

دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي

- دراسة حالة بلدية الكاليتوس -

أ. سعاد عبد الوهاب (*)

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي في بلدية الكاليتوس، خاصة وأنّ هذه الأخيرة تعدّ الرائدة في الجماعات المحلية في مجال رقمنة وثائق الحالة المدنية، وفتح خدمة البريد الإلكتروني للمواطنين، وتوفير وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت والأنترنت من أجل تسهيل عملية الاتصال بين العاملين.

وقد خلصت الدراسة بجملة من النتائج من بينها أنّ بلدية الكاليتوس تستخدم الوسائل الحديثة لتخزين المعارف، كما يتمّ تشجيع العمال على طرح أفكارهم وآرائهم ومكافأة المبدعين منهم، لكن هيكلها التنظيمي الحالي يتميز بتعدد المستويات الإدارية، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى عرقلة عملية الاتصال وبالتالي عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب.

وأوصت الدراسة بتعديل الهيكل التنظيمي للبلدية، الاستفادة قدر الإمكان من الخبرات المتواجدة لديها، وتشغيل شبكة الأنترنت فهي موجودة ولكن لم يتم استخدامها إلى حدّ الآن... إلخ.

الكلمات المفتاحية: البيانات، المعلومات، المعرفة، إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي، بلدية الكاليتوس.

(*) طالبة دكتوراه - باحثة بقسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03.

مقدمة

أصبحت المؤسسات اليوم تهتم بأهم عنصر من عناصر الانتاج ألا وهو المورد البشري، لأنّ هذا الأخير هو المسؤول عن بقائها واستمرارها ونجاحها، وهذا ما جعلها مجبرة على

التكيف والتعامل مع المستجدات، ومواكبة مختلف التطوّرات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بتبني أساليب جديدة مساهمة للمتغيرات البيئية، وتعدّ إدارة المعرفة أحد السبل التي يمكن اللجوء إليها، ويتمّ ذلك عن طريق تدريب العنصر البشري على استعمال التقنيات الحديثة في العمل كاستعمال الحاسب الآلي والأنترنت، وتوفير كافة الوسائل والأدوات التي من شأنها تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها، كتوفير شبكة الاتصال الداخلية الأنترنت، وشبكة الاتصال الخارجية الإكسترنات وتشجيع العاملين على الإبتكار والإبداع والتعاون والتشاور فيما بينهم، وهذه كلّها عوامل تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح والطمأنينة وبالرضا عن وظيفته ومؤسسته.

أهمية الدراسة

من الناحية العلمية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول أحد المداخل الإدارية الحديثة، والتي تتمثل في إدارة المعرفة التي أصبحت ضرورة لزمة لكافة المؤسسات، للتكيف مع متطلبات العصر والمحافظة على بقائها واستمرارها.

من الناحية العملية: تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي في بلدية الكاليتوس، خاصّة وأنّ هذه الاخيرة تعدّ الرائدة في الجماعات المحلية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كرقمنة وثائق الحالة المدنية، وإصدار مواقع إلكترونية على شبكات التواصل، ووضع جهاز رقمي للانتظار من أجل استخراج وثائق الحالة المدنية، وتوفير مختلف وسائل الاتصال الحديثة للعاملين كالأنترنت وشبكة الاتصال الداخلية الأنترنت.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري لكل من إدارة المعرفة والرضا الوظيفي وبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي .
- التعرف على مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في بلدية الكاليتوس والمتمثلة في الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، القيادة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات .
- التعرف على مدى التزام بلدية الكاليتوس بتطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة ، بدءاً من تكوين واكتساب المعرفة إلى تخزينها ثم توزيعها ونشرها بين العمال من أجل تطبيقها واستخدامها لأداء مهامهم .
- توضيح طبيعة العلاقة ونوع تأثير تطبيق إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي في بلدية الكاليتوس .
- تقديم مقترحات وتوصيات للبلدية المستقبلية فيما يخص موضوع الدراسة .

إشكالية الدراسة

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي : إلى أي مدى يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي؟ وما واقع ذلك في بلدية الكاليتوس؟ .

تندرج تحت الاشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وتمثل في :

- 1 . فيما تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وما هي عملياتها؟ .
- 2 . ما المقصود بالرضا الوظيفي ، وفيما تكمن العلاقة بينه وبين إدارة المعرفة؟ .
- 3 . هل لبلدية الكاليتوس وعي بأهمية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الرضا الوظيفي .

الفرضيات : 1 . يؤدّي استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل إلى نجاح كافة عمليات إدارة المعرفة .

2 . يرتبط الرضا الوظيفي في المؤسسة ارتباطاً طردياً بتطبيق كافة متطلبات وعمليات إدارة المعرفة .

3 . توفر بلدية الكاليتوس كافة متطلبات إدارة المعرفة التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي .

حدود الدراسة

- (الحدود المكانية: تشمل الدراسة بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة .
- (الحدود الزمانية: يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري إلى جويلية 2016 .
- (الحدود البشرية: تمثل مجتمع الدراسة في كل الموظفين الاداريين في بلدية الكاليتوس، وتم إختيار عيّنة عشوائية طبقية، وأجري التطبيق على 61 فرد من مختلف الرتب .

الإطار النظري

تعدُّ إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع الأفراد على الابداع والاهتمام بهم وتوفير كافة الظروف المناسبة، واستخدام مختلف التقنيات الحديثة التي من شأنها أن ترفع من مهاراتهم وتجعلهم يشعرون بالرضا وبالارتياح في عملهم، ومن هذا المنطلق سنحاول بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال التطرق إلى العناصر التالية :

أولا . ماهية إدارة المعرفة

إنَّ الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال واشتداد حدَّة المنافسة، جعلت من المؤسسات مجبرة على التعامل مع هذه المستجدات، وتعدُّ إدارة المعرفة وسيلة إدارية ناجعة للتكثيف مع متطلَّبات العصر، فهي تساعد المؤسسات على الدخول في عصر المعرفة ومواكبة عجلة التغيير . وسنتطرَّق إلى مايلي :

1 . مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة : نتناول فيها التعاريف الواردة في هذين المصطلحين :

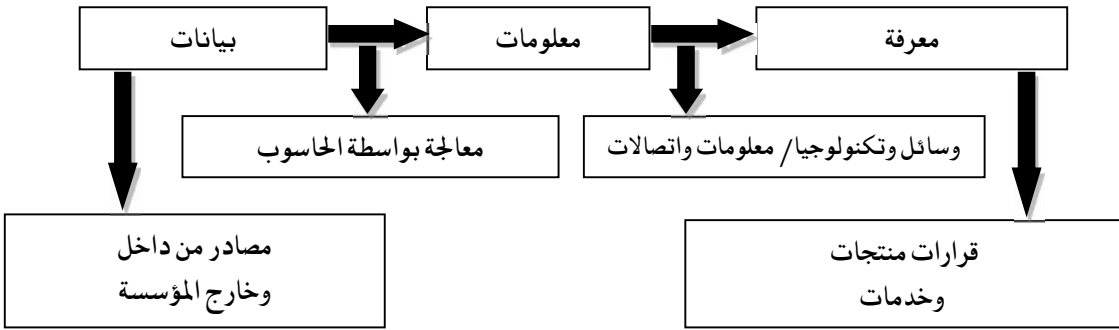
مفهوم المعرفة : يحتلظ مفهوم المعرفة لدى كثير من الباحثين بمصطلحين آخرين، هما البيانات والمعلومات، فالمعرفة والمعلومات والبيانات ليست مفاهيم متماثلة . لذلك لابدَّ من توضيحها لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة .

فالبيانات هي " مواد وحقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة" (1) . في حين أنّ المعلومات هي "بيانات تمّ تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما بغرض الإستفادة منها" (2) .

بينما المعرفة " هي حصيلة المعلومات والخبرات البشرية ، التي يتمّ الحصول عليها من التعلّم والممارسة ، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيّرات التي تواجهه ، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى أفضل" (3) .

ومنه نستنتج أنّ البيانات هي المادة الخام أو هي المادة الأولية للمعلومات ، وتتمثّل في مجموعة المشاهدات والأرقام والملاحظات المتعلقة بظاهرة أو مشكلة معيّنة ، بينما المعلومات فهي عبارة عن بيانات جاهزة تمّ تنظيمها وترتيبها ومعالجتها ، أمّا المعرفة فهي عبارة عن معلومات تمّ تطويرها ودمجها مع خبرات الفرد ومهاراته وقيمه ، والشكل التالي يوضح أكثر العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

شكل رقم (01) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (4) .



يتّضح لنا من خلال الشكل رقم (01) أنّ المؤسسة تجمع البيانات من داخل أو من خارج المؤسسة كما هي أو على طبيعتها ، وتنقلها إلى الحاسوب ليقوم بمعالجتها حتى تصبح معلومات مفيدة وذات معنى ، وهنا يأتي دور وسائل وتكنولوجيا المعلومات

والاتصال حيث تقوم هذه الأخيرة بنقل المعلومات ، وجعلها متاحة ومعروفة للجميع والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات... الخ .

وهناك عدّة تصنيفات للمعرفة، لكن أكثرها شيوعاً هو تصنيفها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية .

• (المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت، وسميت صريحة لأنها معرفة ظاهرة وتم التصريح عنها ، وهي معرفة متاحة للآخرين أي يمكن نقلها واستخدامها بسهولة .

• (المعرفة الضمنية هي معرفة غير مكتوبة، مخزنة لدى العاملين، لأنها موجودة في عقولهم وبالتالي يصعب تحديدها ونقلها وإيصالها إلى الآخرين . وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة .

ب - مفهوم إدارة المعرفة : تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الاخيرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف تختلف باختلاف تخصصات الباحثين ووجهات نظرهم .

تعرف إدارة المعرفة بأنها " تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، وتقاسمها داخل المنظمة"⁽⁵⁾. في حين ركز آخرون على أن إدارة المعرفة " تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة، تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الثابتة وتحفيز العاملين، والعمل على زيادة ولاء الزبون"⁽⁶⁾. ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تعمل على استخراج المعارف المخزنة لدى الأفراد، من أجل الاستفادة منها ونشرها بين مختلف العاملين في المؤسسة، ولكن ذلك يتطلب وجود القيادة المشجعة التي تعمل على تحفيز العاملين وحثهم على التعاون، وتشارك وتبادل المعلومات من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

2- أهمية إدارة المعرفة : إدارة المعرفة هي ضرورة وحتمية يفرضها العصر الراهن على جميع المؤسسات سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص، وتأتي أهميتها من كونها إحدى الوسائل التي تستعملها إدارة المؤسسة للمحافظة على بقائها ونجاحها، وإيجاد الحلول للمشكلات ومواجهة مختلف التغيرات التي تحيط

بها ، وذلك من خلال عمليات توليد واكتساب المعارف واستخدام مختلف التقنيات الحديثة في العمل ، وتدريب العمال على استعمالها ، وتشجيع الابداع واستقطاب الخبراء من خارجها ، وهذا كله من شأنه أن يزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم .

كما تكمن أهميتها في استثمار رأس المال الفكري وذلك عن طريق الاستفادة من الموجودات المعرفية المتوافرة لدى أفراد المؤسسة ، وتحويلها إلى معارف جديدة وجعلها متاحة أمام الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها .

3- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة : لتطبيق إدارة المعرفة لابد أن تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة الظروف المناسبة لذلك ، والتي تتمثل في وجود الثقافة التنظيمية التي تشجع الأفراد على الإبداع والإبتكار والتعاون وتبادل المعارف ، وكذا وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتدفق المعارف ومرورها بسهولة بين العاملين عبر مختلف أجزاء المنظمة ، بالإضافة إلى ضرورة توفر القيادة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة ، وتوفر مختلف الوسائل الحديثة لتخزين المعارف وتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة وكذا توزيعها ، والتي تتمثل في تكنولوجيا المعلومات كالحاسب الآلي ، الأنترنت ، البريد الإلكتروني... إلخ ، وفيمايلي سنتناول مختلف هذه العناصر :

أ- الثقافة التنظيمية : نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بين العاملين وتشجعهم على التعاون وتبادل المعارف ، والعمل بروح الفريق ، وتقدر جهودهم وتحفزهم على اكتساب المعرفة وتقاسمها .

ب- الهياكل التنظيمية : تتعدد أنواع الهياكل التنظيمية ، وأكثر هذه الأنواع ملاءمة لتطبيق إدارة المعرفة هي الهياكل التي تتسم بالمرونة ، حتى يتمكن الأفراد من الإتصال فيما بينهم بكل سهولة لاكتساب المعرفة وتقاسمها ثم نشرها على العاملين في مختلف أجزاء المنظمة .

ج- القيادة التنظيمية : القيادة عنصر مهم يساعد في تطبيق إدارة المعرفة ، لقدرتها على إرشاد العاملين وتشجيعهم على التعاون والتشاور فيما بينهم ، والعمل على فتح خطوط الاتصال في كافة الاتجاهات وتوفير نظام حوافز يشجع العاملين على اكتساب المعرفة وبكافئ المبدعين .

د- تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في نجاح إدارة المعرفة، حيث توفر مختلف الوسائل التي تضمن تجميع وتخزين ونشر المعرفة بين العاملين بكل سهولة، فمثلا جهاز الكمبيوتر يقوم بتخزين المعارف مع إمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة، كما تضمن خدمات الانترنت كالبريد الالكتروني سهولة الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات والمعارف التي يحتاجها العمال.

4- عمليات إدارة المعرفة: إختلف الباحثون في تحديد عدد ومسميات العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، إلا أنّ العمليات الجوهرية لهذه الإدارة، تتمثل في اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة، وترتيبها والتأكد من صحتها، ومن ثم تخزينها وتوزيعها، حتى تكون متاحة للجميع من أجل الاستفادة منها واستخدامها عند الحاجة. وفيما يلي شرح لمختلف هذه العمليات.

أ. تكوين واكتساب المعرفة: تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية كالخبراء، الحوار، والاتصال بين جماعات العمل أو اللجوء إلى أرشيف المؤسسة...إلخ، ومن المصادر الخارجية لها كالعملاء والمنافسين...إلخ.

ب- تخزين المعرفة: هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وتنظيمها وتخزينها وتيسير سبل استرجاعها، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور مهم في هذه المرحلة، فهي تساعد في عملية تخزين المعرفة وتسهل من عملية استرجاعها عند الحاجة.

ج- توزيع المعرفة: تقوم المؤسسة بنقل المعرفة وتوزيعها على العاملين في المؤسسة، إما عن طريق التدريب أو عن طريق الشرح...إلخ، وهنا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كالانترنت والأنترانت والإكسترانت، فهي تعمل على نشر المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة وحتى خارجها، وتعمل على تسهيل تدفق المعارف بشكل سريع وسهولة وصولها إلى كل العاملين في المؤسسة، من أجل تقاسم المعارف والتشارك فيها.

د- استخدام المعرفة: أي القدرة على استخدام المعرفة التنظيمية الجديدة في ممارسة مهام وأنشطة المؤسسة في كل المجالات، من أجل المحافظة على استمرارها ونجاحها.

ثانيا . ماهية الرضا الوظيفي

يتمثل الرضا الوظيفي في مجموعة الاتجاهات الإيجابية التي كونها الموظف اتجاه وظيفته بشكل خاص ومؤسسته بشكل عام، وللتعرف على ذلك سنتطرق إلى :

1 . مفهوم الرضا الوظيفي : عرفه هوبوك (HOPPOCK) بأنه " كل الظروف النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر ويقول" أنا مقتنع بعملتي أو راض عن عملي"⁽⁷⁾ . يتضح من خلال تعريف هوبوك (HOPPOCK) أنّ رضا العامل عن عمله يتحقق نتيجة توفّر ثلاث عوامل، هي الاهتمام بالجانب النفسي للعامل كمراعاة مشاعره والاهتمام بطموحاته، والجانب الوظيفي والذي يتمثل فيما توفره الوظيفة التي يشغلها كالأجر والمكافآت ونظ الاشراف، أما الجانب الثالث فيتمثل في العوامل البيئية التي تحيط به كظروف العمل الملائمة.

وعرفه لوك (LOCKE) بأنه" الحالة النفسية والانفعالية السارة الناتجة عن تقييم الموظف لعمله أو تجربته في العمل"⁽⁸⁾ . يفهم من هذا التعريف أنّ الرضا الوظيفي هو عبارة عن أحاسيس ومشاعر الفرد تجاه وظيفته نتيجة إدراكه أنّ وظيفته توفر له كافة الحاجات التي كان يطمح إلى تحقيقها .

أهمية الرضا الوظيفي : إنّ شعور الموظف بالرضا عن عمله له أهمية كبيرة على حياته الشخصية أولاً ، وعلى منظمته ، وعلى المجتمع ككل ، فالرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للموظف أو لضمان بقائه في المؤسسة ، بل حتى لبقاء الحالة العضوية له في أحسن صورها ، فالشعور بالرضا في العمل يضمن تحقيق أحد شروط الصحة العضوية ، فقد أثبتت الدراسات أنّ هناك علاقة بين عدم الرضا والكثير من الأمراض كداء السكري، عسر الهضم، فقدان الشهية...إلخ ، وهذه الأمراض كلها تظهر لدى الموظف الذي يتعرّض لمختلف الضغوطات النفسية ويشعر بالتوتر والقلق وعدم الرضا .

أما بالنسبة للمؤسسة فالرضا الوظيفي هو الوسيلة التي تحافظ من خلالها المؤسسة على بقائها واستمرارها ، فهو يوكد لدى الفرد مجموعة من المشاعر والاتجاهات الايجابية نحو عمله ، ويجعله يشعر بالانتماء إلى المؤسسة ، وهذا ما يدفعه إلى بذل قصارى جهده لأداء مهامه الوظيفية على أحسن وجه .

وقد ذكر ليكرت (LIKERT) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا ، وفي سياق هذه النتيجة أورد ليكرت (LIKERT) سبب ذلك بقوله " إنَّ الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرضا في آن واحد لايد أن يؤدي إلى تسرُّب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة ، وتدني مستوى منتوجاتها من العناصر البشرية في آن واحد"⁽⁹⁾ .

بينما تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع في أنه يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية والنهوض بالمؤسسة والمحافظة على نجاحها وازدهارها ، كما يؤدي إلى اشتداد حدّة المنافسة بين المؤسسات حيث تعمل كل مؤسسة على تحسين خدماتها حتى تبقى دائما في الريادة ، وهذا كله ينعكس إيجابا على المجتمع .

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي : هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، منها ما يتعلّق بالفرد نفسه كشخصيته وقيمه ، ومنها ما يتعلق بوظيفته كأجر الذي يتقاضاه ، ومنها ما يتعلق بمحيط العمل كالإضاءة والضوضاء والحرارة... إلخ ، وسنحاول فيمايلي التطرُّق إلى مختلف هذه العوامل ، وذلك من خلال تقسيمها إلى عوامل ذاتية تتعلق بالفرد نفسه ، وعوامل وظيفية تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الموظف ، وأخرى مرتبطة ببيئة العمل .

1- العوامل الذاتية : ترتبط العوامل الذاتية بكل ما يخص الفرد كشخصيته وقيمه وعمره ومستوى تعليمه... إلخ ، وفيمايلي سنتناول مختلف هذه العوامل ونبيّن مدى تأثير كل عامل على الرضا الوظيفي .

• (الشخصية : يختلف الأفراد في ردود أفعالهم وفي استجابتهم للمواقف التي يتعرضون لها ، نتيجة اختلاف شخصياتهم فما يرضي شخص قد لا يرضي شخص آخر .

• (القيم : تؤثر قيم الفرد بشكل كبير على رضاه الوظيفي ، فإذا وجد الموظف أنّ طبيعة عمله تتناسب وقيمه فإنّه سيشعر بالارتياح وبالرضا ، وإذا وجد أنّ هناك تعارضاً بين قيمه وعمله فإنّ هذا سيجعله يشعر بالتوتر والقلق وعدم الرضا .

• (الاتجاهات : تلعب اتجاهات الفرد نحو عمله دور كبير في تحديد سلوكه ، فإذا كان الموظف يحمل اتجاهات إيجابية نحو عمله فسيشعر بالرضا ، وإذا كان يحمل اتجاهات سلبية فسيشعر بالانزعاج والتوتر وعدم الرضا .

• (العمر : لقد أظهرت الدراسات أنّه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل ، إذ كلما زاد سن العامل كلما زادت درجة رضائه عن العمل ، وكلما تمسك به واستقرّ فيه ، وقد يكون السبب في ذلك إلى أنّ طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل⁽¹⁰⁾ .

فالفرد الأقل سناً تكون طموحاته مرتفعة ، فقد يرغب في تكوين أسرة وتأمين مسكن خاص به ، وقضاء العطل في أماكن مريحة ، وتوفير كافة الأمور التي تمكنه من العيش مرتاحاً... إلخ ، وعدم تحقيقها يشعره بعدم الرضا ، أما الفرد المتقدم في السن فنجد قانع بحياته و متمسك بعمله وراضي عنه ، خاصة إذا كان هذا الأخير مصدر عيشه هو وأسرته .

• (المستوى التعليمي : توصلت عدّة أبحاث إلى أنّ العامل الأكثر تعلّماً يكون أقلّ رضاء عن العمل من العامل الأقلّ تعلّماً ، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنّ طموحات الفرد الأكثر تعلّماً تكون مرتفعة ، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة ، وهي بالعادة مرتفعة إدارياً ، وهذا قد لا يجده في عمله ، وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقلّ تعلّماً⁽¹¹⁾ .

وهذا يعني أنّ الفرد الذي لديه مستوى تعليمي عالي ، تكون لديه طموحات مرتفعة يسعى إلى تحقيقها من بينها الحصول على وظيفة تتناسب ومستواه التعليمي ، وأجر يلي كافة احتياجاته ، وظروف عمل مناسبة... إلخ ، بينما الفرد الأقلّ تعلّماً فنجد قانع بما توفره له وظيفته وراض عنها .

• (الدرجة الوظيفية : يؤثر المستوى التنظيمي في الرضا الوظيفي ، فالموظفون في المستويات العليا من التنظيم أكثر رضا من نظائهم في المستويات الدنيا ، ولعل ذلك يرجع إلى أنّ الموظفين في المستويات العليا يكونون أكثر إشباعاً للحاجات بمختلف أنواعها سواء كانت مادية ومعنوية بحكم ما لديهم من مؤهلات وخبرات⁽¹²⁾ . فالموظفون الإداريون في

المستويات العليا يتمتعون بعدة إمتيازات كارتفاع الأجر ، وظروف عمل جيدة ، وهذا لا يتوفر في أغلب الأحيان لدى الموظفين في المستويات الدنيا ، وهذا ما يفسر شعور الفئة الأولى بالارتياح والرضا ، واستياء الفئة الثانية وعدم رضاها عن العمل .

• (**مدة الخدمة** : تعرف مدة الخدمة " بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " (13) وكلما طالت الفترة الزمنية التي يقضيها العامل في عمله ، كلما تعود أكثر على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجهه أثناء أداء مهامه الوظيفية ، وشعر بالارتياح وبالرضا ، بينما العامل الجديد الذي لم تمض مدة عمله فترة طويلة فسيشعر بالارتباك والقلق وعدم الرضا خاصة إذا واجهته صعوبات ومشاكل أثناء العمل .

2/ **العوامل الوظيفية** : ترتبط العوامل الوظيفية بكل ما يتعلّق بالوظيفة التي يشغلها الفرد في المؤسسة كمحتوى العمل والأجر والترقية ونمط الاشراف .

❖ (**محتوى الوظيفة** : يؤثر محتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد في عمله بدرجة كبيرة على رضاه الوظيفي فإذا كانت طبيعة وتكوين المهام الموكلة إليه تتناسب ومؤهلاته ، وتتوافق مع اهتماماته ، وتمكّنه من إبراز مهاراته في العمل ، فسيشعر بالرضا والعكس صحيح .

❖ (**الأجر** : إنّ ما أثبتته الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذا الدراسات والبحوث التي أجريت في المصانع الإنجليزية ، والتي أقرت في النهاية بوجود علاقة طردية تتشكل بين الرضا عن العمل عند الفرد والأجر ، فيزيد زياداته وينقص بنقصانه ، وما يمكن ملاحظته أن دور الأجر لا يمكن اقتصاره أو لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط (14) . ومن هنا يتّضح أنّه كلما زاد الأجر الذي يتقاضاه العامل كلما زاد الرضا ، وكلما نقص الأجر كلما نقص الرضا ، وهذا راجع لأنّ الأجر الذي يتقاضاه العامل يعبر عن الجهد الذي يبذله لأداء مهامه خلال فترة معينة ، فإذا أحسّ بأنّ الأجر يتناسب ومجهوداته المبذولة فسيشعر بالرضا ، وإذا شعر بأنّ الجهد المبذول أكبر من الأجر المتحصل عليه فسيشعر بعدم الرضا عن عمله .

❖ (**الترقية** : إنّ العامل المحدّد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل ، هو طموح أو توقّعات الفرد عن فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقّعات الترقية لديه أكبر ممّا هو متاح فعلا ، كلما قلّ رضاه عن العمل والعكس ، ويمكن القول بأنّ أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقّعه لها (15) . وهذا يعني أنّ أثر الترقية على رضا العامل ، يتوقف على توقّعات الفرد وطموحه ، فإذا حصل

وتمت ترقيته كما كان يتوقع فسيحقق رضاه عن العمل ، وإذا لم يحصل ذلك ولم تتم ترقيته أو تمت ترقيته إلى منصب أقل مما كان يتوقع ويطمح إليه ، فسيشعر بعدم الرضا .

❖ (نمط الإشراف : يؤكد ليكرت (1961) (LIKERT) أنّ المشرف الذي ينظر لمروؤسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية ، يفقد ولاعهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم ، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الرضا عن العمل لديهم⁽¹⁶⁾ . لذلك على المشرف الجيد أن يعمل على كسب ثقة مروؤسيه ، وأن يطبق مبدأ عدالة المعاملة بين الجميع ، ويشجّع العاملين على التعاون فيما بينهم ، ويعمل على نشر المحبة والاحترام بينهم ، وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالارتياح وبالرضا .

3/ عوامل بيئية : تتعلّق هذه العوامل بالمحيط الذي يمارس فيه الموظف مهامه الوظيفية كنمط الاتصال وجماعات العمل وظروف العمل المادية.

❖ (جماعة العمل : من المعروف أنّ الفرد خاصة العامل في مجال العمل كثيراً ما يشعر بالقلق والضيق إن لم يتسن له القيام بنشاطات إجتماعية ومهنية مع غيره من الزملاء ، ومن ثمّة فظاهرة الانتماء إلى جماعة حقيقية واقعية لا مناص منها ، وعليه يجب معرفة حدود ومستويات ودرجة تأثيرها كبنية في الفرد ، وفيما يتصل بموضوعنا تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو مصدر توتر له⁽¹⁷⁾ . ومن هنا يتّضح لنا أنّ الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان العامل منسجم في جماعة العمل ويعتز بانتمائه لها ، أما إذا كانت هذه الاخيرة مصدر إزعاج وتوتر له فستسبب بالضرورة في انخفاض نسبة رضاه الوظيفي .

❖ (ضغوط العمل : تظهر ضغوط العمل نتيجة مواجهة العامل لمشكلات في عمله ، كعدم قدرته على أداء عمله على أكمل وجه أو توتر علاقاته مع زملاء العمل... إلخ ، وتؤدي هذه الضغوطات إلى تدني معنويات العامل ، كما تتسبب في توتره وقلقه وشعوره بالاكئاب ويصبح العمل بالنسبة إليه مصدر إزعاج ، وهذه كلها عوامل تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي .

❖ (ظروف العمل المادية : عوامل الرضا المرتبطة بظروف العمل هي العوامل الموجودة في بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الفرد . وعلى مستوى رضاه عن العمل . ومن بين هذه العوامل نجد : الإضاءة ، الحرارة... إلخ ، فإذا كانت مختلف هذه العوامل ملائمة للفرد فسيشعر العامل بالرضا عن ظروف العمل ، وإذا كانت سيئة وغير ملائمة

كدرجة الحرارة العالية أو البرودة الشديدة أو حدة الضوضاء... إلخ ، فسيشعر العامل بالقلق وعدم الرضا .

ثالثا . علاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي

تعمل إدارة المعرفة على توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم ، كما تعمل على توفير الإمكانيات والوسائل التي تساعد الأفراد على استخدام مختلف الأجهزة والوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بالإضافة إلى تدريبهم على استعمالها وهذا ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد في المنظمة .

كما أنّ العاملين الذين يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات ، سيتمكنون من مواجهة الظروف الطارئة التي تواجههم ، وسيتعاملون معها بحذر ولن يتفاجؤوا من التغييرات التي تحدث مستقبلاً ، ومن هنا فإدارة المعرفة تقوم بتهيئة العاملين للتعامل مع المستجدات والمتغيرات ، وهذا يجعل العمال يشعرون بالثقة بالنفس وبالرضا عن عملهم ، وعن مؤسساتهم بصفة عامة التي أتاحت لهم الفرصة لاكتساب المعرفة والاستفادة منها من أجل تنمية مهاراتهم الوظيفية ، خاصة إذا قارنوا أنفسهم بالعاملين في مؤسسات أخرى .

بالإضافة إلى أنّ إدارة المعرفة تشجع العمل بروح الفريق ، كما أنّها تحث الأفراد على طرح أفكارهم وآرائهم لمعالجة مشكلاتها ، وهي بهذا تسهل من عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع الأعضاء في التنظيم ، كما يصبح العاملون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل ، ويتفهمون كل ما يحدث من ظروف طارئة ، ويتعاملون معها بشكل إيجابي وكل هذا يسمح بارتفاع الروح المعنوية للعاملين وانخفاض معدل الشكاوي ومعدل الغياب ، وكلها مؤشرات تدلّ على رضا العامل .

ومن هنا نستنتج أنّ إدارة المعرفة هي وسيلة إدارية معاصرة ، وهي وسيلة للتغيير والتجديد والتكوين والتحفيز الدائم ، تعمل على تنمية كفاءات الأفراد وتنمية روح المبادرة والإبداع لديهم ، وتدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وتبادل المعرفة وهذا ما يثبت لديهم حب العمل في المؤسسة ، ويشعرهم بالانتماء والولاء وبالرضا .

الجانب التطبيقي للدراسة

تكملة لخطوات الدراسة، وعلى ضوء ما طرح فيما سبق في الجانب النظري، سنحاول في هذا العنصر ترجمة هذا الأخير إلى معطيات وحقائق ملموسة وذلك من خلال التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة مع وصف مجتمع الدراسة وعينتها وبيان أدوات جمع المعلومات وأخيرا عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

أولا. الإطار المنهجي للدراسة

1. **منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره الملائم لوصف موضوع الدراسة والتعرض لمختلف الجوانب التي تغطيه، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال دراسة حالة بلدية الكاليتوس، والتعريف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بها ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي .

2. **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في كل الموظفين الإداريين في بلدية الكاليتوس والبالغ عددهم 343 موظف، وبعد الاطلاع على مخطط تسيير الموارد البشرية والحصول على تصنيف الموظفين وعددهم في كل رتبة، تم اختيار العينة العشوائية الطبقية حتى نسمح لكل عضو من أعضاء المجتمع الأصلي لأن يكون عضوا من أعضاء العينة المدروسة، وذلك بأخذ نسبة 20٪ من كل رتبة، والجدول الموالي يبين تصنيف وعدد أفراد المجتمع الأصلي في كل رتبة وكذا عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في كل رتبة .

جدول رقم (01) يبين مجتمع الدراسة الأصلي وعينته

الوظيفة أو الرتبة	مجتمع البحث الأصلي	عينة البحث (العدد الموزع)	عينة البحث (العدد المسترجع)
متصرف إقليمي رئيسي	06	01	01
متصرف إقليمي	52	11	10
ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	06	01	01
ملحق الإدارة الإقليمية	30	06	06
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	20	04	02

16	18	89	عون الإدارة الإقليمية
08	09	45	عون مكتب للإدارة الإقليمية
01	01	06	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
01	01	04	كاتب الإدارة الإقليمية
00	00	1	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
00	00	1	محاسب للإدارة الإقليمية
01	01	04	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
00	00	02	مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
00	00	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	01	03	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	01	06	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	01	03	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
00	00	01	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
00	00	02	تقني سام في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
01	01	03	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
03	04	17	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
02	02	10	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
02	03	12	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
01	01	04	تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
00	00	01	مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمي
01	01	05	مهندس معماري للإدارة الإقليمي
00	00	02	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة
00	00	02	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
01	01	05	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
61	69	343	المجموع الكلي

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 أنه تم توزيع 69 استمارة على مختلف الرتب الموجودة في البلدية، وهنا يجدر الذكر أنه تم توزيع هذه الأخيرة بطريقة التوزيع المباشر على عينة الدراسة، منهم من ملاً الاستمارة على الفور وتم استرجاعها، ومنهم من فضلوا

قراءة الأسئلة برؤية ثم تدوين الإجابة، وقد أجري التطبيق على 61 فرد أي ما يمثل حوالي 18٪ من المجتمع الأصلي للبحث.

3. أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة في عملية جمع المعلومات والبيانات على مصدرين هما :

- المصادر الثانوية وتمثل في المراجع العلمية كالكتب والمقالات والرسائل الجامعية وذلك لبناء الإطار النظري للبحث.

- المصادر الأولية وتمثل في الاستبانة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العمال والمسؤولين في بلدية الكاليتوس، وكذا الملاحظة من خلال الزيارات المتكررة إلى ميدان الدراسة والتعرف على واقع وطبيعة وظروف العمل ونوع العلاقات السائدة في البلدية.

4. صدق الاستمارة: للتحقق من صدق الاستمارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعة الجزائر 03، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة.

ثانيا. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا العنصر بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان والتي تم تقسيمها إلى :

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالعينة: سيتم التطرق لتحليل بيانات المحور الاول من الاستمارة والمتعلقة بالأسئلة المطروحة حول خصائص أفراد العينة المدروسة حسب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم 02

المجموع	النسبة المئوية	التكرارات	المتغير	
			الجنس	السن
61 فرد (نسبة 100%)	31.15%	19	ذكر	الجنس
	68.85%	42	أنثى	
61 فرد (نسبة 100%)	06.56%	04	أقل من 30 سنة	السن
	73.77%	45	من 30 إلى 50 سنة	
	19.67%	12	أكثر من 50 سنة	
61 فرد (نسبة 100%)	03.28%	02	متوسط	المستوى التعليمي
	06.56%	04	ثانوي	
	90.16%	55	جامعي	
61 فرد (نسبة 100%)	14.76%	09	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
	73.77%	45	من 5 إلى 10 سنوات	
	11.47%	07	أكثر من 10 سنوات	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ عينة الدراسة تغلب عليها فئة الإناث وذلك بنسبة 68.85% (42 إناث) مقابل نسبة 31.15% (19 ذكور)، أما فيما يخص السن فقد بينت النتائج أنّ أكبر نسبة هي 73.77%، وتعلق بالذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة 50 سنة، بينما المستوى التعليمي لأفراد العينة فقد تبين أنّ نسبة 90.16% أي ما يعادل 55 فرد ذو مستوى جامعي، كما تبين لنا من خلال معطيات الجدول أنّ 45 فرد أي نسبة 73.77% تتراوح مدة عملهم في البلدية من 5 إلى 10 سنوات.

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة: سيتم التطرق لتحليل بيانات المحور الثاني من الاستمارة من (س01 إلى س08) والمتعلق بالأسئلة

المطروحة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

• (الثقافة التنظيمية : س1 . ثقافة المؤسسة تقدر جهودك في العمل وتحفزك على اكتساب المعارف :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (03)

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
61	00	04	05	24	28
%100	%00	06.5 %6	08.2 %0	39. %34	45.90 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ غالبية الأفراد المبحوثين يرون بأنّ ثقافة المؤسسة تقدر جهودهم في العمل وتحفزهم على اكتساب المعارف، فقد بينت النتائج أن نسبة 45.90% أي ما يعادل (28) فردا من فئة المبحوثين، كانت إجابتهم بموافق جدا، تليها نسبة 39.34% وهي تعادل (24) فردا أجابوا بموافق، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 08.20% وهي تمثل (05) أفراد، في حين أصغر نسبة فقد كانت 06.56% وهي تمثل (04) أفراد من الفئة المبحوثة صرّحوا من ثقافة المؤسسة لا تقدر جهودهم في العمل ولا تحفزهم على اكتساب المعارف.

س2. ثقافة المؤسسة تشجعك على التعاون وتبادل المعارف وتقاسمها مع زملائك في العمل:

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (04)

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
61	03	08	00	36	14
100	%4.92	13.12 %	00 %	59. %01	22.95 %

تبيّن نتائج الجدول رقم (04) أنّ معظم أفراد الفئة المبحوثة يرون بأنّ ثقافة المؤسسة تشجعهم على التعاون وتبادل المعارف وتقاسمها مع زملاء العمل ، فقد بلغت نسبة الذين أجابوا بموافق 59.01٪ وهي تعادل (36) فرداً ، تلتها نسبة 22.95٪ أي ما يعادل (14) فرداً وهي تتعلّق بالأفراد الذين أجابوا بموافق بشدة ، في حين الفئة المتبقية فهي التي ترى عكس ذلك ، فقد بلغت نسبة الذين أجابوا بغير موافق 13.12٪ وهي تمثّل (08) فرداً من فئة المبحوثين ، أما 03 أفراد المتبقين أي نسبة 4.92٪ فقد أجابوا بغير موافق بشدة .

• (الهيكل التنظيمي :س3 . قواعد وإجراءات عملك :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (05)

واضحة بشكل جيد	واضحة متوسط	واضحة بشكل غير واضحة	المجموع
11	33	17	61
18.04٪	54.09٪	27.87٪	100٪

يرى (33) فرداً من الفئة المبحوثة أي ما يمثّل نسبة 54.09٪ أنّ قواعد وإجراءات عملهم واضحة بشكل متوسط ، أما (17) فرداً وهو ما يعادل نسبة 27.87٪ فقد صرّحوا بأنّ إجراءات عملهم غير واضحة في حين كانت أصغر نسبة 18.04٪ ، وهي تمثّل (11) فرداً يرون بأنّ قواعد وإجراءات عملهم واضحة بشكل جيد .

س4 . تصلك المعلومات والمعارف التي تحتاجها في الوقت المناسب :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (06) :

المجموع	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
61	14	09	31	05	02
100٪	22.95٪	14.76٪	50.82٪	08.2٪	3.28٪

المعطيات المقدمة في هذا الجدول تبين أنّ نسبة 50.82٪ أي ما يعادل (31) فرداً من أفراد العينة ، تصلهم المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في الوقت المناسب أحياناً ، بينما (14) فرد من المبحوثين وهو ما يمثل نسبة 22.95٪ فقد صرحوا بأنّ المعلومات والمعارف التي يحتاجونها تصلهم دائماً في الوقت المناسب ، أما نسبة 14.76٪ وهي تمثل (09) أفراد فقد أجابوا بغالباً ، في حين الذين يرون بأنها تصلهم نادراً في الوقت المناسب فقد بلغت نسبتهم 08.20٪ وهي تمثل (05) أفراد من المبحوثين ،بينما ارتبطت أصغر نسبة بالأفراد الذين لا تصلهم المعلومات والمعارف أبداً في الوقت المناسب وهم يمثلون نسبة 3.28٪ أي ما يعادل فردين فقط من المبحوثين .

س05 . تستطيع الاتصال برؤسائك وزملائك في العمل بكل سهولة :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (07)

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
61	00	25	01	18	17
٪100	00	40.9	01.6	29.5	27.87
		٪9	٪4	٪50	٪

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عملية الاتصال ، فنسبة 40.99٪ أي ما يعادل (25) فرداً أجابوا بغير موافق أي أنّهم لا يستطيعون الاتصال برؤسائهم وزملائهم في العمل بكل سهولة تلتها نسبة 29.50٪ وهي تمثل (18) فرداً أجابوا بموافق ، ثم نسبة 27.87٪ أي ما يعادل (17) فرداً أجابوا بموافق بشدة وأصغر نسبة كانت 01.64٪ وهي تمثّل (فرد واحد) محايد

س06. القيادة التنظيمية تكافئ الأفراد المبدعين :
بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (08)

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
61	04	09	29	07	12
%100	06.5 %6	14.7 %6	47.5 %4	11.47 %	19.6 %7

يُتضح من خلال الجدول (رقم 08) أنّ أكبر نسبة هي 47.54% وهي تمثل الافراد الذين صرحوا بأن القيادة التنظيمية تكافئ الأفراد المبدعين أحيانا ، تلتها نسبة 31.14% وهي تمثل (12) فردا أجابوا بأنّ القيادة تكافئ الأفراد المبدعين دائما، في حين الذين أجابوا بنادرا فقد بلغت نسبتهم 14.76% وهي تمثل 09 أفراد من المبحوثين ، بينما صرحت نسبة 11.47% أي ما يمثل (07) أفراد بأنّ القيادة تكافئ المبدعين غالبا، أما أصغر فتعلقت بالأفراد الذين يرون أن القيادة لا تكافئ أبدا الأفراد المبدعين والتي بلغت 06.56% أي ما يعادل (04) أفراد .

س07. يشجعك رئيسك المباشر على طرح أفكارك وآرائك :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (09)

المجموع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
61	03	06	25	15	12
100%	04.92 %	09.84 %	40.98 %	24.59 %	19.67 %

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أنّ كل أفراد العينة يشجعهم رئيسهم المباشر على طرح أفكارهم وآرائهم ماعدا (03) منهم أي نسبة 04.92% لا يشجعهم أبدا، حيث لاحظنا من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أنّ (25) فردا أي نسبة 40.98% يشجعهم رئيسهم المباشر أحيانا على طرح أفكارهم وآرائهم، و (15) فردا أي نسبة 24.59% يشجعهم غالبا، و(12) فردا أي نسبة 19.67% يشجعهم دائما، و(06) أفراد أي نسبة 09.84% يشجعهم نادراً .

س08. تقوم المؤسسة بتدريبك على استعمال التقنيات الحديثة في العمل كالحاسب الآلي، الانترنت،الانترانت :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (10)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق
61	09	00	52
100%	%14.76	%00	%85.24

يشير الجدول إلى أن بلدية الكاليتوس تقوم بتدريب عمالها على استعمال التقنيات الحديثة في العمل، وهذا بينته النتائج إذ صرح (52) فرد من مجموع (61) فرد من المحوئين أن البلدية تقوم بتدريبهم لمواكبة التطورات والتغيرات، أما البقية والتي تمثل (09) أفراد من العينة المبحوثة أي نسبة %14.76 فقد كانت إجابتهم بغير موافق .

3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة : سيتم التطرق لتحليل بيانات المحور الثالث من الاستمارة (من س09 إلى س12) والمتعلقة بالأسئلة المطروحة حول عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في : اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة.

• (إكتساب المعرفة : س09. تكتسب المؤسسة المعرفة عن طريق :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (11)

المجموع	استئجار خبراء من خارج المؤسسة	استشارة خبراء المؤسسة	الانترنت
61	14	27	20
100%	%22.95	%44.26	%32.79

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن بلدية الكاليتوس تعتمد على المصادر الداخلية والخارجية لاكتساب المعرفة، فقد بينت النتائج أنها تكتسب المعرفة عن طريق استشارة خبراء المؤسسة (مصدر داخلي) وهي تمثل أكبر نسبة %44.26 أي

ما يعادل (27) فردا من المبحوثين ، تليها نسبة 32.79٪ أي ما يعادل (20) فرداً وهي تتعلق باكتساب المعرفة عن طريق الانترنت ، أما أصغر نسبة فقد كانت 22.95٪ أي ما يعادل (14) فردا وهي تخصُّ اكتساب المعرفة عن طريق استئجار خبراء من خارج المؤسسة (مصدر خارجي) .

- (تخزين المعرفة :س10 .لتخزين المعارف يتم استخدام :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (12)

الاجهزة الالكترونية	الأرشيف	المجموع
52	09	61
٪85.24	٪14.76	٪100

يتَّضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أنّ بلدية الكاليتوس تعتمد على الوسائل الحديثة لتخزين المعارف أكثر من الوسائل التقليدية ، وهذا ما بيّنته النتائج إذ بلغت نسبة الذين صرحوا بأنّه يتم تخزين المعارف باستخدام الاجهزة الالكترونية 85.24٪ ما يعادل (52) فردا من المبحوثين ، في حين بلغت نسبة الذين رأوا بأنّه يتم تخزينها باستخدام الأرشيف (09) أفراد فقط أي ما يعادل 14.76٪ .

- (توزيع المعرفة :س11 . تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة باستخدام :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (13)

شبكة الانترانت	البريد الالكتروني	الاجتما عات	نشرات ومطبوعات المؤسسة	المجموع
00	05	29	27	61
٪00	٪08.20	47.54 ٪	٪44.26	٪100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ بلدية الكاليتوس تعتمد بصفة كبيرة على الاجتماعات ونشرات ومطبوعات المؤسسة لتوزيع المعرفة مقارنة بالبريد الالكتروني ،

فقد احتلت وسيلة الاجتماعات المرتبة الأولى وذلك بنسبة 47.54٪ أي ما يعادل (29) فرد من المبحوثين ، وذلك راجع حسب ما وضعه رئيس قسم الادارة والتنظيم السيد أبو بكر بدار ، إلى أنه كل مديرية تنظم إجتماعات دورية كل شهر يناقش فيها المدير ومرؤوسيهيهم كل المشاكل والمستجدات والتطورات التي وقعت في البلدية خلال هذه المدة ، أما بالنسبة لنشرات ومطبوعات البلدية فقد احتلت المرتبة الثانية وذلك بنسبة 44.26٪ أي ما يعادل (27) فردا وهنا يجدر الاشارة إلى أنّ بلدية الكاليتوس تصدر مجلة شهرية تدعى "نافذة المواطن" هدفها ايصال المعلومات والمعارف إلى كل عمال البلدية من أجل تمكينهم من الاطلاع على كل ما هو جديد ، وكذا السماح للمواطن من الاطلاع على مختلف المشاريع التي أنجزتها البلدية وكذا المبرمجة ، حتى يتمكن من مناقشتها قبل المصادقة عليها نهائيا ، كما تتسم هذه المجلة بالتنوع فقد خصصت صفحة للمجتمع المدني بما فيهم الجمعيات الناشطة على مستوى البلدية بغرض التعريف بهم وخلق جو من التنافس بينهم ، وصفحة أخرى للأطفال الموهوبين الذين يقطنون على المستوى الوطني والدولي هدفها تشجيع المواهب والإبداعات الخلاقة .

أما بالنسبة للوسائل الأخرى فقد احتلت وسيلة البريد الالكتروني المرتبة الثالثة ، وذلك بنسبة 08.20٪ أي ما يمثل (05) أفراد فقط ، في حين لم نسجل أية إجابة تتعلق بشبكة الاتصال الداخلية الانترنت ، وهذا راجع لأنّ هذه الشبكة هي حديثة وجديدة بالنسبة للبلدية ، فقد تم إنشاؤها خلال هذا العام فقط 2016 ، ولكن مازال لحد الآن لم يتم إستعمالها .

• (استخدام وتطبيق المعرفة : س12 . من أجل التمكن من إستخدام المعرفة الجديدة تقوم المؤسسة :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (14)

المجموع	لا يتم تنظيم أية دورات تكوينية	بالاستعانة بخبراء من المؤسسة	تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بخبراء المؤسسة
61	08	33	20
٪100	٪13.12	٪54.09	٪32.79

تشير معطيات الجدول أعلاه أنّ أكبر نسبة هي 54.09% أي ما يعادل 33 فرد ، صرحوا بأنّه يتم الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة من أجل التمكن من استخدام المعرفة ، في حين نسبة 32.79% أي ما يمثل (20) فرد أجابوا بأنّه يتم تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بخبراء البلدية ، أما أصغر نسبة فقد كانت 13.12% وهي تمثل (08) أفراد صرحوا بأنّه لا يتم تنظيم أية دورات تكوينية .

4 . عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بالرضا الوظيفي :
سيتم التطرق لتحليل بيانات المحور الثالث من الاستمارة (من س13 إلى س17) والمتعلقة بالأسئلة المطروحة حول بيان علاقة ومدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي .

س13 . اهتمام المؤسسة بقدراتك وتشجيعك على الابداع ، يزيد من رضاك عن العمل :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (15)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق
61	02	01	58
%100	%3.28	%01.64	%95.08

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ معظم مفردات العينة يرون أن الاهتمام بقدراتهم وتشجيعهم على الابداع يزيد من رضاهم عن العمل ، فقد أوضحت النتائج أنّ نسبة 95.08% أي ما يعادل (58) فراداً أجابوا بموافق ، أما البقية فواحد منهم أي نسبة 01.64% كان محايد ، بينما الفردين المتبقين أي ما يمثل نسبة 3.28% فقد أجابوا بغير موافق .

س14 . إكتسابك لمعارف جديدة في عملك يشعرك بالرضا :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (16)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق
61	06	00	55
%100	%09.84	%00	%90.16

يتبيّن لنا من خلال نتائج الجدول رقم (16) أنّ (55) فرد من مجموع 61 من أفراد الفئة المبحوثة صرحوا بأنّ اكتسابهم لمعارف جديدة في عملهم يشعروهم بالرضا ، بينما (06) أفراد المتبقين أي نسبة 09.84% فقد أجابوا بغير موافق .

س15 . تفضل استعمال التقنيات الحديثة في عملك كجهاز الكمبيوتر بدل من العمل بالطرق التقليدية :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (17)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق
61	08	04	49
%100	%13.12	%06.56	%80.32

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة يفضلون استعمال التقنيات الحديثة في العمل بدل من العمل بالطرق التقليدية ، فقد أجاب (49) فرد أي نسبة 80.32% موافق ، بينما البقية منهم أي نسبة 03.28% كانوا محايدين ، بينما 05 أي 08.20% فأجابوا بغير موافق .

س16 . التعاون والتشاور وتبادل المعارف بين زملائك في العمل يشعرك بالرضا :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (18)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق بشدة
61	02	02	57
%100	%3.28	%3.28	%93.44

تشير معطيات الجدول أعلاه أنّ (57) فرد من أفراد العينة المبحوثة يشعرون بالرضا نتيجة التعاون والتشاور وتبادل المعارف بين زملاء العمل ، أما (04) أفراد المتبقين فإثنان منهم أي نسبة 03.28% كانوا محايدين ، ونفس النسبة أجابت بغير موافق .

17. سهولة اتصالك مع زملائك ورؤسائك في العمل يؤثر ايجاباً على رضاك الوظيفي :

بيانات الإجابة يوضحها الجدول رقم (19)

المجموع	غير موافق	محايد	موافق بشدة
61	02	04	55
%100	%3.28	%06.56	%90.16

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنّ سهولة الاتصال يعتبر عاملاً مهماً من عوامل الرضا الوظيفي، فقد أوضحت النتائج أنّ (55) فرد من مجموع (61)، يؤثر الاتصال الجيد إيجاباً على رضاهم الوظيفي، بينما (06) أفراد المتبقين، فأربعة (04) منهم أي نسبة 06.56% كانوا محايدين، بينما (02) أي نسبة 03.28% فقد أجابوا بغير موافق.

خاتمة

يتضح من خلال ما سبق أنّ التطبيق الناجح لإدارة المعرفة وتوفير كافة متطلباتها المتمثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، والالتزام بالقيام بكافة عملياتها من توليد واكتساب المعرفة إلى تخزينها ثم توزيعها من أجل استخدامها، يمكّن من وضع المعارف والمهارات في أيدي الأفراد ويشجعهم على الإبداع والابتكار والتعاون والتشاور وتبادل المعارف فيما بينهم، وينمي قدراتهم على مواجهة المشاكل ومواكبة التطورات، وهذه كلها عوامل من شأنها أن تجعل العاملين يشعرون بالارتياح والطمأنينة وبالرضا عن عملهم.

ومن هنا يمكن أن نقول أنّ إدارة المعرفة، لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي فهي أداة لتحفيز العاملين، وتوفير كافة الظروف والوسائل التي تسهل لهم أداء مهامهم، وتجعلهم يشعرون بالراحة وبأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

ولكن في الواقع الجزائري ، وبالأخص في بلدية الكاليتوس ورغم الجهود المبذولة من طرف مسؤولي البلدية لتطبيق إدارة المعرفة إلا أنّها إلى حد الآن لازالت تتميز بالعديد من النقائص .

وفي ضوء ما تقدم من أفكار ودراسة وتحليل فإن الباحثة تخلص إلى النتائج والاقتراحات التالية :

1- نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما هو نظري ومنها ما هو تطبيقي .

أ- نتائج الدراسة النظرية وتمثّل فيما يلي :

- إدارة المعرفة هي عملية إدارية منظمة تعمل على إيجاد المعلومات والعمل على فرزها وتنقيتها وتخزينها والرجوع إليها عند الحاجة ، من أجل توزيعها بين العمال واستخدامها لأداء مهامهم الوظيفية .

- إدارة المعرفة هي وسيلة إدارية تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات وتمثّل في وجود الثقافة والقيادة التنظيمية الداعمة ، ووجود هيكل تنظيمي مرن ، وكذا توفر تكنولوجيا المعلومات التي تسهل تخزين المعارف الجديدة ونشرها وتوزيعها بين العمال ، ومن هنا نستنتج أنّ الفرضية الأولى والتي مفادها " يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل إلى نجاح كافة عمليات إدارة المعرفة " هي فرضية صحيحة جزئيا فقط ، فتكنولوجيا المعلومات وحدها ليست كافية بنجاح تطبيق إدارة المعرفة بل تحتاج إلى توفر متطلبات أخرى هي الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، والقيادة التنظيمية .

- يتمثّل الرضا الوظيفي في مختلف الاتجاهات والمشاعر الايجابية التي يكونها الفرد نحو وظيفته ومنظّمته نتيجة تحقيقه لرغباته وتصوراته .

- نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود الثقافة التنظيمية التي تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار ، والقيادة التي تشجع العمال على التعلّم والتعاون والتشاور وتبادل المعارف وتقاسمها ، كما تتطلب وجود هيكل تنظيمي يسمح بمرور ووصول المعلومات في الوقت المناسب ويسهل عملية الاتصالات في مختلف الاتجاهات (الأفقية ، النازلة ، الصاعدة) ، بالإضافة إلى ضرورة استخدام مختلف الوسائل الحديثة التي من شأنها تسهيل عملية التواصل بين العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، وهذه كلها عوامل تؤدّي إلى شعور

العامل بالطمأنينة وبالارتياح وبالرضا عن عملهم ، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها "يرتبط الرضا الوظيفي في المؤسسة ارتباطاً طردياً بتطبيق كافة متطلبات وعمليات إدارة المعرفة".

ب. نتائج الدراسة الميدانية وتمثّل فيما يلي :

- وجود ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة ، فقد بيّنت النتائج أنّ معظم أفراد الفئة المبحوثة صرحوا بأنّ ثقافة المؤسسة تقدر جهودهم في العمل وتحفزهم على اكتساب المعارف وتشجعهم على التعاون وتبادل المعارف بين زملاء العمل .

- يتميّز الهيكل التنظيمي لبلدية الكاليتوس بالقصور ، فقد صرح (11) فرد فقط أي نسبة 18.04% بأن قواعد وإجراءات عملهم واضحة بشكل جيد أما البقية (50 فرد) فاختلفت أجابتهن بين واضحة بشكل متوسط وغير واضحة ، أما فيما يتعلق بتوقيت وصول المعلومات فقد بينت المعطيات أنّ (14) فرد أي نسبة 22.95% فقط تصلهم المعلومات دائماً في الوقت المناسب ، وهذا القصور راجع لكون الهيكل التنظيمي لبلدية الكاليتوس طويل يتميّز بتعدّد المستويات الإدارية ، ممّا يتسبّب في كثير من الأحيان في تشويش المعلومات وتحريفها وعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب .

- إتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنّ القيادة التنظيمية تكافئ الأفراد المبدعين وتشجع العمال على طرح أفكارهم وآرائهم .

- تستخدم البلدية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، فقد تبين من خلال المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين أنّ الانترنت متوفرة في البلدية ، بينما شبكة الانترنت فقد تم إنشاؤها خلال هذا العام 2016 ولكن لم يتم استخدامها لحد الآن ، أما فيما يخصّ وسائل الاتصال الخارجي فيتم استعمال البريد الالكتروني والفاكس والموقع الالكتروني الخاص بالبلدية .

- تكتسب البلدية المعرفة عن طريق استشارة خبراءها بالدرجة الأولى ، كما تلجأ إلى استخدام الانترنت وفي بعض الأحيان يتم استئجار خبراء من خارج البلدية .

- تستخدم البلدية التقنيات الحديثة لتخزين المعارف أكثر من الوسائل التقليدية، فقد صرّح (52) فرد (85.24%) أنّه يتمّ استخدام الأجهزة الالكترونية بينما (09) فقط (14.46%) رأوا أنّه يتمّ استخدام الأرشيف.
- بيّنت النتائج أنّ البلدية تعتمد بنسبة كبيرة على الاجتماعات وكذا مطبوعاتها ونشراتها لتوزيع المعرفة.
- تستعين البلدية بخبراء من خارج البلدية لتدريب العمال على استخدام المعارف الجديدة أكثر من استعانتها بالكفاءات الموجودة لديها، إذ صرح 33 فرد أي ما يعادل نسبة 54.09% بأنّ البلدية تقوم بالاستعانة بخبراء من خارجها من أجل التمكن من استخدام المعرفة الجديدة، بينما 20 فرد أي نسبة 32.79% صرّحوا بأنّه يتمّ تنظيم دورات تدريبية بالاستعانة بخبراء البلدية.
- يرى معظم أفراد الفئة المبحوثة (58) فرد ما يعادل نسبة 95.08% أنّ الاهتمام بقدراتهم وتشجيعهم على الابداع يزيد من رضاهم الوظيفي.
- يرى معظم أفراد الفئة المبحوثة (55) فرد ما يعادل نسبة 90.16% أنّ إكتسابهم لمعارف جديدة في عملهم يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.
- يفضل معظم أفراد الفئة المبحوثة (49) فرد أي ما يعادل نسبة 80.32% استعمال التقنيات الحديثة في العمل بدل من العمل بالطرق التقليدية.
- صرّح (57) فرد من مجموع (61) أي ما يعادل نسبة 93.44% أنّ التعاون والتشاور وتبادل المعارف بين زملاء العمل يشعروهم بالرضا.
- نلاحظ من خلال النتائج السابقة أنّ بلدية الكاليتوس تتوفّر على الثقافة والقيادة التنظيمية التي تشجع الأفراد على الابتكار والتعاون، كما يتم استخدام الوسائل الحديثة في العمل كالحاسب الآلي والانترنت... إلخ لكن يعاب عليها أنّ هيكلها التنظيمي طويل ويتميز بتعدد المستويات الادارية مما يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال التنظيمي بين العاملين داخل البلدية، وبالتالي بروز العديد من المشاكل نتيجة تأخر وصول المعلومات أو تعرضها للتشويش والتحريف، ومن هنا نستنتج أنّ الفرضية الثالثة التي مفادها " توفر بلدية الكاليتوس كافة متطلبات إدارة المعرفة لتحقيق الرضا الوظيفي" هي صحيحة جزئيا، فقد أثبتت النتائج توفّر (03) متطلّبات أساسية (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات)، وغياب واحد منها يتمثل في ضرورة وجود الهيكل التنظيمي المرن.

2. الاقتراحات: تقترح الباحثة من المؤسسة المستقبلية أخذ بعين الإعتبار مايلي :

- ✓ ضرورة الاستفادة من خبرات الكفاءات العلمية الموجودة في البلدية، واستخدامها في توليد المعارف واكتسابها.
- ✓ استخدام الكفاءات العلمية الموجودة داخل البلدية من أجل تدريب العمال على استخدام المعارف الجديدة بدل الاعتماد على مدربين وخبراء من خارجها، خاصة وأنها تحتوي على عدد لا بأس به من الخبراء في مختلف المجالات.
- ✓ ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية وذلك بتقليص عدد المستويات الإدارية.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بعملية الاتصال التنظيمي في البلدية، وذلك بفتح خطوط الاتصال بين العاملين داخل البلدية في مختلف الاتجاهات الأفقية النازلة والصاعدة.
- ✓ الاستفادة من خدمات شبكة الاتصال الداخلية الانترنت، فما الفائدة من وجودها دون استخدامها من أجل تسهيل الاتصال بين العاملين داخل البلدية.

هوامش

- 1) وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2012، ص169.
- 2) حبيب بن باير، فريد بلقوم، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص03.
- 3) محمد عشماو، الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). الاسكندرية: منشأة المعارف، 2010، ص222.
- 4) عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012، ص04.
- 5) FILEMON A. URIARTE. JR. INTRODUCTION TO KNOWLEDGE MANAGEMENT: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non- practitioners interested in understanding the subject; JAPAN: Asean foundation. 2008. P13.

- 6) عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009 ، ص 27 .
- 7) SADRA ROCHELLE BROWN, **JOB SATISFACTION OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS IN THE COMMONWEALTH OF VIRGINIA. Degree of DOCTOR.** Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements. 2009. p 11.
- 8) LUTHANS, FRED, **organizational behavior.** 08 edition, new York : MCG- HILL. 1998, p 144.
- 9) عبد المحسن بن صالح الحيد ، إبراهيم عمر بن طالب ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) . السعودية : الادارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الادارة العامة ، 2005 ، ص 43-44 .
- 10) مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط 03 . عمان : دار الشروق ، 2004 ، ص 113 .
- 11) إيهاب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دراسة حالة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة : كلية التجارة ، قسم الدراسات العليا ، 2008 ، ص 46-47 .
- 12) وجدي أحمد محيسن ، مدى رضا موظفي وكالة الفوث للعاملين في وكالة الفوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، عمادة الدراسات العليا : كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، 2004 ، ص 57 .
- 13) جمال نمر موسى المصري ، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة - قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، 2009 ، ص 12 .
- 14) عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة وحدة الصمامات والمضخات (بوفال) بالبرواقية بولاية المدية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2011 ، ص 17 .
- 15) فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 262 .
- 16) حمو بوظريفة ، أحمد دوقة ، عبد القادر لورسي ، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي . الجزائر : دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والاعلام ، 2007 ، ص 54 .
- 17) الهاشمي لوكيا ، مراد بومنقار ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي . عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 134 .