجع الموظف على التعلم الذاتي و المستمر ، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف وبالتالي تحسين الرضا الوظيفي لديه.

* كما أكدت الدراسة أن التشارك في المعرفة ليس له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي، وهو ما اختلفت فيه هذه الدراسة عن الباقي الدراسات التي تؤكد أن التشارك له تأثير كبير في الرضا الوظيفي ، حيث أن التشارك في المعرفة والتعاون في العمل الذي يعزز العلاقات بين الموظفين ويساهم في رضاهم الوظيفي لم يساهم في ذلك لدى موظفي سونلغاز، ورغم الاستقلالية التي تقدم للموظف في العمل وما ينجر على ذلك من اكتساب مهارات وتعلم أمام الموظف إلا أنه لا يوفر خط اتصال مفتوح بين القائد والمرؤوس الذي من شأنه يساهم في انتقال المعلومات والمعارف بين أفراد المنظمة بشكل كبير، مما يساهم في وضوح المسؤوليات الموكلة لهم، و كذا افتقاد الموظفين للمهارات الاتصال الكافية ونقص التفاعل بين الموظفين بين الأقسام والمصالح لوجود صراعات واستقلالية كل قسم ومصلحة على حدا ، أيضا عدم التواصل مع الأقسام الأخرى والمصالح الأخرى، بحيث لا يوجد تشارك كلي على مستوى المديرية رغم وجود تشارك جزئي يخص كل قسم ومصلحة على حدا. و نتيجة لبعدها مقرات الأقسام عن مقرات المديرية خلق نوع من الخصوصية لكل قسم ، وهذا يقيد الحرية لدى الموظف في أداء عمله و يثبط من عملية المشاركة في العمل أو المعارف على مستوى المديرية هذا ما يجعل الموظف يحتفظ بمعارفه لنفسه وبالتالي يقلل من رضاه الوظيفي.

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

* كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن خزن المعرفة له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي ، ويفسر هذا من خلال اعتماد المديرية على التكنولوجيات الحديثة لمواكبة التطور ، التي تساهم في تسهيل العمل للموظف وتقليل الجهد و الوقت لدى الموظف يجعله يشعر بالرضا، لأن عملية التخزين الإلكتروني، تسهل عملية الحفظ وتساهم في الحفاظ على المعلومة على مدى الزمن بعكس الحفظ التقليدي الذي قد تتعرض الأوراق للاهتراء نتيجة للعوامل الطبيعية. أيضا سهولة البحث وسرعة الوصول إلى المعلومة المخزنة في ثوابي بعكس التخزين التقليدي التي قد تستغرق ساعات وأيام حتى الوصول إليها ، وهذه السرعة في العمل هي العامل الأساسي الذي يساهم في تحسين الرضا لدى العامل .

* أكدت نتائج الدراسة كذلك أن تطبيق المعرفة ليس له أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي بعكس ما يظهر في دراسات سابقة لأن الاهتمام بالفرد صاحب الكفاءة وتوفير الظروف الملائمة للعمل مادية كانت أو اجتماعية وتقديم حوافز لموظفين المبتكرين يساهم في تحسين الرضا الوظيفي. بينما في المنظمة محل الدراسة وجدنا العكس نظرا لعدم وجود بيئة مادية داعمة للموظف حيث نجد موظفين ليس لديهم مكتب خاص ومهام ومسؤوليات محددة كما لا يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة قد نجد موظف يعمل بوظيفة و موكلة له مهام لوظيفة أخرى، كما أن نظام الأجور نظام غير عادل حسب رأي الموظفين المستجوبين أي أن الأجر المدفوع لا يتلاءم مع الجهد المبذول خصوصا في الوظائف التقنية فتلاؤم البيئة الداعمة و الاهتمام بالموظف والغوص في الحياة الاجتماعية له يشجع على الإبداع والابتكار وخلق أفكار جديدة ويحسن من الرضا الوظيفي حتى وإن كان هناك تطبيق لأفكاره. لكن تطبيق الأفكار دون وجود دعم مادي سواء بحوافز مادية و تهيئة الظروف المادية للعمل لا يشجع على بقاء الفرد في العمل لأن الموظف لا يحتاج الدعم المعنوي فقط وهذا ما هو متوفر في المديرية لكنه غير كافي كي يحسن من الرضا الوظيفي .

الفصل التطبيقي للدراسة: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بسكرة.

المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

أولاً: الاقتراحات

- ✓ الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المنظمة من خلال توفير الجو المناسب للعمل لاستشارة الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم .
- ✓ تحفيز الموظفين الموهوبين و بث روح التنافس لدى الموظفين ككل لأجل البحث عن المعارف الكامنة لديهم ومحاولة تطويرها و تقديم الدعم الكافي للموظفين الذين يملكونها .
- ✓ يجب وضع نظام أجور وحوافز عادل يتسم بالموضوعية والشفافية ويخص كل الموظفين على حد سواء , وتأمين مساهمات الموظفين في حل مشاكل المنظمة عن طريق المكافآت والحوافز الإضافية .
- ✓ يجب تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين حتى تساعدهم على التواصل والتكامل في العمل وكذا تشجيع العمل الجماعي و التعاون ومشاركة المعارف مع الجميع .
- ✓ إن الاعتراف بجهود الموظف والنقاش معه حول كيفية تطوير ذاته لها أثر قوي على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها, وبالتالي تطور نسبة الرضا الوظيفي لديه .
- ✓ يجب الغوص أكثر في حياة الموظف و محاولة مساعدته في تلبية احتياجاته كي يستطيع العمل بأريحية وبذل جهد أكبر ،والبعد عن المحسوبية خاصة في هذه الأمور .
- ✓ يجب توفير الدعم الكافي للموظفين من أجل تطبيق أفكارهم المميّزة .
- ✓ يجب العمل على توليد درجة من الانسجام داخل المديرية بين الرؤساء والمرؤوسين ومحاولة حل النزاعات بين الموظفين إن وجدت .

ثانياً: توجيهات لبحوث مستقبلية:

- بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحثة العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:
- ✓ أثر الرضا الوظيفي على دعم عملية التغيير.
 - ✓ دور تطبيق المعرفة في خلق ميزة تنافسية للمنظمات.
 - ✓ مساهمة أنواع المعرفة في إدارة التميز.
 - ✓ تأثير الرضا الوظيفي على الابداع والابتكار .
 - ✓ أثر استراتيجية المعرفة في دعم الاستقرار الوظيفي .

خلاصة الفصل :

ضم هذا الفصل عرضا للمؤسسة محل الدراسة، وللإطار المنهجي للدراسة وكذا عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة باستخدام الاستبيان الذي يهدف إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة، كما تم الاستعانة بالمقابلة في تفسير و تحليل النتائج .

وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابي والسلبي أحيانا، و ما تم التوصل إليه هو أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي و رغم تأكيد الدراسة أن كل من توليد المعرفة وتخزينها يساهمان في تحسين الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يوجد أثر للتشارك و تطبيق المعرفة في الرضا الوظيفي، إلا أن الباحثة تؤكد أن العينة ميسرة، والتي تعد أحد أنواع العينات غير الاحتمالية ما يعني وجود تحفظ في تعميم النتائج على المؤسسات والشركات الجزائرية ككل، رغم أن نتائج الدراسة تمكنت من توضيح صورة أقرب للواقع لكل من إدارة المعرفة والرضا الوظيفي ما يؤكد أهمية البحث أكثر في الموضوع .

الختام

نظرا للتطورات العديدة والمعطيات الجديدة التي شهدتها الاقتصاد اليوم، التي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي في خلق الثروة، والذي ساهم في ظهور ما يعرف بالاقتصاد المعرفي .

وفي الوقت الذي تعقد فيه أداء المنظمات والذي أصبح ينتج عن عوامل غير مادية كالمعرفة ، الإبداع ، التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتنافسية المنظمات التي فرضت عليها في الوقت الحالي أصبح من الضروري اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة شؤونها ، حيث وجدت المنظمات نفسها مطالبة بالتكيف مع هذه التغيرات.

ولأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة ، فلا يمكن للمنظمات تجاهله ، بل عليها أن توليه اهتمام أكثر وذلك عن طريق البحث عن أفضل الطرق لتنميته ، وتطوير قدراته ومهاراته ، وكذا توفير كل الظروف التي تساعد على العمل وتساهم في الحفاظ عليه .

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا الإلمام بفكرة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ، خزن المعرفة وتطبيق المعرفة) في تحسين الرضا الوظيفي في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة .

إن مسألة تأثير إدارة المعرفة على تحسين الرضا الوظيفي ، والتقليل من عدم رضاهم عن العمل ومساعدتهم على العمل باستقرار و أريحية هي ظاهرة تدعو للدراسة، فقد قام بعض الباحثين بدراساتها وهذا السبب لا يكفي لوحده لأن تحرص إدارات المنظمات على توفير الظروف المواتية و المزايا الممكنة والبرامج التي تساهم في رضا الفرد والحفاظ عليه ، وتساعد المنظمة والفرد معا إلى التطلع إلى بعيد ، بل إن التغيرات الحاصلة في المحيط أصبحت تستدعي ذلك.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن كل بعد توليد المعرفة ، وخزن المعرفة لهما أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي وهذا يرجع للبرامج التدريبية المعتمدة من طرف المديرية ، وكذا المساهمة بشكل فعال في تطوير مهارات الأفراد في كل المستويات المهنية ، نظرا لطبيعة الخطر الذي يتسم به العمل في المديرية ، خاصة الجانب التقني منه ، مع مراعاة الأنظمة والبرامج الجديدة المعتمدة في الجانب الإداري محاولة منها مواكبة التطور على جميع الأصعدة .

واعتمادها على الإدارة الالكترونية والتخزين الالكتروني بالتحديد ، الذي يساهم بشكل كبير في تسهيل عملية الإدارية وخصوصا خزن المعلومات وحفظها والبحث عنها بشكل أسرع فهو ييسر العمل ويقلص الوقت والجهد معا ، ومن هذا المنطلق يصبح الفرد يحب عمله ويشعر بالسعادة وهو يقوم به ، دون تدمير وملل ، وتجدد يبذل قصارى جهده دون تعب ، فهو راضي عن العمل وعن حياته المهنية ، حيث يحاول باستمرار استخدام كل ما هو جديد ومتطور في عمله ، والبحث عن الطرق والبرامج الجديدة والمتطورة المساعدة في العمل ، وكذا تعلمها واستخدامها في عمله وتعليم زملائه إن استدعى الأمر .

ولا يتأتى كل هذا إلا إذا كانت الظروف مواتية لذلك ، مادية كانت أو إجتماعية ، وبما أن المديرية هي منظمة فنية أي أن معظم موظفيها تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ، صار من السهل على موظفيها تقبل التغيير ، والمضي فيه ، حيث أنك لا تجدها تطرح مشكل مقاومة التغيير ، فالمعظم يدعم هذا التغيير ، ويساهم في تنفيذه ، كما أن الكل يتنافس على التعليم الذاتي

والتدريب المهني المتخصص ، حيث أن معظم موظفيها أصحاب كفاءات عالية و ذوي مؤهل علمي جامعي يصل حتى للدكتوراه. ناهيك عن التقنيين السامين والتقنيين .

وبالمقابل لا يوجد أثر مباشر لكل من بعد التشارك في المعرفة و تطبيق المعرفة ، كما توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد أثر مباشر لإدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي مع قبول كل من الفرضيتين الأولى و الثالثة و رفض كل من الفرضيتين الثانية والرابعة .

ومما سبق يجدر بنا الإشارة إلى ضرورة استخدام إدارة المعرفة في العملية الإدارية على كل الأصعدة و بكل البرامج و الأنظمة المتطورة المتواجدة حاليا ،مسايرة لما يحدث في العالم ، بالتوازي مع الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار في طاقاته تطوير قدراته ومهاراته وتوفير له كل سبل الرفاهية مع تلبية احتياجاته قدر المستطاع مادية كانت أو معنوية ،حتى يحس بالرضا ويشعر بالراحة والاستقرار في العمل ، وهذا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ المراجع بالعربية

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً : المعاجم

1- المنجد الاعدادي، الطبعة الثانية ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1969.

ثالثاً: الكتب

1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .

2- العطية ماجدة ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ، 2003.

3- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

4- توماس أ ستيوارت، ترجمة علاء أحمد اصلاح ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة قرن الحادي و العشرين ، الدار الدولية للإستثمارات الدولية ، مصر ، 2004 .

5- جلاطو جيلالي، الاحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، 2000.

6- جيرالد جرينج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة ، رفاعي رفاعي اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004.

7- حسن راوية ، السلوك في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004.

8- حسين حريم ، ادارة الموارد البشرية (اطار متكامل) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013.

9- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان 2004.

10- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.

11- دلال القاضي و محمود البياتي ، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2010.

- 12- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- 13- زاهد محمد الديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، 2011 .
- 14- سلطان كرمالي ، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولى ، الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- 15- سهى عبد العال، أحمد الحيث ، اضاءات إدارية معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017 .
- 16- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ، 2005.
- 18- عامر خضر الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطور المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2004.
- 19- عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الاسكندرية ، 2004.
- 20- عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان ، 2006 .
- 21- عبد العزيز الحواجة، مدخل علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار غريب للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 .
- 22- عبد الكريم ابن اعراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- 23- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات ، الطبعة الأولى، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 24- علي هيثم ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 25- محمد الصيرفي ، السلوك الاداري : العلاقات الانسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2008.
- 26 - محمد زيان عمر ، مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي -مناهجه وتقنياته ، دار الشروق ، جدة ، 1983 .
- 27- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 2004.
- 28- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى ، 2008 .
- 29- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 30- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1944.
- 31- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض 1995.

- 32 - نافذ محمد بركات ، التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ،الأردن، 2009.
- 33-نجم عبد الله العزاوي ،عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 2010 .
- 34- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008 .
- 35- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 36-محمد عبيدات ،محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،ط2 ،دار وائل للنشر ،عمان ، 1999 .
- 37 -نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006.

رابعاً: الأطروحات والرسائل

- 1-ابراهيم عبد القادر محمد ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، متطلي تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، 2015/2014.
- 2- إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ،متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الادارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة ، 1429هـ.
- 3- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2015/2014.
- 4- ربيع شتوي ، محددات الرضا الوظيفي لمستشاري التوجيه المدرسي والمهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2002 .
- 5- زرفاوي أمال ،أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2013.

6 - زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة) متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية 1427-1428 هـ .

7 - شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002.

8- عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2007.

9- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بيشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012 .

10- محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014 .

11- مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، مايو 2008.

12- مريم بنت راضي مشخص الحياي، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1430-1431 هـ .

13- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.

- 1- أبو فارة يوسف أحمد ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي " جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 26-28 نيسان 2004 .
- 2- أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي،دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الفرات الاوسط،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،المجلد15العدد 3،.2013
- 3- اللجنة الاقتصادية والإجتماعية لغربي اسيا ، منهجية ادارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأوكسوا الأعضاء ، نيويورك ، 2004.
- 4- المركز الوطني اليمني للمعلومات ،السلامة المهنية ،اليمن،2009.
- 5- بن باير حبيب بلقوم فريد ، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مداخله بالملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة وهران ، 2011 .
- 6- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ،ملتقى البحث العلمي ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية ، 2009 .
- 7- معتز سلمان عبد الرزاق الدوري ،تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستور صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة ورقة بحثية ، غير منشورة ، الجامعة المستحضرية ، بغداد ، 2004.

سادسا : المجالات

- 1- أبو بكر سالم ، الوافي رابع ، دور التمكين الاداري في تطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر " مجلة البشائر ، العدد الثاني ، 2015/12.
- 2- شابونية عمر ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب جامعة قلمة ، سيرارين جورنال ، العدد 2013/12/23.
- 3- مجاهد رشيد ، أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة ، جامعة التكوين المتواصل، دالي براهيم .
- 4- محمد زرقون ، الحاج عراية ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 2014/12/01 .

5- هالة عبد القادر صبري ، واقع إدارة المعرفة و متطلبات الإبداع و التجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة العدد 2010/12/2.

❖ المراجع الأجنبية

أولا : الكتب

- 1- Belanger, et autres : **Gestion Des Ressources Humains ,une approche globale et intégrée**, Gaétan Morin , Québec ,1983
- 2- Sekaran, U., “**Research Methods for Business a Skill Building Approach**”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28
- 3- V . lervville et autre . **conduire le diag nostic global d’ une unite industrielle**. Ed . d’ organisation . paris2001
- 4- Zikmund, W. (2003), “**Business Research Methods**”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.

ثانيا : المجلات

- 1-Brayman, A., (1984), « **The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology?** », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.
- 2-DOROTHY LEONARD-BARTON , " **core capabilities and core rigidities : a paradox in product development**" ,strategic management journal, vol 13.
- 3-Duffy jal. "**knowledge Management :To Be or not To Be ?** ";Informatien Management journal ; january2001
- 4-Marquardt ;Michael J,"**Building the learning Organization** " ,Davis – Black Publishing Company ,USA,2002.
- 5- Wiig Karl M (**Knowledge Management Foundations : thinking about thinking /How people and organizations Creat , Represent and use Knowledge**), USA , Sehema Press, 1993.

ثالثا : الرسائل والأطروحات :

- 1-Beverly , Ann Josias, (2005) , **The Relationship between job satisfaction and absenteeism in a selected field sevices** .26 within an electricity utility . (online).master thesis , university of westerncape .Available ar : verfroller.nl/rio.pdf (consulted at 02/10/2011).
- 2- Farzad, A., “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.

3-Kanagasabapathy .K.A .et al .(2006).**Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knoweldge managment system** a case study in process industry . available at [http : //www.strategylabs.net / definition-of-knowledg](http://www.strategylabs.net/definition-of-knowledg).

-Palanisamy,**Organizational culture and Knowledge Management in ERP Implementation :An Empirical Study** ,2008

رابعا : الملتقيات :

1-Dennis E.Winosky" (**knowledge Management : approaches and methodlogies**) in Roman C.Barquien et al : (building Knowledge Management environment for electronic goverment) Management Concepts ;Virginia 2001 .

2-Jennex M & Olfman L, (**Assessing Knowledge Management success effectiveness models**), proceedings of the37 internationl conference on system sciences , Hawaii, 2004.

❖ المواقع الالكترونية

1- أميرة اسماعيل ، أثر إدارة المعرفة على العاملين ، 2011/10/12، <https://hrdiscussion.com>

2-[https:// uomustansiriyah.edu.iq>lectures](https://uomustansiriyah.edu.iq/lectures).

3-ساسي سفيان، مفهوم المعرفة العلمية: مجلة الحوار المتمددن على الموقع :

www.m.ahewar.org>s.asp30.11.2004

4-ماجد محمد أبوشرحة ، محاضرات في إدارة المعرفة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الآداب و العلوم

الإنسانية ، قسم علم المعلومات وإدارة المعرفة ،السعودية، 2018، ص 5 ،نقلا عن الموقع

. [https :www.slideshare.net](https://www.slideshare.net).

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
07	-تعريف المعرفة حسب مجموعة من الباحثين.....	(1-1)
12	-تعريف إدارة المعرفة لدى مجموعة من الباحثين.....	(2-1)
41	-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....	(3-1)
78	-معامل الثبات لفقرات بعد توليد المعرفة.....	(أ-1-2)
78	-معامل الثبات لفقرات بعد التشارك المعرفي.....	(1-ب-1-2)
78	-معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 4.....	(2-ب-1-2)
78	-معامل الثبات لفقرات التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 7.....	(3-ب-1-2)
79	-معامل ثبات لفقرات خزن المعرفة.....	(ج-1-2)
79	-معامل الثبات لفقرات تطبيق المعرفة.....	(د-1-2)
79	-معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة.....	(هـ-1-2)
80	-معامل الثبات لفقرات خصائص الوظيفة.....	(و-1-2)
80	-معامل الثبات لفقرات العلاقات المهنية.....	(ز-1-2)
80	-معامل الثبات لفقرات المادي و الاجتماعي.....	(ط-1-2)
80	-معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي.....	(ظ-1-2)
81	-معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان.....	(ر-1-2)
82	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد توليد المعرفة.....	(أ-2-2)
83	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك في المعرفة.....	(ب-2-2)
84	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خزن المعرفة.....	(ج-2-2)
85	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة.....	(د-2-2)
86	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خصائص الوظيفة.....	(هـ-2-2)
87	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العلاقات المهنية.....	(و-2-2)
88	-الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المستوى المادي والاجتماعي.....	(ز-2-2)
89	-توزيع العينة حسب الجنس.....	(أ-3-2)
90	-توزيع العينة حسب السن.....	(ب-3-2)
91	-توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....	(ج-3-2)
92	-توزيع العينة حسب سنوات العمل.....	(د-3-2)
93	-توزيع العينة حسب المهنة.....	(هـ-3-2)
	- التكرارات و النسب المتوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات إدارة	(أ-4-2)

94المعرفة	
	-التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرضا	(2-4-ب)
100الوظيفي	
108-التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)	(2-5-أ)
109-نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	(2-5-ب)
	-نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة على الرضا	(2-5-ج)
110الوظيفي	
	-التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)	(2-5-د)
112-نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	(2-5-هـ)
113-نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة على الرضا	(2-5-و)
114الوظيفي	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05 - هرم المعرفة	(1-1)
06 - العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(2-1)
18 - الأبعاد الأربعة للقدرات الجوهرية	(3-1)
20 - نموذج إدارة المعرفة عند ويج	(4-1)
21 - نموذج إدارة المعرفة عند ماركوارو	(5-1)
23 - نموذج دوئي	(6-1)
24 - نموذج دينمس وينوسكي	(7-1)
26 - نموذج جينكس و أولفمان لإدارة المعرفة	(8-1)
31 - سلم الحاجات لماسلو	(9-1)
34 - نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية)	(10-1)
36 - علاقة الرضا الوظيفي بدرجة الحرارة حسب LOCKE	(11-1)
37 - مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد	(12-1)
39 - نموذج لولير في محدثات الرضا الوظيفي	(13-1)
41 - النظرية z	(14-1)
62 - نموذج الدراسة المقترح	(15-1)
73 - الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة	(1-2)
107 - التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضيات الفرعية)	(2-2)
109 - تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)	(3-2)
111 - التوزيع الطبيعي للبواقي (الفرضية الرئيسية)	(4-2)
113 - تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)	(5-2)

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	- الاهداء - كلمة شكر وعرfan
المقدمة	
أ	-مقدمة
ب	-إشكالية الدراسة
ب	- أهمية الدراسة
ج	- منهج الدراسة.....
ج	- التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة
ج	- مبررات اختيار الموضوع
01	الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة والرضا الوظيفي)
02	- المبحث الأول: إدارة المعرفة
03	- المطلب الأول: ماهية المعرفة
09	- المطلب الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة
13	- المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة
15	- المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
26	- المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
27	- المطلب الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي
29	- المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
40	- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا وطرق قياسه
47	- المطلب الرابع : نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي
50	- المبحث الثالث : إدارة المعرفة وعلاقتها بالرضا الوظيفي
51	- المطلب الأول : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والرضا الوظيفي
52	- المطلب الثاني : العلاقة بين إدارة المعرفة والمفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي.....
54	- المطلب الثالث : الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة والرضا الوظيفي
64	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بسكرة)
65	- المبحث الأول : منهجية الدراسة.....

65	- المطلب الأول : تصميم الدراسة
70	- المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها.....
76	- المطلب الثالث: صدق الاستبيان وثباته
88	- المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
88	- المطلب الأول : وصف عينة الدراسة
91	- المطلب الثاني : تقييم متغيرات الدراسة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان
104	- المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
112	- المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة
112	- المطلب الأول : تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة
114	- المطلب الثاني : تفسير نتائج الفرضيات
116	- المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية
118	- الخاتمة
120	- قائمة المصادر والمراجع
127	- قائمة الجداول
129	- قائمة الأشكال
130	- قائمة المحتويات
132	- الملاحق

الملاحق

أسئلة المقابلة :

- 1- تعتمد المديرية على إدارة المعرفة في العملية الإدارية .
- 2- تعتمد المديرية على الإدارة الالكترونية، من بريد الكتروني، انترانات ، اكسترنات ، وانترنت .
- 3- تشجع المديرية عملية البحث والتطوير وكذا التعليم الذاتي .
- 4- تقوم المديرية بتدريب الموظفين الجدد لتعلم كيفية العمل ،ودمجهم مع زملائهم في المديرية.
- 5- البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظف تتوافق مع احتياجاته التدريبية ، والموظف راضي عنها.
- 6- تقوم المديرية بربط نظام التعويضات (الأجر والحوافز) بخطة تطوير الموظفين .
- 7- تقدم المديرية تسهيلات للموظفين الذين يرغبون في التعليم الذاتي .
- 8- تفتح المديرية المجال لأصحاب المعارف و الخبرات العالية للمشاركة في اتخاذ القرار وتولي لهم صلاحيات إضافية .
- 9- تقوم المديرية بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين لأجل الحفاظ عليهم .
- 10- تشجع المديرية موظفيها على تشارك معارفهم فيما بينهم .
- 11- تهتم إدارة المديرية بتأقلم الموظف مع ظروف العمل .
- 12- يتم نقل المعارف والمعلومات بشكل هرمي (من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى) .
- 13- تمنح المديرية منح وعلاوات تحفيزية للموظف الذي قدم حل لمشكل معين .

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

تقوم الباحثة بإعداد مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسكرة - حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مواكبة هذه المؤسسة للتطورات المتسارعة في العالم بالاعتماد على إدارة المعرفة في العمل، وكذا مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الرضا الوظيفي لدى موظفيها، ومن أجل هذا فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة عن طريق الإجابة على كافة الأسئلة بكل موضوعية وذلك بوضع العلامة (X) تحت ما تراه مناسباً، مع العلم أن هذه المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقاً على جهودكم وحسن تعاونكم معنا. شكراً.

الطالبة : بعيسى حليلة

المشرف : أ. أقطي جوهرية .

القسم الأول : معلومات شخصية

الجنس : ذكر أنثى

العمر :

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 40 إلى 50 سنة

المستوى التعليمي :

ليسانس

تقني أو تقني سامي

بكالوريا فأقل

دراسات عليا

ماجستير

مهندس

مستويات أخرى يرجى تحديدها

عدد سنوات العمل في المؤسسة :

من 6 إلى 10 سنوات

من سنة إلى 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المهنة أو الوظيفة التي تشغلها :

القسم الثاني: مستوى استخدام المعرفة وتطوير خدمة المؤسسة ورضا الموظفين :

الرقم	العبارة	راضي تماما	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما
توليد المعرفة التنظيمية والفردية						
1.	وجود تفاعل جماعي لأعضاء المؤسسة لتوليد أفكار جديدة.					
2.	تقوم المؤسسة باستشارة الخبراء للاستفادة من خبرتهم ومعارفهم مما يسهم في خلق أفكار جديدة بالمؤسسة.					
3.	تشجع المؤسسة عملية البحث والتطوير .					
4.	يسعي الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والمستمر .					
5.	توفر المؤسسة فرصة للأفراد من أجل التأهيل و اكتساب خبرة متخصصة .					
التشارك في المعرفة التنظيمية والفردية داخل المؤسسة						
6.	تعتمد المؤسسة على الطرق التقليدية مثل المنشورات، التقارير اليدوية، الأوامر الرسمية لنقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى للمؤسسة					
7.	تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة مثل البريد الإلكتروني، الأنترانات، الإكسترانت و الإنترنت من أجل نقل المعارف إلى الموظفين أو إلى الفروع الأخرى					
8.	تعتمد المؤسسة في إيصال المعرفة على الاتصال المباشر عن طريق لقاءات واجتماعات دورية.					
9.	أرى أن زملائي الموظفين على استعداد لمشاركتي معارفهم المرتبطة بالعمل.					
10.	أعتقد أن الموظفين لا يقومون بالتشارك في المعارف لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية.					
11.	أعتقد أنه يوجد نقص في التفاعل بين الموظفين الذين يحتاجون المعرفة والذين يملكونها.					
12.	أنا مستعد للتشارك في المعارف في العمل .					

خزن المعارف التنظيمية والفردية				
				13. تحرص المؤسسة على خزن معارفها المرتبطة بالعمل بالاعتماد على التخزين التقليدي المتمثل في (المستندات الورقية، السجلات)
				14. تحرص المؤسسة على تخزين معارف العمل بالاعتماد على التخزين الإلكتروني (أقراص مضغوطة، الأقراص المماسة، الحاسبات الإلكترونية)
				15. تحاول المؤسسة الاحتفاظ بالموظفين الذين يملكون الخبرة، الأفكار والمعارف المميزة
				16. تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف التي يقدمها الموظفين وتخزينها.
تطبيق المعرفة التنظيمية والفردية				
				17. تملك المؤسسة ثقافة تدعم تطبيق كل ما هو جديد في مجال عملها.
				18. تتخذ المؤسسة القواعد والإجراءات الضرورية لتطبيق المعارف التنظيمية الجديدة.
				19. تثق المؤسسة في معارف موظفيها وتحاول تطبيقها
				20. توفر المؤسسة الدعم الكافي لموظفيها من أجل تطبيق أفكارهم المميزة
خصائص الوظيفة				
				21. يوجد وضوح في مسؤوليات الوظيفة
				22. يوجد تطابق لمؤهلاتي و خبراتي وقدراتي مع الوظيفة
				23. تتيح لي وظيفتي فرصة المشاركة في وضع القرارات المتعلقة بالعمل
				24. تتيح لي الوظيفة فرصة الابتكار والإبداع في العمل
				25. تمنحنا الوظيفة الاستقلالية والرقابة الذاتية في العمل
العلاقات المهنية				
				26. أتلقى الاحترام و التقدير الكافي من رئيسي المباشر
				27. متاح لي الفرصة لإقامة صداقات مع زملاء العمل
				28. هناك تعاون سائد بين العاملين في إنجاز العمل
				29. هناك احترام وتقدير متبادل بين العاملين

					يوجد درجة انسجام و تفاهم عالية بين الرؤساء و العاملين	30.
المستوى المادي و الاجتماعي						
					هناك توافق بين الراتب و الجهد المبذول في العمل	31.
					الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية و معنوية واجتماعية	32.
					هناك شعور بالاستقرار النفسي بالوظيفة	33.
					هناك تهمين لمساهمات الموظفين في حل مشاكل المؤسسة من قبل المسيرين عن طريق المكافآت و الحوافز الإضافية	34.
					وظيفتي تشبع حاجاتي و طموحاتي	35.
					شروط العمل وظروفه جد ملائمة	36.
					توفر المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة (تأمين، قروض، إجازات، عطل صيفية....)	37.

الملحق C :

الرقم	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	جامعة الارتباط
01	أ. داسي وهيبة	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	أ. خان أحلام	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور إدارة المعرفة والتي تم قياسها من خلال (توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة خزن المعرفة و تطبيقها) في تحسين الرضا الوظيفي و الذي تم قياسه من خلال (خصائص الوظيفة ، العلاقات المهنية والمستوى المادي والاجتماعي)، و تم اختيار عينة ميسرة لمجموعة من موظفي مديرية التوزيع سونلغاز بسكرة حيث بلغ حجمها 50 موظف جمعت منها البيانات الأولية من خلال الاستبيان ،حيث تم توزيع 50 استبيان واسترجع 45 منها واستبعد 2 ، كما تم الاعتماد على المقابلة في تفسير النتائج ،وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن مستويات عمليات إدارة المعرفة التي تم قياسها تباينت بين المتوسطة والمنخفضة ، كما أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسط ، وأكدت النتائج أن كل من توليد المعرفة و خزنها لهما أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي على عكس التشارك وتطبيق المعرفة اللذان لا يوجد لهما أثر مباشر في تحسين الرضا الوظيفي وقد قدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات و التوصيات ذات الصلة بالموضوع .

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات المعرفة ، الرضا الوظيفي ، نظريات الرضا الوظيفي .

Summary:

The aim of this study was to test the role of knowledge management, which was measured by (knowledge generation, knowledge sharing, knowledge storage and application) in improving job satisfaction, which was measured by (job characteristics, professional relationships, material and social level) A soft sample was selected for a group of distribution staff of Sonalgaz Biskra, where 50 employees were collected from the initial data through the questionnaire. 50 questionnaires were distributed and 45 were retrieved and 2 excluded, in addition, our study based on interview in the result interpretation

After analysing the data study using the statistical analysis program, Their measurement varied The results confirmed that both knowledge generation and storage have a direct impact on improving job satisfaction rather than sharing and applying knowledge, which have no direct impact on improving job satisfaction. The study presented a range of interpretations and relevant recommendations.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge processes, job satisfaction, job satisfaction theories