

# دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية

محمد معيض خميس الحارثي

أستاذ إدارة المعرفة المساعد

كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي

الطائف المملكة العربية السعودية

E – mail: mmkhh@yahoo.com

**The role of organizational knowledge in increasing  
job satisfaction among employees.**

هدف البحث إلى التعرف على دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي (١٠٣) موظفًا. وذلك للعام ١٤٤٤هـ، وقد استخدم البحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة للبحث؛ وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع البحث وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة الكاملة البيانات (٤٦) استبانة لتمثل عينة البحث الأساسية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي متوفرة بدرجة عالية ببعديها الضمنية والظاهرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي عالي، ووجود دور فعال للمعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالكلية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها ضرورة دعم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بالكلية، والاعتماد على المعرفة التنظيمية ببعديها لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، واعتماد الإدارة سياسة مرنة في نشر المعلومات الضرورية للعمل داخل الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** \* المعرفة التنظيمية، المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، الرضا الوظيفي.

### Abstract:

The research aimed to identify the role of organizational knowledge in increasing job satisfaction among employees. The research used the descriptive analytical approach, and the research community was represented in all civil employees of the King Abdullah Air Defense College (103) employees, for the year 1444 AH.

The research used the questionnaire as a tool to collect the necessary data for the research, due to its suitability to achieve the objectives of the research and answer its questions. After ensuring the validity and reliability of the questionnaire, the questionnaire was distributed to all the research community. The number of complete data retrieved questionnaires was (46) questionnaire which represent the basic research sample.

The study reached many results, including that the organizational knowledge of the King Abdullah Air Defense College is available to a high degree in its implicit and apparent dimensions. Another result is that the level of job satisfaction among the civilian staff at King Abdullah College of Air Defense is high. Also, the study showed the existence of an effective role for the organizational knowledge in achieving job satisfaction among the employees of the college.

The study revealed many recommendations, most notably, the need to support material and moral incentives for the college employees, and to rely on organizational knowledge in its two dimensions to achieve job satisfaction among employees. And that the administration needs to adopt a flexible policy in publishing the necessary information for work within the college.

### مقدمة البحث:

شهد عالم الإدارة في كافة المؤسسات خلال الفترة الأخيرة تغيرات متسارعة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فقد توسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات محليًا وعالميًا، وأدرك المسئولون والقادة أن نجاح هذه المؤسسات في عملها يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على توليد المعرفة وجمع المعلومات من مصادر مختلفة وتحليل هذه المعلومات ونشرها بين العاملين، وذلك من خلال اعتماد هذه المؤسسات على تحقيق أبعاد المعرفة التنظيمية. وتعد المعرفة التنظيمية أحد المداخل المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية والداخلية، والقيام بتصنيفها وتحديد ما تحتاجه منها، ومن ثم تقوم بتخزينها وإتاحتها للموظفين الموجودين بالمؤسسة للاستفادة منها في تحسين الأداء وتطويره من خلال ما تحمله هذه المعلومات من خبرات وتجارب سابقة. فالمعرفة التنظيمية من أهم موارد المؤسسة إلا أنها مبعثرة داخل المؤسسة أو في عقول ذوي الخبرات مما يجعلها عرضة للفقد والضياع وعدم الاستفادة منها (عبد العليم، ٢٠١٢). هذا وترجع أهمية المعرفة التنظيمية داخل المؤسسات إلى كونها واحدة من أكثر الأصول الحيوية داخل المؤسسات، والتي يمكن اعتبارها مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة ونجاح المؤسسات على المدى البعيد، فكلما كانت هناك وفرة في المعلومات داخل المؤسسات كلما زادت احتمالية اكتسابها للميزة التنافسية وأصبحت أكثر ابتكارًا وكفاءة وفعالية في مجال عملها (Gagnè, 2009). إن مشاركة المعرفة وتنظيمها داخل المؤسسة تعد مسألة أساسية لضمان جودة

الأداء وتحفيز الموظفين وزيادة الرضا لديهم، حيث إن قدرة المنظمة والعاملين فيها على الابتكار والإبداع والتجديد تعتمد على توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المؤسسة ككيان كلي تفاعلي (الحواجرة، ٢٠١٠). ويعتمد تحقيق المعرفة التنظيمية داخل مؤسسات الأعمال بشكل كبير على وجود قوى عاملة ملتزمة بأهداف المؤسسة تجاه تحقيق المعرفة التنظيمية، وهذا الالتزام إنما ينبع من وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى هذه القوى العاملة، كما أن وجود المعرفة التنظيمية تجعل الموظفين بالمؤسسة مدركين لإمكاناتهم وتساعدهم على تحقيق الأعمال المنوط بهم القيام بها (حسيب، ٢٠١٤). ويذكر محمد (٢٠١٤) أن سلوك الموظفين في أي مؤسسة يتحدد بعدة عوامل تتمثل في مجموعة من المفاهيم منها: الدوافع، والحوافز المادية والمعنوية، والنمط الذاتي لتطور شخصيته، وطبيعة تلك الشخصية، ومستوى إدراك الموظف ومعرفته وتصوره للأمر التي يحسها ويراهها ويلمسها داخل المؤسسة، وكذلك الاتجاهات والقيم المعرفية والتنظيمية التي يكتسبها وما يصاحبها من خبرات. ويشير الرضا الوظيفي لدى الموظفين إلى ذلك السلوك الضمني الذي يكمن في وجدانهم، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الموظف وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الموظفين في مدى الرضا الوظيفي لديهم وينعكس ذلك على سلوكهم الخارجي، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الموظف الخارجي في العمل، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه، وكلما كانت درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف عالية وإيجابية كلما زاد تصوره أن عمله يحقق الإشباع المناسب لحاجاته (فليه وعبد المجيد ٢٠٠٥). ويعد الشعور بالرضا لدى الموظفين حصيلة التفاعل بين ما يريده الموظف وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين، ومن ثم فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيلاً أو مصدراً للموظفين لتحقيق حاجات يريدونها بشدة، فالرضا يعبر عن مفهوم الفعالية والطموح الذي يتحقق عن طريق العمل، ومن ثم فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف نحو العمل (بلعيد، ٢٠٢١). إن تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين يسهم بدرجة كبيرة في تحسين الصحة الذهنية للموظفين، وزيادة أرباح المؤسسة، وشحن كافة طاقات ومواهب الموظفين في المؤسسة لتقديم أفضل ما لديهم؛ والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة أية تحديات خارجية أو داخلية، والعمل على تحديث وتحسين مستوى المنتج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرضا الوظيفي يعمل على تحقيق نوع من الاستقرار العام داخل المؤسسة وهو ما تحتاجه أي مؤسسة للنهوض والتطور وفق آخر المستجدات في بيئتها المحيطة (خليل، ٢٠٢١). وتشير دراسة محمد (٢٠١٤) إلى أن الرضا الوظيفي يقوم بتوجيه سلوك الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة فضلاً عن أنه وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمرارها ونجاحها، ونظراً لضرورة وأهمية أن يكون لدى الموظفين في أي مؤسسة درجة مناسبة من الرضا الوظيفي فلا بد من للباحثين أن يتعمقوا في دراسة مفهوم الرضا الوظيفي كمتغير يؤثر بقوة في مستوى التنظيم وتوجيه سلوك الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ورفع أدائهم وتحقيق إنتاجية أعلى بما يخدم أهداف الموظفين أنفسهم والمؤسسة بشكل عام. كما تشير دراسة المؤمن (٢٠١٨) إلى أن القيادة في مؤسسات العمل تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين إلى أقصى درجة ممكنة، وفي سبيل ذلك تعمل على أن يمتلك موظفيها قدرة على العمل، وأن يكون لديهم درجة مناسبة من الرضا الوظيفي، حيث تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الموظف في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتشمل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية)، بالإضافة إلى وجود عامل آخر يؤثر على الرضا الوظيفي وهو ما يتعلق ببيئة الوظيفة وتشمل: (إدارة المشاركة، والعلاقات بين الأفراد، ظروف العمل)، وعليه فلا بد أن تكون هناك أجواء عمل مريحة ومساعدة على القيام بالعمل المطلوب على أتم وجه، كتوفر الإمكانيات والمعلومات والبيانات والأدوات التي تساعد على الإنجاز، وهو ما نطلق عليه المعرفة التنظيمية.

### مشكلة البحث:

تعد المعرفة التنظيمية أحد الأبعاد المهمة التي يجب توفرها داخل المؤسسات وذلك لتحقيق مفهوم المزاجية بين الفكر والعمل لدى الموظفين، والذي يمكنهم من مواجهة التحديات وتصحيح الأخطاء، ويساعدهم على تحقيق الأمن النفسي لديهم. ويمثل الرضا الوظيفي لدى العاملين أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري لدى الموظفين؛ لذا تظهر أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسات

باعتباره وسيلة لتحقيق الاستقرار وتأدية الخدمات على أكمل وجه (أبو الغيط، ٢٠٢١). ويتأثر الرضا الوظيفي لدى الموظفين بدرجة كبير بالمعرفة التنظيمية ومدى توفر المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل داخل مؤسسة العمل، حيث إن توفر هذه المعلومات وإتاحتها ومشاركتها بين الموظفين تسهم بدرجة كبيرة في تحسن إداء الموظف وزيادة كفاءته في العمل وهو ما ينعكس على حالة الرضا الوظيفي لديه، وعلى النقيض فإن عدم توفر المعرفة والمعلومات والبيانات وإتاحتها ومشاركتها يؤثر بالسلب على قدرة الموظف على أداء عمله مما يجعله يشعر بالاستياء نحو العمل وهو ما ينعكس على سلوكه. وتأسيساً على ما سبق فإن مفهوم الرضا الوظيفي والمعرفة التنظيمية يرتبطان بعلاقة تجمعهما أهداف التنظيم والمشاركة والتعاون والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح العمل، والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضوية العمل، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب نشر المعرفة التنظيمية وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين فإن المعرفة التنظيمية قد تمثل أقوى المحددات وأكبرها تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وهو ما يحاول البحث الحالي الكشف عنه من خلال الإجابة على أسئلة البحث.

### أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟
٣. ما تأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟
٤. ما تأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟

### أهداف البحث:

#### يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. الكشف عن واقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
٢. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
٣. الكشف عن تأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
٤. الكشف عن تأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

### أهمية البحث:

يمكن تناول أهمية البحث في الأهمية النظرية (العلمية)، والأهمية العملية (التطبيقية) كالتالي:

#### ١- الأهمية النظرية (العلمية):

١. تقديم إطار نظري ومفاهيمي يتناول المعرفة التنظيمية وأبعادها، وكذلك الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما؛ عبر إلقاء الضوء على ما ورد من أدبيات الفكر الإداري والدراسات المتعلقة بالمعرفة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٢. كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغير المعرفة التنظيمية؛ لكونه من المتغيرات الحديثة والمؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المحلية والعالمية ومواجهة التحديات وحل المشكلات التي قد تواجهها.
٣. من المأمول أن يمثل البحث إضافة علمية قيمة؛ كونه يبحث في مفهوم ندرت فيه البحوث الأكاديمية \_على حد علم الباحث\_، وهو المعرفة التنظيمية وكذلك الربط بين متغير المعرفة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

#### ٢- الأهمية التطبيقية (العملية):

١. تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في محاولة إثارة اهتمام قيادات المؤسسات العسكرية وعلى رأسها قيادة كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي نحو نشر ثقافة المعرفة التنظيمية والاعتماد عليها كأحد المتغيرات التي تحقق الأمن والاستقرار النفسي لدى الموظفين المدنيين العاملين بالكلية وهو ما سينعكس على جودة الأداء بالكلية.

٢. قد تعطي نتائج البحث إشارة واضحة لقيادات كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي حول مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالكلية، ومن ثم توجيه مزيد من الجهود لرفع هذا المستوى إذا جاءت النتائج سلبية، أو تقديم مزيد من الدعم إذا جاءت النتائج إيجابية.

٣. قد تقدم نتائج البحث للمسؤولين والقادة بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي ب صورة واضحة عن واقع المعرفة التنظيمية في الكلية، ومن ثم اتخاذ خطوات إيجابية نحو تطويرها وزيادة دعمها داخل الكلية.

٤. كما تتمثل أهمية البحث التطبيقية فيما يمكن أن يقدمه من نتائج ومقترحات في ضوء تلك النتائج المتحصل عليها، بما يحقق الفائدة من تلك المقترحات، فيما لو تم الأخذ بها من قبل قيادات مؤسسات القطاعات العسكرية، بما يساهم في تفعيل مشاركة المعرفة بين العاملين بها.

### حدود البحث:

ترتبط نتائج البحث بالحدود التالية:

### الحدود الموضوعية:

تمثلت الحدود الموضوعية للبحث في متغيرين هما:

- المعرفة التنظيمية وتتضمن (المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرية)
- الرضا الوظيفي ويتضمن (بيئة العمل والعلاقات الداخلية، الحوافز المادية، طبيعة العمل والنمو المهني، الحوافز المعنوية).

### الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للبحث في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالمملكة العربية السعودية.

### الحدود الزمنية:

طبق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول في العام الهجري ١٤٤٤ هـ الموافق ٢٠٢٢ م.

### الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للبحث في الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

### مصطلحات البحث:

**الرضا الوظيفي:** يعرف الرضا الوظيفي بأنه: إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، فالرضا الوظيفي هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، كما يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها (المؤمن، ٢٠١٨). ويُعرف البحث الحالي الرضا الوظيفي إجرائياً: بأنه شعور لدى الموظفين ينبع من رضا الموظف عن العمل وبيئته وظروفه، ودرجة توفر الأدوات والمعلومات والبيانات الكافية، التي تساعد على القيام بمهامه، والتي تجعله أكثر قدرة على العمل، ويظهر هذا الشعور من خلال استجابة الموظف على أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في رضا الموظف عن: (بيئة العمل والعلاقات الداخلية، الحوافز المادية، طبيعة العمل والنمو المهني، الحوافز المعنوية). **المعرفة التنظيمية:** يقصد بالمعرفة التنظيمية: تلك المعرفة التي تشير إلى القوالب الاجتماعية المؤسسية من مفاهيم، وطرق، ونظم إجرائية، وأدوات، وحقائق ووجهات النظر، وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات، والاستراتيجيات، وغالباً ما يقع على عاتق الإدارة العليا مشاركة هذه المعرفة، حيث تأخذ أولوية إدارية، فالمعرفة التنظيمية بطريقة مختصرة تشير إلى نظم للإدارة (رفاعي، ٢٠١٣). وتشير المعرفة التنظيمية الضمنية إلى تلك المعرفة الرسمية وغير الرسمية الموجودة تلقائياً في عقل العاملين والمبنية على خبرات شخصية مرتبطة بالفرد، وهي تشمل المعرفة الفنية غير المكتوبة والمعرفة التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان (عبد العليم، ٢٠١٢). كما تعرف

المعرفة التنظيمية الظاهرية (الصريحة) بأنها: المعرفة الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة، وتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات، وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم، وتحقيق معدلات الأداء المكلفين بها (Dalkir, 2005)، (حسيب، ٢٠١٤) ويمكن تعريف المعرفة التنظيمية إجرائياً بأنها: كل ما يمكن للمؤسسة اكتسابه من معرفة ضمنية (أفكار داخل العقول) أو صريحة (موتقة على المصادر المختلفة ورقية أو إلكترونية ورقمية مثل اللوائح، الأدلة، التعاميم) وتستخدمها المؤسسة لتفسير المواقف وحل المشكلات التي تواجهها، ويتم الحصول عليها من خلال الأفراد أو الجماعات وخبزها ونشرها بين الموظفين وفق استراتيجية واضحة للمعرفة، مما يؤدي في فهم الموظفين للعلاقة المتبادلة بين الهياكل الداخلية للمؤسسة، وكذلك فهم العمليات والإجراءات والقوانين، ونظم العمل، وهو ما ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

### الإطار النظري للبحث:

شهد العصر الحالي ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية أدت إلى حدوث تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة طالت جميع المجالات والمنظمات؛ وتحول العالم على إثرها إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف، وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وتكونت حضارة مختلفة في ملامحها ومفاهيمها عما كان سائداً عن ذي قبل، ونتيجة لذلك فقد حظيت المعرفة باهتمام كبير خاصة حتى في عصر المعرفة؛ ولكونها تمثل الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد داخل المنظمات مدركين لإمكانياتهم وقدراتهم وكيفية تحقيقها، وقد أدت الاختلافات في تحديد مفهوم المعرفة إلى زيادة اهتمام الباحثين على بإجراء الدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية المختلفة.

### ماهية المعرفة التنظيمية:

تعرف المعرفة عامة بأنها: المحصلة المرسومة من المعلومات بعد ربطها بمعلومات أخرى ومقارنتها بما هو معروف حالياً، والمعرفة تبنى على المعلومات السابقة والخبرات والبداهيات والفهم، فهي تتضمن ملاحظة كيفية رد الفعل عن المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة، وهي شيء من خلاصة عقول العاملين وهي ليست مخزنة في قاعدة البيانات أو يمكن طبعتها في نظام المعلومات، فهي ما يحتاجه الأفراد للأداء وللمهام الضرورية في حياتهم بالمنظمة (عبد العليم، ٢٠١٢). وعرف قاموس أكسفورد المعرفة بأنها: دراية مكتسبة بواسطة الخبرة، وهي ما يتاح للإنسان من معلومات، إضافة إلى الفهم النظري والتطبيقي لتلك المعلومات، وهما يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص (محمد، ٢٠١٤، ص ٧٧). أما المعرفة التنظيمية فهي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المؤسسة، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات فضلاً عن خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد والعاملون (Haekett, 2004, p.4-8). كما تعرف المعرفة التنظيمية بأنها: مجموعة النشاطات والمبادرات والإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتوليد وخبز ونقل وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي (Donate & De Pablo, 2015, p.362). من خلال هذا التعريف يتضح أن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية؛ لكونها حاصل جمع مهارات وإمكانات الأفراد في كافة الأنشطة سواء كانت معرفية أم ظاهرية أم ضمنية، ومن ثم يعرف السلمي (٢٠٠٣، ص ٢٠٤) المعرفة التنظيمية على أنها جميع أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملاتهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، كما أن المعرفة التنظيمية تتشكل من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. وبناءً على ذلك فإن المعرفة التنظيمية تتضمن مجموعة الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، وأساليب العمل، كما تشمل خبرات وتجارب الأفراد والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكونها داخل المؤسسة؛ بهدف تفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة. ومن ثم يمكن تعريف المعرفة التنظيمية بأنها كل ما يمكن للمنظمة اكتسابه من معرفة ضمنية (أفكار داخل العقول) أو صريحة (موتقة على المصادر المختلفة ورقية أو إلكترونية ورقمية مثل اللوائح، الأدلة، التعاميم..... إلخ) من خلال الأفراد أو الجماعات وتوليد وخبزها ونشرها بين العاملين وفق استراتيجية واضحة للمعرفة.

توجد عدة تصنيفات للمعرفة التنظيمية حسب الأساس الذي صنفت بناءً عليه والجهة التي ينظر إليها منها، وهو ما يمكن توضيحه فيما يلي (السلمي، ٢٠٠٣، ص ٢٠٣؛ عبد العليم، ٢٠١٢):

➤ أولاً: أبعاد المعرفة التنظيمية حسب مصدر تشكلها:  
وتنقسم وفقاً لذلك إلى بعدين هما:

١) **المعرفة التنظيمية الذاتية (الداخلية):** وهي المعرفة التي يكونها أفراد المنظمة بجهدهم الخاص اعتماداً على قدراتهم الفكرية وطاقاتهم الذهنية ومختلف تجاربهم وخبراتهم، والتفاعلات فيما بينهم وكذا تفاعلهم مع عناصر البيئة الخارجية.

٢) **المعرفة التنظيمية الخارجية:** وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة ويستمددها الأفراد من مصادر خارجية، وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص.

➤ ثانياً: أبعاد المعرفة التنظيمية حسب وضوحها وتداولها:  
➤ وتنقسم وفقاً لذلك إلى بعدين هما:

١. **المعرفة التنظيمية الضمنية:** وهي المعرفة التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، كما أنها المعرفة التي يخزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتشكلت تلك المعرفة الكامنة وتنامت لدى الأفراد نتيجة الدراسة أو الخبرة الشخصية والحكم الشخصي والتجارب التي مروا بها، والمهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه لفترة من الزمن، وملاحظاته لكل ما يجري حوله من أمور؛ أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبية النفسي والاجتماعي المميز. وقد حاولت منظمات الأعمال كثيراً الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى المتوافرة لدى أفرادها للاستفادة منها في المواقف المستقبلية، والتوصل إلى طرق فعالة لاكتسابها والاحتفاظ بها ومن ثم توظيفها وتطبيقها في المشكلات والمواقف المستقبلية التي تتعرض لها المنظمة، لكن على الرغم من المحاولات العديدة إلا أنه كان هناك صعوبة في الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة وتقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم، لأنها تكمن في عقول الأفراد العاملين، ويصعب وضعها في رموز أو كلمات فيستفيد منها ذات الشخص ذاته ويصعب نقلها للآخرين، لذا فإن الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة يتطلب الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد وذلك بشكل صعوبة على المنظمة، لذا سعت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لنقل هذا النوع من المعرفة إلى قواعد بيانات لتحقيق الاستفادة القصوى منها، إلا أن القدرات لا زالت محدودة في هذا المجال (علي، ٢٠١٤، ص ٤٠٣).

٢. **المعرفة التنظيمية الظاهرية (الصريحة):** ويقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الأفراد الآخرين داخل المنظمات وبالتالي نقلها إلى الآخرين في شكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرق أخرى، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، وتشمل هذه المعرفة كل ما يمكن كتابته أو شرحه أو فهمه أو التعبير عنه من جانب أي فرد لديه فهم أساسي للتكنولوجيا الأصلية داخل وخارج المنظمة. وبناءً على ذلك فإن المعرفة التنظيمية الظاهرية تشبع بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة، ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات، وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم، وتحقيق معدلات الأداء المكلفين بها. ويتفاعل نوعي المعرفة التنظيمية (الضمنية والصريحة) ويتشابكا فيما بينهما ليكونا مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة وثقافتها الذاتية، والتي تعرف بها في أوساط الأعمال، وتوثر في أنماط سلوك أعضائها، وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي (السلمي، ٢٠٠٣)

مصادر المعرفة التنظيمية:

يمكن الحصول على المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال من مصدرين أساسيين ذكرهما برنوطي (٢٠٠١، ص ٢٤٣) فيما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية: وهي مصادر المعرفة الناتجة من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم، بالإضافة إلى تفاعلاتهم وعلاقتهم مع عناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتائجها وتأثيراتها، ومن أمثلة المصادر الداخلية يذكر الزيات (٢٠٠٨) عدة أشكال:

- الإنسان أو الفرد العامل: إذ يعد الفرد العامل في أي مجال هو المصدر الأهم للمعارف الحديثة وخاصة تلك التي لم يتم نشرها وتداولها بين الناس والموجودة لدى المختصين فقط، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات كافية لإنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة رأس المال الفكري، ويكون هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.
- فرق العمل: وهم مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً في مجموعات لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- البحوث والدراسات: وهي مصدرًا مهمًا لإنتاج المعرفة، وتتضمن بحوث التسويق وتطوير المنتجات، والبحوث الداخلية، وبراءات الاختراع، والمؤتمرات الداخلية، إذ تسهم جميعها في ابتكار معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات .

### ثانياً: مصادر المعرفة الخارجية:

وهي المصادر التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها للحصول على المعرفة، وتتضمن عدة مصادر كالتالي (حجازي، ٢٠٠٥):

- المشاركة في المؤتمرات.
- استخدام التغذية الراجعة عن طريق جمع المعلومات من الزبائن والمنافسين والموردين، والمستفيدين والشركاء لتحسين المنتجات أو الخدمات.
- جلب الخبراء واستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.
- إقامة المشاريع المشتركة مع المنظمات المتنافسة.
- تبادل المعارف خلال المنظمة أو مع المنظمات الأخرى أو الاسترشاد.
- إنشاء التحالفات والندوات واللقاءات مع المنظمات الأخرى.
- متابعة المنشورات والكتب والوثائق المدونة على الانترنت، إضافة إلى الأقراص المضغوطة والصحف.
- الأجهزة والأدوات والمنتجات حيث يمكن الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال اقتناء الأجهزة والأدوات المتاحة.

**الرضا الوظيفي:** يحظى الرضا الوظيفي باهتمام كبير وملحوظ على كافة المستويات: النظرية والتطبيقية؛ حيث يلقي اهتمام من قبل الكتاب والباحثين من خلال دراسته باستمرار مما أدى تزايد الكتابات والأدبيات التي تناولته بالبحث والدراسة لمعرفة أهميته وأثره والعوامل التي تؤثر فيه، وكذلك فقد لاقى اهتمام المديرين في مختلف منظمات الأعمال من حيث رغبتهم في التعرف على الآراء والأفكار التي يمكن من خلالها تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة، والذي لا يتحقق إلا من خلال تنمية الرضا الوظيفي لديهم. ويؤكد ذلك خليل (٢٠٢١) بأن هناك عدة أسباب أدت إلى دراسة الرضا الوظيفي، وهذه العوامل تتمثل في:

١. **العوامل الإنسانية:** من خلال ارتباط الرضا الوظيفي بالصحة الذهنية والبدنية للعاملين.
٢. **العوامل الاقتصادية:** من خلال ارتباط الرضا الوظيفي إيجابياً بالإنتاجية، وخفض معدلات الغياب ومن ثم خفض التكاليف وزيادة أرباح المنظمة.
٣. **عوامل أخرى:** تظهر من خلال ارتباط الرضا الوظيفي بالانتظام في العمل، والحفاظ على معايير الجودة، والبحث عن طرق تحسين العمل والتعاون مع الآخرين.

**مفهوم الرضا الوظيفي:** تباين تناول الباحثين لمفهوم الرضا الوظيفي نتيجة اختلاف المداخل التي اعتمدها في مناهجياتهم للدراسة، فضلاً عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثين؛ مما جعل الإجماع على تعريف موحد له أمراً صعباً بحق (المعاينة، ٢٠١٧). حيث ينظر للرضا الوظيفي على أنه: درجة إشباع الفرد الذي يتحقق من عوامل متعددة منها ما يتعلق



بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٢٣١). ويعرف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه: الموقف العام للفرد اتجاه وظيفته، والفرق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها والمبلغ الذي يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه (Mbah & Ikemefuna, 2012, p.275). كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: عملية تقييم شاملة لكافة المزايا المتعددة التي ترتبط بوظيفة الفرد العامل في منظمة ما، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة (sirca et al, 2012). أو هو الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله (Daft, 2015, p.27). كما يعرف بأنه: إحساس داخلي لدى الفرد العامل يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما يكون كلياً من خلال رضاه عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعره نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئياً، من خلال رضاه عن جوانب معينة دون الأخرى (فضل الله والنور، ٢٠١٥، ص ١٣٣). ويضيف الرشيد (٢٠١٨) أن الرضا الوظيفي عبارة عن محصلة لعدة عوامل متعلقة بالموظف نفسه أو متعلقة ببيئة العمل، تؤدي هذه العوامل منفردة أو مجتمعة إلى شعور الموظف بالراحة والانسجام والانجاز وبالتالي تؤدي إلى الرضا، كما قد يؤدي عدم توافر هذه العوامل وضعف تحقيق ما يربو إليه الموظف في عمله إلى الشعور بعدم الراحة وعدم الأهمية وبالتالي إلى عدم الرضا. وأخيراً يعرف الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تلخص حالة السعادة من جراء العمل في منظمة ما، مما يساعد على زيادة الإنتاج وحب العمل، بحيث تقدر القيادة الموظف وتسعى لإرضائه حتى يشعر أن ما يأخذه يعادل ما يستحقه أو أكثر مما يستحق (عساس، ٢٠٢١). استجابة الفرد ازاء مثيرات (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، والرضا عن الجوانب المادية).

**العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:** على الرغم من أن هناك عوامل عدة تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في رضا الموظف عن وظيفته، إلا أنه لا يمكن عزل تأثير كلاً منهما عن الآخر بصورة واقعية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى المجموعات الرئيسية التالية (حكيم، ٢٠٠٩، ص ٨؛ إسماعيل، ٢٠١٨):

(١) **العوامل الشخصية أو الذاتية:** ويقصد بها سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره وتفكيره وسلوكه، وتعد سمات الفرد الشخصية مسؤولة عن تحديد مشاعره الإيجابية أو السلبية؛ فالأفراد أصحاب الشخصية الانبساطية يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي عن الأفراد أصحاب الشخصية الانعزالية.

(٢) **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل نفسه، وتحقق الرضا عن العمل، وإذا غابت يحدث العكس وهو عدم الرضا الوظيفي، وتسمى بالعوامل الحافزة وتشمل على سبيل المثال:

- الإنجاز في الأداء.
- تقدير الإنجاز المحقق، وشعور الفرد بأهمية العمل.
- المسؤولية في العمل ذاته ومحتوياته.
- طبيعة العمل ذاته.
- تنوع مهام العمل.
- فرص النمو والتقدم المهني
- العلاقات مع الرؤساء والزملاء.
- وجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء.
- شعور الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت.
- تمكين العاملين ومنحهم الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم.

- **نظام العوائد وسياسات الأجور:** ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجازهِ للأعمال المناطة به، وتتضمن المكافآت المعنوية والمادية والترقية؛ فكلما شعر الفرد بالتوزيع العادل لهذه العوائد وأنها مكافئة لما يقدمه من جهد، كل ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديه.
  - **نمط الإشراف:** يعكس نمط الإشراف طريقة معاملة المديرين للمرؤوسين، وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف؛ فينبغي على المديرين السعي لمدارة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي، بما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.
  - **قيم وأهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد العامل بأن المنظمة تعمل لتحقيق أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع، كلما كان لذلك الأثر الإيجابي على مستوى رضاه الوظيفي.
  - **سياسة المنظمة:** تتمثل سياسة المنظمة في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وكلما كانت هذه السياسة واضحة كان لذلك الأثر الإيجابي الواضح في الرضا الوظيفي. وقد تعددت الدراسات والبحوث حول تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها بصفة عامة تدور حول العوامل التالية (عبد الباقي، ٢٠٠١؛ خليل، ٢٠٢١):
١. **الرضا عن الوظيفة:** وذلك بأن تتطابق الوظيفة مع مؤهلات الفرد العامل وقدراته، وإعطائه الفرصة لاستغلال هذه القدرات للابتكار والإبداع، كما تتضمن التنوع في مهام الوظيفة، والبعد عن الرقابة وتوفير نظام الإشراف العام وما يحصل عليه الموظف من مكانة اجتماعية داخل المنظمة وخارجها من هذه الوظيفة.
  ٢. **الرضا عن الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، لذا فإنه من الضروري تناسب الأجر مع سوق العمل في المجتمع وتناسبه أيضاً مع تكاليف المعيشة وإتباع سياسة المكافآت والحوافز. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضا الموظفين عن العمل والعكس صحيح، كذلك من الضروري تحقيق عدالة العائد، حيث إن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، ومهاراته، وقدراته، وخبراته، ومستوى تعليمه، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بنوع من عدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.
  ٣. **الرضا عن فرص التطور والترقي الوظيفي:** ينبغي على المنظمة أن تتبع سياسة واضحة للتقدم والترقي لتخطيط المستقبل الوظيفي، وأن تكون تلك السياسة مبنية على الكفاءة، بما يسهم في شعور الموظف بأن فرص التقدم والترقي تتم بطريقة عادلة وتتناسب مع أدائه الوظيفي وقدراته، وهو ما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديه؛ إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
  ٤. **الرضا عن أسلوب الإشراف ونمط القيادة:** ويتضمن إظهار روح الصداقة في العمل وتقهم مشكلات العاملين ومساعدة المرؤوسين، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين والبعد عن التحيز إضافة إلى تركيز الرئيس علي نقاط قوة المرؤوسين لا نقاط ضعفهم مع استعداد الرئيس للتفاهم بعيداً عن السلطة الرسمية؛ حيث توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
  ٥. **الرضا عن سياسات وإجراءات المنظمة:** يرتبط الرضا الوظيفي غالباً بلا مركزية السلطة حيث تشير إلى درجة القدرة على صنع القرار ومدى حرية الموظف في أداء عمله طبقاً للمعايير المهنية.

٦. الرضا عن زملاء العمل: يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة وتقاربهم ثقافياً وتعليمياً ووجود روح الانتماء وخلق نوع من المشاركة إما في نوادي أو جمعيات وإيجاد الألفة بين الموظف وجماعة العمل، ووجود عمال متعاونين ومساندين لبعضهم يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.
  ٧. الرضا عن الرعاية الصحية والاجتماعية: ويتضمن مساعدة الموظف في حل مشكلاته ورعايته صحياً وتوفير بعض الخدمات له، حيث إن هناك ضرورة ملحة لتوفر جو اجتماعي يعتبر الموظف من خلاله المنظمة أسرة واحدة يعيش في كنفها، حيث إن أداء الفرد يتأثر سلباً أو إيجاباً حسب مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه (المنظمة).
  ٨. الرضا عن الاستقرار الوظيفي: ويعني شعور الموظف بالأمان الوظيفي ومنحه وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء.
  ٩. الرضا عن الظروف المادية (الفيزيائية) لبيئة العمل: حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، وإضاءة، ورطوبة، وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل؛ ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى زيادة رضا الأفراد عن بيئة العمل.
  ١٠. الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الشخصية: حيث يحتاج الفرد العامل أن يشعر بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وأن يكون مقبولاً من الآخرين، كما يحتاج إلى الشعور بالحماية من أي أضرار أو مخاطر أو ضغوط في بيئة العمل.
- بعض النظريات المفسرة بالرضا الوظيفي: تحدث الكتاب عن بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ومن هذه النظريات ما ذكره (خليل وشيرير، ٢٠٠٨؛ أبو النصر، ٢٠١٢، ص ١١٧).
- أولاً: نظرية تدرج الحاجات: وهي إحدى النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني؛ حيث قدم ماسلو في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل في:
١. وجود حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع وتؤدي إلى ظهور التوتر الواضح عليه، مما يحدو به إلى السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة.
  ٢. بدأ ماسلو بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد.
  ٣. يقوم الفرد بالتدرج بالبدء بإشباع الحاجات الأساسية ثم الانتقال إلى الحاجات التي تليها.
  ٤. ربما يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة. ولتطبيق نظرية تدرج الحاجات في منظمات الأعمال ينبغي على القائد أو المدير أن يبحث في حاجات المرؤوسين ومحاولة معرفة الحاجات غير المشبعة، ومن ثم يقوم بإشباعها كنوع من الدوافع المقدمة من قيادة المنظمة مع استغلال تلك الدوافع وتوجيهها التوجيه الصحيح بما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد ويعود بالنفع على المنظمة (ماهر، ٢٠٠٩، ص ١٤٥).
- ثانياً: نظرية هزربرج: وهي من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، والتي تسمى أيضاً بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هزربرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعد بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن وظائفهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى فهي على العكس من ذلك حيث تتمثل في العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا الموظفين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل.

ثالثاً: نظرية عدالة العائد لفرورم: فسر فرورم الرضا الوظيفي على أساس أن توفر الرضا من عدمه لدى الفرد يحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بالنسبة له بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تتضمن الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

**أهمية الرضا الوظيفي:** تعطي الدول المتقدمة كامل اهتمامها لبيئية العمل والعامل البشري لاقتناعها بأنه الثروة الحقيقية التي لا تنضب والمحدد الرئيسي للإنتاج. ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالرضا الوظيفي الذي يمكن من خلاله إيجاد المواءمة بين الفرد ووظيفته، فالرضا الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض العاملين (الرشدي، ٢٠١٨) وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمة ما فيما ذكره (المسلم، ٢٠٠٣؛ البدراني، ٢٠٠٨، ص٣٦؛ محمد، ٢٠١٣، ص٨٦؛ Robbins & Judge, 2014؛ Elewa, 2017؛ عباس، ٢٠٢١):

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، وانخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة.
  - إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن حياته بصفة عامة.
  - إن الأفراد العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
  - يحقق الرضا الوظيفي التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة.
  - يعد الرضا الوظيفي مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان الرضا الكلي للأفراد مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع الأجور أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.
  - يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم.
  - يزيد من ولاء الأفراد المنتمين للمنظمات وإخلاصهم وتفانيهم من أجل حمايتها، والتزامهم بتحقيق أهدافها.
  - تشجع على العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة، وتطوير العلاقات الاجتماعية فيما بين أفرادها، والتنمية المستمرة لمهاراتهم ذاتياً.
  - الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي، يتحقق لديهم الصحة البدنية والنفسية السليمة.
  - يتعلم الموظفون ذوي مستويات الرضا المرتفع عملهم الواجبات والمهام الجديدة بسرعة.
  - زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد يحقق لديهم الطمأنينة ويقلل نسبة حوادث العمل.
  - الموظفون الراضون عن عملهم يبذلون روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم ومساعدة العملاء والتعاون على رفع اسم المنظمة واحتلالها مكاناً مرموقاً.
- مؤشرات الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي:** تشير العديد من الكتابات إلى بعض المؤشرات التي يتمكن المديرين من خلالها الكشف عن مدى رضا الموظفين أو عدم رضاهم، ومن هذه المؤشرات ما ذكره كل من (خطاب، ٢٠٠١، ص٤٥؛ عبد المالك، ٢٠٠٨، ص١٠٦؛ العتيبي وآخرون، ٢٠٢٠):

أولاً: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

١. **المغادرة:** إن انعدام الرضا يؤثر سلوك التوجه نحو مغادرة المنظمة، من خلال الاستقالة للبحث عن منصب جديد.
٢. **الإهمال:** ويبدو من خلال استجابة سلبية في العمل لتشمل انخفاض الجهد وزيادة معدل الخطأ في العمل.
٣. **الغياب:** يتمثل في نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم، وقد أشار الباحثون إلى أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي، فعندما يكون معدل الغياب عالياً يدل ذلك على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين.

٤. دوران العمل: ويعني ترك العمل أو الاستقالة عن العمل حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال التدريب للموظفين الجدد وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل.

٥. التمارض: أي ادعاء المرض الناتج عن عدم الرضا الوظيفي؛ حيث يلجأ الفرد إلى ذلك نتيجة ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها.

#### ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي:

١. الصوت: ويشمل إمكانية إيصال الصوت بشكل فعال لمحاولة تحسين ظروف العمل داخل المنظمة، بما في ذلك اقتراح التحسينات، ومناقشة المشكلات مع الرؤساء وغيرها والبعد عن الصمت التنظيمي.

٢. الولاء: تعني مهما كانت الظروف سلبية لكن يوجد تقاؤل لدى الموظفين بانتظار تحسن الظروف بما في ذلك التحدث عن المنظمة في مواجهة النقد الخارجي والثقة بالمنظمة وإدارتها إلى "فعل الشيء الصحيح".

٣. مؤشر الأداء: ويقصد بالأداء قيام الفرد العامل بالمهام المختلفة المكونة للعمل كماً ونوعاً على الوجه المطلوب؛ فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجيته.

#### الدراسات السابقة:

➤ الدراسات السابقة التي تناولت المعرفة التنظيمية: استهدف بحث علي (٢٠١٤) التعرف على تأثير المعرفة التنظيمية على رأس المال المعرفي، واعتمد البحث على عينة عشوائية تم سحبها من القطاع الحكومي المصري للخدمات العامة وقوامها ٣٨٤ مفردة. وتمثلت أدوات البحث في مقياس المعرفة التنظيمية، ومقياس رأس المال المعرفي. وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أبرزها عدم وجود تأثير دال إحصائياً لبعد المعرفة الضمنية على أبعاد رأس المال المعرفي، ووجود تأثير للمعرفة الظاهرة على أبعاد رأس المال المعرفي، وعدم وجود تأثير للمعرفة التنظيمية على رأس المال البشري، وعدم وجود تأثير للمعرفة التنظيمية على رأس المال الهيكلي. وفي ضوء تلك النتائج قدم البحث عدة توصيات منها: تصميم برامج للتنمية الإدارية لتكوين صف قيادي ثاني، تبني على المعرفة الظاهرة بحيث تنقل القيادات الإدارية بالمهارات المطلوبة للعمل من تفكير منظم والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة في ظل المعرفة التنظيمية، وذلك من خلال إعداد مصفوفة التدريب بعد حصر المهارات الضرورية لتأدية الواجبات والتزامات كل مستوى إداري مع ضرورة توافر قاعدة بيانات، وتوفير مؤشرات لتقييم درجة التزام الأفراد نحو تحقيق أهداف مؤسستهم خلال أداء أعمالهم بشكل دوري كل شهر. وأوضحت دراسة مشري وحريرة (٢٠١٨) أن إدارة المعرفة التنظيمية تؤدي دوراً فاعلاً لإبداع المورد البشري داخل التنظيم إذا ما تم توفير ركائزها وتطبيقها بصورة سليمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب المسح الشامل وذلك باستهداف فئة الإطارات دون غيرها، وقد قامت الدراسة بتطبيق تقنية استمارة كأداة أساسية للبحث لجمع المعطيات الكمية المرتبطة بالفرضيات التي تم إثارتها، حيث توصلت إلى أن المعرفة وتطويرها مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة، إضافة إلى أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة. وهدفت دراسة بن موسى والعمري (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة. وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات في الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٣٥) أستاذ من مجتمع الدراسة البالغ (١٢٦) أستاذاً دائماً. ومن أجل اختبار فرضية الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد من خلال برنامج SPSS. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر لفرق العمل على مستوى بناء المعرفة التنظيمية لدى الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، من خلال تأثير كل من الإبداع والتنسيق في بناء المعرفة. كما هدفت دراسة الحرتسي وريح (٢٠٢٠) إلى تحليل واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها من وجهة نظر الطلاب، وقد تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت

٢٤٧ طالباً بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة ٢، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية جاءت أبرز النتائج في توفر عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالكلية محل الدراسة، ولكن لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الكلية كإدارة مستقلة في حد ذاتها، كما تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات المهمة بما يساعد على إيجاد أرضية لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية. وهدفت دراسة عابد وآخرون (٢٠٢١) إلى الكشف عن واقع وآفاق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، وخلصت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على إيجاد أرضية لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في هذه المؤسسات.

➤ **الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي:** هدفت دراسة خليل (٢٠٢١) إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي في المملكة العربية السعودية، حيث تعد علاقة المراجع الداخلي بالمنظمة علاقة معقدة حيث من جهة يجب أن يكون لديهم احساس بالاستقلالية والموضوعية في أداء مسؤولياتهم ومن جهة أخرى يعتمد عملهم على أولئك الذين يقومون بمراجعة أعمالهم، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين واستخدمت الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات، حيث تم استرداد ٣٣٠ استبانة، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها انخفاض الصراع المهني التنظيمي حيث أشار ٥٥.١٪ إلى تقديم تقرير المراجعة الداخلية إلى لجنة المراجعة واتفق أهداف المراجعة الداخلية مع أهداف المنظمة، كما اتفقت مفردات العينة على أن الرواتب هي المصدر الرئيس للحصول على الدخل، وأكد ٥٧.٦٪ أنها لا تتناسب مع حجم الأعمال التي يكلف بها المراجع الداخلي. واستناداً لتلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها ضرورة تقديم المنظمات والجمعيات المهنية دعماً أكبر لمهنة المراجعة الداخلية وتفعيل دور المراجع الداخلي بشكل أكبر بما يتماشى مع معايير المراجعة الداخلية الصادرة من المعهد الأمريكي للمراجعين الداخليين، وتوفير معايير موضوعية لتقييم أداء المراجع الداخلي وإعادة صياغة هيكل الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول وتطوير أساليب التحفيز، وكذلك تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة مع المراجع الداخلي من خلال التقدير والتعاون المستمر وإشعارهم أنهم ينتمون للمنظمة ولا يعملون فيها فقط، مما ينمي لديهم الرضا الوظيفي. وتمثلت مشكلة دراسة عساس (٢٠٢١) في التحقق من تأثير نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز. وهدفت الدراسة إلى زيادة اهتمام الباحثين بأهمية تطبيق نمط القيادة الأبوية وفتح المجال لدراسات جديدة ومساعدة مسؤولي الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية للارتقاء بمستوى جودة أداء الخدمات المقدمة من قبل رؤوسهم من خلال تطبيق نمط القيادة الأبوية في أقسامهم. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز والبالغ عددهم تقريباً (٧٠٠) موظفة، أما عينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية والتي تم اعتماد (٦٣) استبانة من أصل (٧٨). وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدم برنامج الحاسب الآلي (SPSS). وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائياً أظهرت النتائج أن المدراء يتعاملون مع الموظفين بأسلوب القيادة الأبوية سواء كانت بالطريقة الأخلاقية أو السلطوية وأنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والالتزام الوظيفي. وبالرغم من أن القائد كان يلجأ أحياناً لاستخدام القيادة الأبوية السلطوية إلا أن النتائج أظهرت أنه يوجد التزام وظيفي اتجاه المنظمة. بالإضافة لذلك هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأبوية والرضا الوظيفي للموظف حتى في حال استخدم المدراء أسلوب القيادة الأبوية السلطوية. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق النمط القيادي الأبوي من قبل المدراء لأنه يضيف جانب الإيجابية على الالتزام والرضا الوظيفي، وضرورة الاهتمام برضا العاملين واقتناعهم بالعمل والاستمتاع به لأنه يزيد من جودة المخرجات. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في مجال القيادة الأبوية ومعرفة أثرها على الموظفين الذكور بجامعة الملك عبد العزيز، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير تطبيق نمط القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين والموظفات في حين هدفت دراسة الوادعي وآل مذهب (٢٠٢١) للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للأمن العام وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بهذه المديرية، وذلك للوصول

لفهم أعمق لدور الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين فيها، والذين لا يخضعون لأنظمة الخدمة العسكرية وإنما يعملون وفق نظام الخدمة المدنية، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ليساهموا في رفع كفاءة وفعالية المنظمات الأمنية. وقد استخدم لذلك المنهج الوصفي المسحي كمنهجية لإجراء هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من الموظفين المدنيين في المديرية العامة بمدينة الرياض بلغ عددهم (١٢٠) وتم التوصل لعدد من النتائج من أهمها (تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين العاملين في الأمن العام، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين بالقطاعات الأمنية). وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في منح الموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية مرتبات وحوافز وبدلات تتناسب مع مهامهم، وذلك بدرجة مقاربة لما يمنح لزملائهم الموظفين العسكريين الذين يقومون بالمهام ذاتها، مما يسهم في زيادة مستوى ولائهم وانتمائهم للقطاعات الأمنية التي يعملون بها، وكذلك العمل على تطوير المسار الوظيفي للموظفين المدنيين العاملين في القطاعات الأمنية، وذلك بما يتوافق مع قدراتهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية ودرجاتهم الوظيفية، فضلاً عن العمل على زيادة وعي القيادات في القطاعات الأمنية بأهمية الثقافة التنظيمية في صنع مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإنتاجية ويعزز مستويات الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي ويزيد من الدافعية لدى الموظفين. وسعت دراسة أبو كريشة (٢٠٢٢) إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؛ وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كل من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، واعتمدت الدراسة على الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء من خلال المساواة والإنصاف، وكذا رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، بالإضافة إلى رؤية بلاو حول المدخلات والمخرجات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة في توصياتها على أهمية نظم الحوافز والمكافآت والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. وهدفت دراسة المبيريك وآل الشيخ (٢٠٢٢) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعتي الملك سعود الحكومية وجامعة الأمير سلطان الأهلية، والعلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية والمهنية المتمثلة في (العمر، والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية، والراتب الشهري، وسنوات الخدمة، ونوع المنظمة حكومي أو أهلي)، واعتمدت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة العمدية، وبلغ عدد الردود التي تم حصرها (٣٢١) إدارية في جامعة الملك سعود، و(٨٦) إدارية في جامعة الأمير سلطان، واعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وفي ضوء تحليل البيانات جاءت النتائج على النحو الآتي: ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعتي الملك سعود الحكومية وجامعة الأمير سلطان الأهلية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى مفردات عينة الدراسة يحدثها متغير جهة العمل لصالح الموظفات الإداريات في جامعة الأمير سلطان الأهلية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعتي الملك سعود الحكومية وجامعة الأمير سلطان الأهلية تحدثها متغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة).

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال عرض البحوث والدراسات السابقة يتضح أهمية تنمية وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛ نتيجة تأثيره على العديد من المتغيرات داخل منظمات الأعمال، فضلاً عن أهمية تطوير المعرفة التنظيمية في تلك المنظمات، ومن خلال ما يلي

يوضح الباحث بعض النقاط التي تمثل أوجه التشابه والاختلاف، بالإضافة إلى النقاط أفاد منها من هذا العرض للبحوث والدراسات السابقة، وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

**أولاً: أوجه التشابه:**

- مناهج البحث المستخدمة في البحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (المعرفة التنظيمية، والرضا الوظيفي)، حيث اتضح أن معظمها استخدمت المنهج الوصفي المسحي أو التحليلي أو المقارن، وقد استفاد البحث في اعتماد المنهج الوصفي كمنهج مناسب للإجابة عن أسئلته وتحقيق أهدافه.
  - أداة البحث المتمثلة في الاستبانة، حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها على استبانات للتوصل إلى النتائج. حتى وإن اختلف المسمى كما في دراسة علي (٢٠١٤) التي استخدمت مقياس المعرفة التنظيمية.
  - تشابهت جميع البحوث والدراسات السابقة فيما توصلت إليه أهمية كل من متغيري البحث المتمثلين في (المعرفة التنظيمية، والرضا الوظيفي)، لتطوير وتحسين أداء الموظفين بالقطاعات الحكومية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى الأداء العام لتلك المنظمات.
- ثانياً: أوجه الاختلاف:**

- تختلف الدراسات السابقة عن بعضها البعض وعن هذا البحث من حيث الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، حيث تنوعت تلك الدراسات في أهدافها، فبعضها تناول المعرفة التنظيمية كمتغير مستقل لبيان أثرها على متغيرات ترتبط رأس المال المعرفي والبشري، وبعضها تناولها كمتغير تتابع كدراسة بن موسى والعمرى (٢٠٢٠)، كما هدفت بعضها إلى تحليل واقع إدارة المعرفة التنظيمية كدراسة الحرتسي وربحي (٢٠٢٠).
- اختلفت الدراسات السابقة عن البحث الحالي في المنظمات التي طبقت فيها، ما بين مؤسسات جامعية، أو القطاع الحكومي للخدمات العامة، والجمعية السعودية للمراجعين الداخليين، والمديرية العامة للأمن، إلا أن الباحث حاول التركيز على المؤسسات الجامعية لقربها من الحد المكاني للبحث الحالي.
- اختلفت هذه الدراسات في العينات التي طبقت عليها؛ حيث تناولت كل دراسة عينات مختلفة عن بقية الدراسات.
- لم تجمع دراسة واحدة من الدراسات السابقة بين متغيري المعرفة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين، وهو ما ينفرد به البحث الحالي الذي يهدف لدراسة دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية.

**ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- صياغة مشكلة البحث وأسئلته والأهداف والأهمية.
- تدعيم الإطار النظري للبحث الحالي.
- أمكن الاستفادة من الأدبيات السابقة في إجراءات البحث.
- التعرف على موقع البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة.
- الاطلاع على التعاريف المختلفة التي تناولها الأدب النظري لمفهوم المعرفة التنظيمية، والرضا الوظيفي، مما أفاد في التعرف على ماهية متغيري البحث الرئيسيين.
- تحديد أبعاد المعرفة التنظيمية، وأبعاد الرضا الوظيفي التي تم بناء أداة البحث الحالي في ضوءها والتي تم تحديدها في بعدي (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية) بالنسبة لمتغير المعرفة التنظيمية، وأربعة أبعاد (بيئة العمل والعلاقات الداخلية، الحوافز المادية، طبيعة العمل والنمو المهني، الحوافز المعنوية) بالنسبة للمتغير الثاني الخاص بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية.
- التعرف على مناهج البحث المستخدمة في البحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث، واتضح أن معظمها استخدمت المنهج الوصفي، وقد أفاد البحث في اعتماد المنهج الوصفي كمنهج مناسب للإجابة عن أسئلته وتحقيق أهدافه والتحقق من صحة فروضه.



بناء أداة البحث المتمثلة في الاستبانة، حيث اعتمدت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها على استبانات لأغراض مشابهة، وهو ما اعتمده البحث الحالي للوصول إلى النتائج.

المساعدة في عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج البحث التي سيتم التوصل إليها.

## إجراءات البحث ومنهجه:

### منهج البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث ونظراً لطبيعته، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، ووصف الظواهر الإنسانية والاجتماعية وتحليلها واستخلاص النتائج منها، والكشف عن واقع الظاهرة وجمع أكبر قدر من البيانات حولها ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، وقد اعتمد البحث على هذا المنهج بهدف محاولة الكشف عن دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية.

### مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بكافة فئاتهم وعددهم ١٠٣ موظف، وتم تحديد العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث قام الباحث بتوزيع أداة البحث (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع، وتم استرداد عدد (٥١) استبانة منها، استبعد منها (٥) استبانات لعدم كفاية البيانات بها، ومن ثم أصبح عدد أفراد عينة البحث ٤٦ فرداً، وهي عينة ملائمة لغرض البحث وهو التعرف على دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

**متغيرات البحث وكيفية قياسها:** تتمثل متغيرات البحث في: المتغير المستقل وهو المعرفة التنظيمية، والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

**أداة البحث:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث؛ وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، وقد أعد الباحث استبانة تتضمن قسمين الأول يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة البحث، والقسم الثاني يتضمن محورين المحور الأول خاص بالمعرفة التنظيمية وتضمن بعدين (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية)، والمحور الثاني خاص بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية، وتضمن أربعة أبعاد (بيئة العمل والعلاقات الداخلية، الحوافز المادية، طبيعة العمل والنمو المهني، الحوافز المعنوية)، وقد تم حساب الخصائص السيكمترية للاستبانة، وفيما يلي عرض لكيفية بناء أداة البحث:

### الخطوة الأولى: تحديد مصادر بناء الأداة: تم إعداد الاستبانة بناءً على:

١. مصادر أولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أعدها الباحث لغرض البحث، ومن ثم تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

٢. مصادر ثانوية: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري البحث: المعرفة التنظيمية، والرضا الوظيفي.

**الخطوة الثانية: إعداد الصورة الأولية لأداة البحث:** تم صياغة الجزء الخاص بالمعرفة التنظيمية في (٣٣) فقرة بواقع (١٦) فقرة للبعد الأول، و (١٧) فقرة للبعد الثاني، بينما تكون المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي من (٥٢) فقرة بواقع (١٣) فقرة لكل بعد من أبعاده الأربعة.

**الخطوة الثالثة: حساب الصدق الظاهري للاستبانة:** لحساب الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على عدد من المحكمين المختصين بالمجال؛ بهدف معرفة مدى مناسبة كل فقرة ووضوحها والسلامة اللغوية لكل فقرة، واعتبرت هذه المرحلة مرحلة التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وعليه أصبحت الاستبانة يتوفر فيها درجة ملائمة من صدق المحكمين تكفي لتطبيقها لأغراض البحث الحالي.

**الخطوة الرابعة: إعداد الصورة النهائية للاستبانة** بناءً على آراء السادة المحكمين، ومقترحاتهم، وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض عبارات الاستبانة، صياغةً، وتعبيراً، وحذف البعض الآخر، أو دمجها مع غيره من الفقرات، كما وجه المحكمين باختصار الاستبانة والاقتصار على عدد أقل تحت كل محور من محاورها، وبالتالي تم الاقتصار على (٢٠) فقرة في المحور الأول بواقع (١٠) فقرات في كل بعد من البعدين، و (٣٢) فقرة للمحور الثاني بواقع (٨) فقرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة، وقد اعتمد الباحث موافقة المحكمين على كل فقرة.

الخطوة الخامسة: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ويقصد بصدق الأداة مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت من أجله؛ بحيث تقيس ما وضعت لقياسه فقط، وللتأكد من صدق بنود الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) موظفاً من الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، من خارج العينة الأساسية للبحث؛ ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي: جدول (١) معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة بالمحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المعرفة التنظيمية					الرضا الوظيفي				
المعرفة الضمنية		المعرفة الظاهرية		بيئة العمل والعلاقات الداخلية		طبيعة العمل والنمو المهني		الخوافز المعنوية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	0.957	١	0.916	١	0.831	١	0.769	١	0.989
٢	0.848	٢	0.939	٢	0.881	٢	0.728	٢	0.971
٣	0.907	٣	0.995	٣	0.898	٣	0.891	٣	0.972
٤	0.957	٤	0.995	٤	0.899	٤	0.880	٤	0.973
٥	0.985	٥	0.853	٥	0.898	٥	0.924	٥	0.989
٦	0.985	٦	0.939	٦	0.797	٦	0.884	٦	0.951
٧	0.828	٧	0.939	٧	0.744	٧	0.958	٧	0.827
٨	0.957	٨	0.995	٨	0.871	٨	0.958	٨	0.971
٩	0.925	٩	0.939						
١٠	0.985	١٠	0.853						

يتضح من الجدول (١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بمحورها الأول والثاني، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة تراوحت بين (٠.٨٢٨)، (٠.٩٨٥) وهي معاملات ارتباط مرتفعة، كما أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠٠)، وهذا يؤكد أن جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الخطوة السابعة: تحديد ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أجزاء الاستبانة، وكانت النتائج كما بالجدول التالي: جدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط
المعرفة التنظيمية	المعرفة الضمنية	10	0.978
	المعرفة الظاهرية	10	0.982
الرضا الوظيفي	بيئة العمل والعلاقات الداخلية	8	0.937
	الخوافز المادية	8	0.950
	طبيعة العمل والنمو المهني	8	0.988
	الخوافز المعنوية	8	0.986

وهذا يدل على أن الاستبانة بكل أجزائها لها قيمة ثبات عالية، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بخصائص سيكومترية جيدة، مما يدعم الثقة باستخدام نتائج هذه الأداة.

الخطوة الثامنة: تحليل الاستبانة



لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي، والذي تضمن الاستجابات التالية، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تكون أعلى قيمة للفقرة (٥)، وأقل قيمة لها (١). وبحساب المدى وقسمته على عدد الفئات من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد البدائل =  $(5 - 1) ÷ 0.8 = 5$ . ومن ثم ظهرت الفئات ودرجاتها كما في الجدول التالي: جدول (٣) طول الفئة لأداة البحث وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة

المدى	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الموافقة
من ١ إلى ١,٨	غير موافق بشدة	متدنية جداً
أكبر من ١,٨ إلى ٢,٦	غير موافق	متدنية
أكبر من ٢,٦ إلى ٣,٤	محايد	متوسطة
أكبر من ٣,٤ إلى ٤,٢	موافق	عالية
أكبر من ٤,٢ إلى ٥	موافق بشدة	عالية جداً

#### تنفيذ البحث:

١. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمعرفة التنظيمية، والرضا الوظيفي.
٢. إعداد أداة البحث وهي:
٣. استبانة قياس دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية.
٤. عرض الاستبانة على السادة المحكمين لحساب الصدق الظاهري لها.
٥. إجراء التعديلات التي قدمها المحكمين على الاستبانة.
٦. تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية خارج عينة البحث الأساسية للتأكد من صدقها وثبات درجاتها.
٧. حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة (الثبات، والصدق الذاتي).
٨. تطبيق الاستبانة على عينة البحث من (الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي).
٩. جدولة البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
١٠. تفسير ومناقشة النتائج.
١١. تقديم التوصيات والمقترحات.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية بغرض الإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه وقد تمثلت هذه الأساليب الإحصائية في:
١. المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation).
  ٢. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات درجات (الاستبانة).
  ٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
  ٤. اختبار (Independent Sample Test) واختبار (One Way ANOVA) لقياس الفرق بين متوسطات استجابة العينة حول دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية (الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي)؛ تبعاً لمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، المرتبة أو المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة العملية).

#### نتائج البحث:

بعد عرض إجراءات البحث، والانتهاء من تطبيق أداة البحث على الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، وتفرغ البيانات الخاصة باستجابات عينة البحث، يتناول الجزء التالي من البحث عرض نتائج التحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

#### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

في ضوء أسئلة البحث وفروضه توصل الباحث إلى ما يلي:

- ١- النتائج المرتبطة بواقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
- ٢- النتائج المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله.
- ٣- النتائج المرتبطة بتأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
- ٤- النتائج المرتبطة بتأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.
- ٥- عرض النتائج المرتبطة بواقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

للإجابة عن السؤال الأول للبحث وهو (ما واقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لبعدي المحور الأول للاستبانة الخاص بواقع المعرفة التنظيمية بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كل على حدة، وللإستبانة بشكل كلي وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي: جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	4.1957	.68701	41.421	.000	1	عالية
٢	3.5010	.96032	24.719	.000	6	عالية
٣	3.4348	1.14799	20.293	.000	8	عالية
٤	3.6523	.94792	26.131	.000	4	عالية
٥	3.6522	.79491	31.161	.000	5	عالية
٦	3.7609	.94715	26.931	.000	2	عالية
٧	3.3043	1.11295	20.137	.000	10	متوسطة
٨	3.3696	1.01890	22.430	.000	9	متوسطة
٩	3.7391	.90516	28.017	.000	3	عالية
١٠	3.5000	.83666	28.373	.000	7	عالية
البعد بشكل كلي	36.1087	7.26706	33.700	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٦.١٠٧)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٣.٧٠٠)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات المعرفة الضمنية بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٤.١٩٥٧)، و(٣.٣٠٤٣)، وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٦٨٧٠١)، و(١.١١٢٩٥) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (١) وهي (لدى موظفي الكلية القدرة على التفكير والابتكار مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً). بأعلى متوسط حسابي وقدره (٤.١٩٥٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٨٧٠١)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الموظفين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يدركون أهمية التفكير والابتكار في تحقيق الأهداف المنوط بهم تحقيقها وقد يرجع ذلك إلى حسن اختيار الموظفين العاملين بالكلية منذ البداية، حيث يتم اختيارهم بناء على مواصفات خاصة من أهمها القدرة على الإبداع والابتكار الوظيفي. كما جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (تتبنى الإدارة العديد من الخدمات المعرفية التي تدعم تحقيق الأهداف وتطور من أداء الموظفين)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٣٠٤٣) وبانحراف معياري بلغ (١.١١٢٩٥) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن عدد من الموظفين داخل الكلية يشعرون بوجود قصور من جهة الإدارة إلى حد ما في تبني خدمات معرفية جديدة بسبب ضعف الانفتاح على الخارج والاستفادة من الخبرات الموجودة في المؤسسات الخدمية الأخرى، حيث يشعر الموظفون بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بأن بيئة العمل داخل الكلية تحتاج إلى تطوير وتحديث وخاصة فيما يتعلق بأداء الموظفين وعلى الإدارة تبني خدمات معرفية من مصادر موثوقة وتطبيقها داخل الكلية في ظل التطور المعرفي والتقني الهائل وهو ما سينعكس على أداء الموظفين. كما جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تستفيد الإدارة من تبادل الخبرات والمعلومات مع الجهات الأخرى)، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٣٦٩٦) وبانحراف معياري بلغ (١.٠١٨٩٠) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن عدد من الموظفين داخل الكلية يرون أن الإدارة لا تقوم بتبادل الخبرات مع الجهات المختلفة وربما يرجع ذلك إلى الصبغة العسكرية التي تتسم بها كلية الملك عبد الله ورغبتها إلى حد ما في الاحتفاظ

بسرية المعلومات الموجود بداخل الكلية وهو ما جعل بعض الموظفين يستشعرون وجود قصور من جهة الإدارة في تبادل الخبرات والمعلومات مع الجهات الأخرى كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن واقع المعرفة الضمنية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي عالية (أكبر من المتوسط)، وهذا يعني أن واقع المعرفة الضمنية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (قدرة موظفي الكلية على التفكير والابتكار وامتلاكهم المعرفة الخاصة بثقافة التغيير والتحديث المؤسسي، وإطلاع الإدارة على نتائج البحوث المرتبطة بأنشطة ومهام العمل بالكلية، وإظهار الإدارة اهتماماً بالمعرفة والتعلم والتدريب بشكل مستمر، وامتلاك الإدارة القدرة على التفكير المنظم والتعامل مع التطورات الحديثة في مجال المعرفة الإدارية، والكشف عن أخطاء العمل والاستفادة منها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً، وامتلاك الكلية الكفاءات الإدارية القادرة على تحقيق التغيير الإداري بشكل سلس ومرن، وسعي الإدارة إلى توليد المعرفة والتجديد والابتكار الإداري). يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	3.4565	.93587	25.050	.000	7	عالية
٢	3.6304	1.01890	24.166	.000	1	عالية
٣	3.5001	.98319	24.144	.000	4	عالية
٤	3.6303	1.01890	24.166	.000	2	عالية
٥	3.4783	1.00530	23.466	.000	6	عالية
٦	3.5652	1.02528	23.584	.000	3	عالية
٧	3.5000	.96032	24.719	.000	5	عالية
٨	3.3261	.99005	22.785	.000	10	متوسطة
٩	3.3262	1.17482	19.202	.000	9	متوسطة
١٠	3.3478	1.11987	20.276	.000	8	عالية
البعد بشكل كلي	34.7609	7.83208	30.102	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٤.٧٦٠٩)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٠.١٠٢)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على فقرات المعرفة الظاهرية بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٣.٦٣٠٤)، (٣.٣٢٦١)، وانحراف معياري تراوح بين (١.٠١٨٩٠)، (٠.٩٩٠٠٥) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (١) وهي (يتعامل موظفي الكلية مع مشاكل العمل وفقاً للمعلومات المتاحة حسب اللوائح والأنظمة). بأعلى متوسط حسابي وقدره (٣.٦٣٠٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠١٨٩٠)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الموظفين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يدركون أهمية الالتزام باللوائح والقوانين عند التعامل مع أي مشكلة طارئة لأنهم في مؤسسة عسكرية، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الكلية تقوم بإتاحة لوائح العمل والقوانين الوظيفية الحاكمة للعمل داخل الكلية للجميع، وبالتالي فإن أية مشكلة قد تطرأ على العمل داخل الكلية يتم التعامل معها في ضوء اللوائح والأنظمة المتبعة داخل الكلية والتي تتضح للجميع مما يسهل حل هذه المشكلة. كما جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تحصل الكلية على المعلومات والمعارف ذات العلاقة بمجال العمل وتتيحها للموظفين حسب الاحتياج)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٣٢٦١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٩٠٠٥) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن عدد من الموظفين داخل الكلية يشعرون بوجود قصور من جهة الإدارة في إتاحة المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل للموظفين في الكلية، وربما يرجع ذلك إلى الصبغة العسكرية للكلية وتحفظ الإدارة إلى حد ما بحكم طبيعتها العسكرية على إتاحة المعلومات المتحصل عليها، كما أن حصول الموظفين على بعض المعلومات يحتاج منهم الحصول على إذن من عدة قيادات داخل الكلية، وهذا يستلزم من الإدارة مزيد من الانفتاح والمرونة نحو إتاحة المعلومات والمعارف الضرورية للعمل داخل الكلية. كما جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (توفر الكلية خرائط وأدلة للهيكل التنظيمية تتضح بها خطوط السلطة والمسئولية داخلياً)، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٣٢٦٢) وانحراف معياري بلغ (١.١٧٤٨٢) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن عدد من الموظفين داخل الكلية يرون أن

الكلية لا توفر خرائط وأدلة للهيكل التنظيمية تتضح بها خطوط السلطة والمسئولية داخلياً، وربما يرجع ذلك إلى وضوح التسلسل القيادي والإداري داخل الكلية وهذا سمة المؤسسات العسكرية، ولهذا تعتمد الإدارة على ذلك ولا توفر مخططات وخرائط توضح الهيكل التنظيمي داخل الكلية، مما يجعل بعض الموظفين يستشعرون وجود قصور في تلك النقطة، وهذا يستلزم من الغدارة نشر خرائط ومخططات توضح الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والمسئولية بالكلية. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن واقع المعرفة الظاهرية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (توفير الكلية نظم معلومات جيدة تؤمن تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام ذات العلاقة، وتعامل موظفي الكلية مع مشاكل العمل وفقاً للمعلومات المتاحة حسب اللوائح والأنظمة، واستخدام الإدارة أحدث الأساليب الإدارية الموثقة لتسيير العمل داخل الكلية، وكذلك استخدام الإدارة شبكة معلومات واتصالات جيدة لنقل وتبادل البيانات والمعلومات والمعارف داخل الكلية، وتحديث المعلومات واللوائح والأنظمة داخل الكلية كلما اقتضى الأمر، وامتلاك الكلية قاعدة بيانات تحتوي على كافة المعلومات عن الإدارات، الأقسام والعاملين بها، وقيام الإدارة بتوثيق الأحداث التي تمر بها الكلية كمصدر من مصادر المعرفة يمكن الاستفادة منه فيما بعد، والتزام الإدارة بتوفير كافة الوثائق التي تذلل أية صعوبات تواجه الموظفين أثناء تأدية عملهم.) يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لبعدي محور المعرفة التنظيمية وللمحور بشكل كلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الموافقة
المعرفة الضمنية	36.1087	7.26706	33.700	.000	عالية
المعرفة الظاهرية	34.7609	7.83208	30.102	.000	عالية
المحور بشكل كلي	70.8696	14.13052	34.016	.000	عالية

يتضح من الجدول السابق أن واقع المعرفة التنظيمية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة بشكل كلي (٧٠.٨٦٩٦)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٤.٠١٦)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠)، ما يدل على أن درجة الموافقة على أبعاد محور المعرفة التنظيمية عالية، كما جاءت متوسطات الأبعاد (٣٦.١٠٨٧)، (٣٤.٧٦٠٩)، وبانحراف معياري تراوح بين (٧.٢٦٧٠٦)، (٧.٨٣٢٠٨)، على الترتيب، ومن ثم يمكن الحكم بتوفر المعرفة التنظيمية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

## ٢- عرض النتائج المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث وهو (ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؟)، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لأبعاد المحور الثاني للاستبانة الخاص بالرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي وجاءت النتائج كما بالجدول الآتي: جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات بُعد بيئة العمل والعلاقات الداخلية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	4.1957	.74891	37.997	.000	1	عالية
٢	3.6957	1.07227	23.376	.000	4	عالية
٣	3.4130	1.10707	20.910	.000	7	عالية
٤	3.6522	1.05867	23.398	.000	5	عالية
٥	3.2609	1.10423	20.029	.000	8	متوسطة
٦	3.8043	.83319	30.968	.000	3	عالية
٧	4.0217	.90650	30.090	.000	2	عالية
٨	3.5435	1.12953	21.277	.000	6	عالية
البعد بشكل كلي	29.5870	6.25949	32.058	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والعلاقات الداخلية جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٩.٥٨٧٠)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٢.٠٥٨)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على بُعد بيئة

العمل والعلاقات الداخلية بشكلٍ كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٤.١٩٥٧)، (٣.٢٦٠٩)، وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٧٤٨٩١)، (١.٠٤٢٣) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (١) وهي (يسود العلاقة بين الموظفين والإدارة الاحترام المتبادل) بأعلى متوسط حسابي وقدره (٤.١٩٥٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٤٨٩١)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الموظفين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يشعرون بالرضا عن العلاقة الوظيفية التي تسود بيئة العمل داخل الكلية، وربما يرجع ذلك إلى سعي الإدارة إلى إشاعة جو من التقدير والاحترام داخل الكلية من أجل تحقيق الاستقرار وتحقيق الأهداف المنشودة. كما جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (تحقق الإدارة العدالة وتكافؤ الفرص والاستقلالية في العمل داخل الكلية)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٢٦٠٩) وبانحراف معياري بلغ (١.٠٤٢٣) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن عدد من الموظفين داخل الكلية يشعرون بوجود بان الفرص داخل الكلية غير متكافئة وأن هناك ضعف في استقلالية العمل، وربما يرجع ذلك إلى حاجة إدارة الكلية إلى الاطلاع المستمر على سير العمل والتعرف على مستوى التقدم في العمل مما يشعر بعض الموظفين بعدم وجود استقلالية في العمل كما أن الإدارة قد تكلف بعض الموظفين بعمل أكثر من الآخرين لخبرته وجهده واجتهاده مما يشعرهم بعدم وجود عدالة وظيفية، وهذا يستلزم من إدارة الطلبة بذل مزيد من الجهد في تحقيق الإدارة العدالة وتكافؤ الفرص والاستقلالية في العمل داخل الكلية. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل والعلاقات الداخلية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (العلاقة الجيدة بين الموظفين والإدارة الاحترام المتبادل، وتقييم الإدارة لأداء العاملين بشفافية دون تحيز، وتحفز الإدارة العاملين على تحقيق الانضباط والرقابة الذاتية، وتوفير الإدارة بيئة عمل مادية مناسبة من مكاتب وتجهيزات تساعد على إنجاز الأعمال، وشعور الموظفين بالأمان الوظيفي لعملهم بالكلية، ووجود علاقات إيجابية بين الموظفين تساعد في سرعة أداء الأعمال داخل الكلية، واعتماد الإدارة في اتخاذ قراراتها على الموازنة بين الإمكانيات المتاحة واحتياجات الموظفين وتطلعاتهم..) يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات بُعد الحوافز المادية كأحد أبعاد الرضا الوظيفي مرتبةً تنازلياً

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	3.2826	1.18627	18.768	.000	7	متوسطة
٢	4.0870	.86477	32.054	.000	2	عالية
٣	3.6957	.93973	26.673	.000	6	عالية
٤	3.0000	1.11555	18.239	.000	8	متوسطة
٥	3.9130	.86477	30.690	.000	3	عالية
٦	3.7174	.71997	35.019	.000	5	عالية
٧	3.7391	.95300	26.611	.000	4	عالية
٨	4.1957	.71863	39.598	.000	1	عالية
البعد بشكلٍ كلي	29.6304	4.96368	40.487	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المادية داخل كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٩.٦٣٠٤)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٤٠٠.٤٨٧)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على بُعد الحوافز المادية بشكلٍ كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٤.١٩٥٧)، (٣.٠٠٠٠)، وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٧١٨٦٣)، (١.١١٥٥٥) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (تمنح الإدارة مكافأة مالية للمنتدبين داخليا وخارجيا حسب اللوائح والأنظمة). بأعلى متوسط حسابي وقدره (٤٠٠.٤٨٧) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١٨٦٣)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن الموظفين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يشعرون بالرضا عن الإدارة فيما يخص منح مكافأة مالية للمنتدبين داخليا وخارجيا حسب اللوائح والأنظمة، وربما يرجع ذلك إلى خضوع المؤسسات العسكرية ومنها كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي لرقابة صارمة من جهة القادة وخاصة في الجوانب المالية وهو ما جعل الجميع يلتزم باللوائح والأنظمة المالية المتبعة. كما جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (يتناسب الراتب الذي اتقاضاه مع مستوى المعيشة الذي أتطلع إليه)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٠٠٠٠) وبانحراف معياري بلغ (١.١١٥٥٥) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن عدد من الموظفين داخل الكلية يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع ما يقومون به من عمل، وربما يرجع ذلك الشعور العام لدى جميع الموظفين في كل مكان بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع

مستوى المعيشة الذي يطمحون إليه، مما يستلزم من إدارة الكلية مراجعة الرواتب التي يتقاضها الموظفين بغرض رفع مستوى معيشة الموظفين المدنيين بها. كما جاءت الفقرة رقم (١) وهي (تقدم الإدارة الحوافز المناسبة للموظفين والتي تتعكس بشكل إيجابي على أداء الأعمال.)، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٢٨٢٦) وبانحراف معياري بلغ (١.١٨٦٢٧) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن عدد من الموظفين داخل الكلية يشعرون بأن هناك قصور في نظام الحوافز بالكلية، مما يستلزم من إدارة الكلية مراجعة نظام الحوافز والعمل على تقديم مزيد من الحوافز المادية للموظفين من أجل تحسين جودة العمل. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المادية عالي (أكبر من المتوسط)، وهذا يعني أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المادية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (تقديم الإدارة الحوافز المناسبة للموظفين والتي تتعكس بشكل إيجابي على أداء الأعمال، والتزام الإدارة بصرف المستحقات المالية للموظفين دون تأخير، ومنح الإدارة العلاوات المستحقة لوظائف معينة حسب اللوائح والأنظمة دون تأخير، ومنح المكافآت المستحقة لممارسة وظائف معينة حسب اللوائح والأنظمة دون تأخير، ومكافئة الإدارة الموظفين المجتهدين العاملين خارج وقت الدوام بمبالغ مالية مجزئة، ومنح الإدارة مكافأة مالية للمنتدبين داخليا وخارجيا حسب اللوائح والأنظمة.) يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لفقرات بُعد طبيعة العمل والنمو المهني كأحد أبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	3.6739	.94409	26.393	.000	3	عالية
٢	3.5000	1.09036	21.771	.000	5	عالية
٣	3.8043	.71863	35.905	.000	2	عالية
٤	3.3913	1.14462	20.095	.000	6	متوسطة
٥	3.0435	1.28161	16.106	.000	8	متوسطة
٦	3.5870	.93276	26.082	.000	4	عالية
٧	3.3478	.94792	23.954	.000	7	متوسطة
٨	3.8913	.92444	28.549	.000	1	عالية
البعد بشكل كلي	28.2391	6.35675	30.130	.000		عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى رضا الموظفين عن طبيعة العمل والنمو المهني داخل كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٨.٢٣٩١)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٠.١٣٠)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على بُعد طبيعة العمل والنمو المهني بشكل كلي عالية، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٣.٨٩١٣)، (٣.٠٤٣٥)، وبانحراف معياري تراوح بين (٠.٩٢٤٤٤)، (١.٢٨١٦١) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (العمل بالكلية أكسبني الكثير من الخبرات والمهارات في مجالي الوظيفي.) بأعلى متوسط حسابي وقدره (٣.٨٩١٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٢٤٤٤)، وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل داخل المؤسسات العسكرية بما فيه من أعلى درجات الالتزام والانضباط ونظام العمل يسهم بدرجة كبيرة في إكساب الموظفين مجموعة من السلوكيات الجيدة والتي تتعكس على إداؤهم بالإضافة إلى اكتسابهم مجموعة من الخبرات والمهارات في مجالي الوظيفي. كما جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (تتيح الإدارة للجميع فرص التدريب لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجاتهم المهنية.)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٠٤٣٥) وبانحراف معياري بلغ (١.٢٨١٦١) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بأن تدريب الموظفين غير كافي من وجهة نظرهم أو أن التدريب لا يتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية، مما يستلزم من الإدارة تكثيف عملية التدريب وأن يكون التدريب وفق احتياجات الموظفين. كما جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (لا تتدخل الإدارة في المهام والأعمال التنفيذية للموظفين بالكلية.)، في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط بلغ (٣.٣٤٧٨) وبانحراف معياري بلغ (٠.٩٤٧٩٢) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة العسكرية بالكلية على متابعة تنفيذ الأعمال حتى ولو كانت من اختصاص الموظفين؛ رغبة منها في تنفيذ الأعمال على أكمل وجه وخرجها بالصورة اللائقة التي تتماشى مع صورة الكلية كمؤسسة عسكرية، إلا أن هذا يستلزم من الإدارة إعطاء مزيد من التمكين الوظيفي للموظفين في إداء أعمالهم التنفيذية. كما جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (تقبل الإدارة الآراء والمقترحات المتميزة من الموظفين لتنمية وتطوير الأعمال.)، بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط بلغ (٣.٣٩١٣) وبانحراف



معياري بلغ (١.١٤٤٦٢)، ويمكن تفسير باعتماد إدارة الكلية النظام العسكري في الإدارة والقائم على الالتزام بالتعليمات الصارمة، ورغبتها في تنفيذ الأوامر دون نقاش، وهذا يستلزم من الإدارة إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آراءهم وتتقبل المقترحات المتميزة من الموظفين لتنمية وتطوير الأعمال بالكلية. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة عالية، ما يدل على أن مستوى رضا الموظفين عن طبيعة العمل والنمو المهني عالي (أكبر من المتوسط)، وهذا يعني أن مستوى رضا الموظفين عن طبيعة العمل والنمو المهني في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (تكوين نظرة إيجابية عن العمل الوظيفي من خلال العمل بالكلية، وتوزيع العمل وفقاً لقدرات الموظفين ومهاراتهم وتخصصاتهم، وتلبية نظام الترقية داخل الكلية للطموحات الوظيفية، ووضوح تعليمات العمل للموظفين ويتم العمل بها وتنفيذها بشكل دقيق، وإكساب العمل بالكلية الكثير من الخبرات والمهارات في المجال الوظيفي). يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (١٠)

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	الترتيب	درجة الموافقة
١	3.5435	.98221	24.468	.000	2	عالية
٢	3.3043	1.11295	20.137	.000	4	متوسطة
٣	3.4348	1.10860	21.014	.000	3	عالية
٤	2.8913	1.19682	16.385	.000	6	متوسطة
٥	3.0435	1.22849	16.803	.000	5	متوسطة
٦	3.6087	1.12503	21.755	.000	1	عالية
٧	2.6087	1.30773	13.530	.000	8	متوسطة
٨	2.8696	1.34344	14.487	.000	7	متوسطة
البعد بشكل كلي	25.3043	7.57736	22.649	.000		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المعنوية داخل كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٥.٣٠٤٣)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٢٢.٦٤٩)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على أن درجة الموافقة على بُعد الحوافز المعنوية بشكل كلي متوسطة، كما تراوحت متوسطات الفقرات بين (٣.٦٠٨٧)، (٢.٦٠٨٧)، وبانحراف معياري تراوح بين (١.٣٤٣٤٤)، (١.٣٠٧٧٣) على الترتيب، وقد جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تتخذ الإدارة سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين دون استثناء). بأعلى متوسط حسابي وقدره (٣.٦٠٨٧) وبانحراف معياري بلغ (١.٣٤٣٤٤)، وبدرجة موافقة عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن العمل داخل المؤسسات العسكرية يتطلب المساواة بين الجميع في التعامل؛ حيث تتبع المؤسسات العسكرية نظام الثواب والعقاب على الأعمال، والمحاسبة على العمل الحالي دون إعطاء أحكام نهائية على الموظفين في كل الأعمال المنسوبة إليهم؛ لذا فهي تتبع سياسة الباب المفتوح مع الجميع رغبة منها في إعطاء فرص للموظفين لتحسين أعمالهم. كما جاءت الفقرتين رقم (١)، (٣) وهما (يمنحني العمل داخل الكلية مكانة اجتماعية جيدة.)، (تتعامل الإدارة مع جميع العاملين بالكلية بشفافية ووضوح.) بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤٣٥)، (٣.٤٣٤٨)، على الترتيب، ويمكن تفسير ذلك باحترام العمل للموظفين وكل العاملين في المؤسسات العسكرية، وأن العمل داخل أي مؤسسة عسكرية يمنح صاحبها مكانة ونظرة إيجابية من المجتمع له، كذلك فإن الإدارة تسعى لتحقيق الشفافية الكاملة والوضوح في التعامل مع الجميع من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والحفاظ على سمعة الكلية. كما جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (تقدم الكلية هدايا عينية للموظفين المتميزين بشكل دوري.)، في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (١.٣٠٧٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٦٠٨٧) وبدرجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة العسكرية بالكلية على حرص الكلية بعدم إثارة الشبهات بتقديم هدايا عينية للموظفين قد ينظر إليها على أنها محاباة للبعض، وكذلك حرصاً منها على أن يكون التحفيز المعنوي للموظفين أكبر من التحفيز المادي. كما جاءت باقي فقرات هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة، ما يدل على أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المعنوية متوسط، وهذا يعني أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المعنوية في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي من حيث (تشجيع الإدارة على تطوير أدائي وتحسينه بشكل مستمر، ووجود عدالة في الترشيح للدورات التدريبية داخليا وخارجيا وفقا لاحتياجات العمل وبناءً على معايير

واضحة، تقديم الإدارة شهادات الشكر والتقدير للمميزين في العمل من الموظفين، تقديم الكلية هدايا عينية للموظفين المتميزين بشكل دوري، وإقامة الكلية حفلات تكريم سنوية للموظفين المتميزين ذوي الكفاءة في العمل. يوجد بدرجة عالية، بناءً على استجابات أفراد عينة البحث. جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية، لأبعاد محور الرضا الوظيفي وللمحور بشكل كلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة	درجة الموافقة
بيئة العمل والعلاقات الداخلية	29.5870	6.25949	32.058	.000	عالية
الحوافز المادية	29.6304	4.96368	40.487	.000	عالية
طبيعة العمل والنمو المهني	28.2391	6.35675	30.130	.000	عالية
الحوافز المعنوية	25.3043	7.57736	22.649	.000	متوسطة
المحور بشكل كلي	112.7609	23.27343	32.861	.000	عالية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبانة بشكل كلي (١١٢.٧٦٠٩)، كما بلغت قيمة (ت) لمجموعة واحدة (٣٢.٨٦١)، وهي قيمة دالة عند (٠.٠٠٠)، ما يدل على أن درجة الموافقة على أبعاد محور المعرفة التنظيمية عالية، كما جاءت متوسطات الأبعاد (٢٩.٦٣٠٤)، (٢٥.٣٠٤٣)، و(٢٠.٣٠٤٣)، وانحراف معياري تراوح بين (٤.٩٦٣٦٨)، (٧.٥٧٧٣٦) على الترتيب، ومن ثم يمكن الحكم بأن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين في كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي عالي.

٣- عرض النتائج المرتبطة بتأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي. للإجابة على السؤال الثالث للبحث وهو (ما تأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي)، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب تأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، وذلك كما يلي: جدول (١٢) اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعرفة الضمنية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية	رضا الموظفين	2.563	8.855	0.00	0.800	0.641	78.40	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير المعرفة الضمنية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ أو أقل بين استجابات عينة البحث الخاصة بالمعرفة الضمنية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (٨.٨٥٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٨٠٠) وهي قيمة دالة عند ٠.٠٠٥ أو أقل، ومن ثم فإن الارتباط بين المعرفة الضمنية والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ارتباط طردي، أي إن المعرفة الضمنية تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٦٤١)، أي أن التباين المشترك بين المعرفة الضمنية والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ٦٤.١٪ وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: المعرفة الضمنية يؤثر بنسبة ٦٤.١٪ في المتغير التابع وهو: الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغت قيم (F) (٧٨.٤٠) وهي دالة عند (٠.٠٠٠) ما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود تأثير للمعرفة الضمنية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اطلاع الإدارة على نتائج البحوث المرتبطة بأنشطة ومهام العمل بالكلية، وإظهار الإدارة اهتماماً

بالمعرفة والتعلم والتدريب بشكل مستمر، وقيام الإدارة بالكشف عن أخطاء العمل والاستفادة منها وعدم الوقوع فيها مستقبلاً، وامتلاك الكلية الكفاءات الإدارية القادرة على تحقيق التغيير الإداري بشكل سلسل ومرن، وسعي الإدارة إلى توليد المعرفة والتجديد والابتكار الإداري، كل هذا يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٤- عرض النتائج المرتبطة بتأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي.

للإجابة على السؤال الرابع للبحث وهو (ما تأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي)، استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب تأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، وذلك كما يلي: جدول (١٣) اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعرفة الظاهرية كأحد أبعاد المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة	مستوى	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المعرفة الظاهرية للموظفين	رضا الموظفين	2.458	9.766	0.00	0.00	0.827	0.684	95.37	0.00

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير المعرفة الظاهرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ أو أقل بين استجابات عينة البحث الخاصة بالمعرفة الظاهرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (٩.٧٦٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢٧) وهي قيمة دالة عند ٠.٠٥ أو أقل، ومن ثم فإن الارتباط بين المعرفة الظاهرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ارتباط طردي، أي إن المعرفة الضمنية تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٦٨٤)، أي أن التباين المشترك بين المعرفة الظاهرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ٦٨.٤٪ وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: المعرفة الظاهرية يؤثر بنسبة ٦٨.٤٪ في المتغير التابع وهو: الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغت قيم (F) (٩٥.٣٧) وهي دالة عند (٠.٠٠) ما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود تأثير للمعرفة الظاهرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفير الكلية نظم معلومات جيدة تؤمن تدفق المعلومات بين الإدارات والأقسام ذات العلاقة، واستخدام الإدارة أحدث الأساليب الإدارية الموثقة لتسيير العمل داخل الكلية، واستخدام شبكة معلومات واتصالات جيدة لنقل وتبادل البيانات والمعلومات والمعارف داخل الكلية، وقيام الإدارة بتحديث المعلومات واللوائح والأنظمة داخل الكلية كلما اقتضى الأمر، وامتلاك الكلية قاعدة بيانات تحتوي على كافة المعلومات عن الإدارات، الأقسام والعاملين بها، وقيام الإدارة بتوثيق الأحداث التي تمر بها الكلية كمصدر من مصادر المعرفة يمكن الاستفادة منه فيما بعد، والتزام الإدارة بتوفير كافة الوثائق التي تذلل أية صعوبات تواجه الموظفين أثناء تأدية عملهم، كل هذا يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Regressions Simple Linear لحساب تأثير المعرفة التنظيمية ككل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، وذلك كما يلي: جدول (١٤) اختبار الانحدار البسيط لتأثير المعرفة التنظيمية ككل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة (ت)	الدلالة	مستوى	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى الدلالة

باستقراء بيانات الجدول السابق لنتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير المعرفة التنظيمية ككل على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي يتضح ما يلي: وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ أو أقل بين استجابات عينة البحث الخاصة بالمعرفة التنظيمية ككل وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي؛ حيث جاءت قيمة (ت) بمقدار (١١.٧١) عند مستوى معنوية (٠.٠٠) وهي ذات دلالة إحصائية، كما بلغ معامل الارتباط (٠.٨٧٠) وهي قيمة دالة عند ٠.٠٥ أو أقل، ومن ثم فإن الارتباط بين المعرفة التنظيمية ككل والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ارتباط طردي، أي إن المعرفة التنظيمية ككل تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٧٥٧)، أي أن التباين المشترك بين المعرفة التنظيمية ككل والرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي هو ٧٥.٧٪ وهذا يعني أن المتغير المستقل وهو: المعرفة الظاهرية يؤثر بنسبة ٧٥.٧٪ في المتغير التابع وهو: الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، كما بلغت قيم (F) (١٣٧.١٢) وهي دالة عند (٠.٠٠) ما يدل على معنوية نموذج الانحدار البسيط، ووجود تأثير للمعرفة التنظيمية ككل على الرضا الوظيفي لدى الموظفين المدنيين بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، وهذا يكشف عن الدور الفعال الذي تلعبه المعرفة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

## تهنئات البحث:

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

١. تبني أبعاد المعرفة التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية، واستخدامها في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٢. تتبنى إدارة كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي لمزيد من الخدمات المعرفية التي تدعم تحقيق الأهداف وتطور من أداء الموظفين.
٣. تبني الكلية بسياسة أكثر مرونة تتيح للموظفين الاطلاع على المعلومات والمعارف ذات العلاقة بمجال العمل حسب الاحتياج.
٤. اتباع الإدارة سياسة تحقق مزيد من العدالة وتكافؤ الفرص بين الموظفين والاستقلالية في العمل داخل الكلية.
٥. ضرورة استفادة الإدارة من تبادل الخبرات والمعلومات مع الجهات الأخرى.
٦. العمل على توفير الكلية خرائط وأدلة للهيكل التنظيمية تتضح بها خطوط السلطة والمسئولية داخلياً.
٧. إتاحة الإدارة فرص التدريب بعدالة للجميع لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجاتهم المهنية.
٨. زيادة التمكين الوظيفي للموظفين في أداء أعمالهم التنفيذية بالكلية.
٩. زيادة تشجيع الإدارة للموظفين لتطوير أداءهم وتحسينه بشكل مستمر.

## مقترحات البحث:

لما كانت نتائج البحث الحالي قد أسفرت عن وجود دور حيوي للمعرفة التنظيمية ببعديها الضمنية والظاهرية، فإن الباحث يقترح إجراء دراسات حول:

١. علاقة المعرفة التنظيمية بالتمكين الوظيفي للعاملين.
٢. دور المعرفة التنظيمية في تحسين جودة العمل داخل قطاعات العمل الحكومي والخاص.
٣. المقارنة بين المعرفة التنظيمية في المؤسسات الحكومية المختلفة وأثرها على الالتزام الوظيفي.
٤. أثر المعرفة التنظيمية على العدالة التنظيمية داخل مؤسسات العمل الحكومية.
٥. العلاقة بين نمط القيادة السائد داخل المؤسسات وأبعاد المعرفة التنظيمية الموجودة بها.

## المراجع:

أبو الغيط، أميرة محمد عباس. (٢٠٢١). أثر الصمت التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الشباب والرياضة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٢)، ١٤٥-١٧٠. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢) الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. أبو كريشة، نهى مصطفى كمال. (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء

العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب جامعة عين شمس، ٢(٣)، ٥٥-١١١.

إسماعيل، أمينا عبده السيد. (٢٠١٨). رأس المال الاجتماعي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٨(٦٠)، ٢٧٣-٢٩٠. البدراني، بدر. (٢٠٠٨). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

برنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠١) الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية. عمان: دار وائل. بلعيد، حياة. (٢٠٢١). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، ٤(٣)، ٤٦٥-٤٨٢. بن موسى، محمد والعمري، سلماني. (٢٠٢٠). دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة. مجلة آفاق علمية، ١٢(١)، ٧٢-٩٢. حجازي، هيثم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع. الحرتسي، حياة سرير ربحي، كريمة. (٢٠٢٠). واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها. مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، ١٢(١)، ٣٦-٥١. حسيب، السيد أحمد فتحي. (٢٠١٤). تأثير المعرفة التنظيمية على رأس المال المعرفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ٢(٢)، ٤٠١-٤٣٣. حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد. (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين: دراسة مقارنة. مجلة القراءة والمعرفة جامعة عين شمس، ٩٤(١٤)، ١٤-٣٠. الحواجرة، كامل محمد يوسف. (٢٠١٠). أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ٢(٢)، ١-٢٩. خطاب، عايدة سيد. (٢٠٠١). العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة الأكاديمية. خليل، جواد محمد الشيخ وشريز، عزيزة عبد الله. (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، ١٦(١)، ٦٨٣-٧١١. خليل، جيهان طه. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٣)، ٢٣-٣٨.

الرشدي، عبد المحسن غازي. (٢٠١٨). مدى قدرة وزارة الحرس الوطني على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٤)، ١١٤-١٤١. رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠١٣). إدارة المعرفة، مدخل رأس المال الفكري، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، دار الكتب والوثائق المصرية. السلمي، علي. (٢٠٠٣). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب. عابد، نصيرة، الحرتسي، حياة سرير، وولد عابد، عمر. (٢٠٢١). إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. مجلة العلوم التجارية، ١٩(١)، ٢٩٠-٣١٤. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: مطبعة الدار الجامعية. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. عبد العليم، محمد بكري. (٢٠١٢) دور الشريك الأجنبي في اكتساب وتعلم المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المشتركة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس، ٤(٤)، ١٠١-٢٠٧. عبد المالك، مكفس. (٢٠٠٨). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي [رسالة ماجستير]. جامعة الحاج قسم علم النفس، الجزائر. العتبي، أسماء ضويحي، الفهد، انتصار فهد، المخلفي، ريوف عيد، مدخلي، زهرة علي، العسكر، سارة سامي، العسكر، سارة فهد والعزام نورة. (٢٠٢٠). متطلبات الرضا الوظيفي لدى قائدات رياض الأطفال بغرب مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٣٥)، ١٩-٣٨. عساس، سها فؤاد. (٢٠٢١). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢٤)، ١٧-٣٧. علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (٢٠١٤). تأثير المعرفة التنظيمية على رأس المال المعرفي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد، ٢(٢)، ٤٠١-٤٣٣. فضل الله، أماني عبد الله علي والنور، أمل بدري. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط العمل ومتغير النوع لدى ضباط الشرطة السودانية. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(٧)، ١٢٧-١٦١. فليبه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار المسيرة. ماهر، أحمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات. الدار الإسكندرية: الجامعية للنشر. المبيريك، ملاذ محمد وآل الشيخ، نوف بنت إبراهيم. (مؤلف). الرضا الوظيفي عند الموظفين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية: دراسة لعينة من الإداريات في جامعتي الملك سعود وجامعة الأمير سلطان. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٣(٦٣)، ٤٥-٧٣. محمد، أحمد علي الحاج. (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. محمد،

رضوان. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٦٧(٥)، ٩٨١ - ١٠١٠. محمد، فيصل يونس. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي نظرياته وعناصره، مجلة العلوم التربوية والنفسية، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية، (١٠٥)، ١٨٤-٢٢٤. المسلم، سليمان بن ناصر. (٢٠٠٣). السلوك الوظيفي المهني "منهج تطوير المهارات". الإسكندرية: الدار الجامعية. مشري، راضية وحريري، عتيقة. (٢٠١٨). إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في مؤسسة اقتصادية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، (٨)، ٢١١-٢٢٧. المعاينة، عبد العزيز. (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي بالأغواط، (٥١)، ٢٤٧-٢٦٤. المؤمن، عدنان مراد. (٢٠١٨). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، مجلة القراءة والمعرفة، (٢٠٠)، ١١٣-١٣٨. الوادعي، منصور أحمد وآل مذهب، معدي محمد. (٢٠٢١). علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للموظفين المدنيين في القطاعات الأمنية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (٢٢)٥، ١٤٤-١٦٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Daft, R. L. (2015). Organization theory and design. Cengage learning.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management In Theory And. Practice. Oxford: Elsevier Inc.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of business research, 68(2), 360-370.
- Elewa, E (2017), Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations The Islamic University–Gaza.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 48(4), 571-589.
- Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria PLC in Lagos State. International Journal of Humanities and Social Science, 2(14), 275-287.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior, 15th. Shahrivar, 13, 1393.
- Širca, N. T., Babnik, K., & Breznik, K. (2012, June). The relationship between human resource development system and job satisfaction. In Management, Knowledge and Learning International Conference, Celje, Slovenia (pp. 20-22).