

دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة الصناعية في مصر

بحث مقدم من

دكتور / محمد سيد حامد

مدرس ادارة الاعمال بمعهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

المبحث الأول نظرة عامة

مقدمة :

بدأ الاهتمام بالعنصر البشري في مجال الصناعة منذ عشرينيات القرن الماضي مع تجارب الهاوثورن ، وما لها من أثر حيث لفتت الأنظار إلى أهمية هذا العنصر كمكون لازم لبناء المنظمة وبقاؤها واستمراريتها ، بعد ذلك فقد استحوذ على جانب كبير من الدراسات والأبحاث سواء لتحديد أثره من بين باقي عناصر التنظيم ، أو لتعظيم دوره في إدراك النتائج وتحقيق الأهداف من ثم فقد خرج من مجرد كونه عنصر مكمل أو متمم إلى كونه عنصر حيوي هام ^(١) . ومع ما صاحبته الإدارة الصناعية من تطور في النصف الأخير من القرن الماضي فقد بات واضحاً قيادة العنصر البشري لباقي مكونات التنظيم مما وجه البحث العلمي نحو تعظيم الاستفادة منه والإرتقاء به وأخذت إدارة الأفراد موقعها في البنية التنظيمية وتنامت أهمية النشاط الإنساني في المجال الصناعي ^(٢) .

وخلال العقدين الأخيرين وما شهدته الصناعة من تغيرات سريعة ومتلاحقة وما نجم عنها من ظواهر تمثلت في العولمة ، عالمية الأسواق ، ثورة المعلومات والمنافسة الحادة ، .. الأمر الذي تطلب ضرورة التوافق بين مهارات الأفراد وإحتياجات التنظيم ، وتعزيز القدرات التنظيمية ، والتمكين من استقطاب الكفاءات القادرة علي مواكبة تلك التحديات مما قلل بالموارد البشري إلى اعتباره رأس مال فكري يجب استخدامه بشكل منهجي منظم ، مما ساعد علي ظهور مجموعة من الأدوات المستحدثة سعياً نحو تعظيم الاستفادة منه في زيادة القدرة علي مواكبة التغير والحفاظ علي القدرات التنافسية والإستمرار في السوق ^(٣) .

وتعد إدارة المعرفة واحدة من تلك الأدوات المعاصرة والتي تعرض لآثارها علي رضا هذا العنصر تفصيلاً .
المشكلة موضوع الدراسة :

يعد المورد البشري العنصر الرئيسي لمقومات النجاح وإدراك الأهداف بالمنظمة الصناعية ، وشمة مجموعة من العوامل اللازمة لتنمية هذا المورد والإرتقاء بكفاءته وتعظيم قدراته، منها وجود بيئة عمل مواتية ونظم تعويض محفزة وإدارة داعمة ونظم إتصال جيدة ، فضلاً عن مشاركة حقيقية في الإدارة والقرار وتدريب هادف مستمر ^(٤) . وفي مصر ... غالباً ما تفنكر المنظمة الصناعية لوجود تلك البيئة الداعمة أو النظم المحفزة ، فضلاً عن عدم قناعة الإدارة العليا بالكثير من تلك المبادئ مثل المشاركة وتلويض السلطة ما أثر سلباً علي ذلك المورد وعظم من الشعور بعدم الرضا لدي العاملين وعدم القناعة بالإلتزام والولاء للتنظيم ، وما نتج عن ذلك من البحث الدائم والجداد عن العمل

(1) Stephen P. Robbins and Others, Management : Second and Arab world Edition (2nd Edition, New York : Pearson Education limited, 2015), P.P. 47 – 49.

(2) William J. Stevenson and sum cheeshuang, Operations management (second edition, New York : Mc Grow-Hill Companies, 2014), p.p. 1-5.

(٣) وفاء محمد عبد الدايم ، مقدمة في إدارة الأعمال (القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٨) ، الصفحات ١١-١٣ .

(٤) محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١٤) ، ص ١٦

البديل ، ارتفاع معدل دوران العمل ، كثرة الغياب ، الصراع بين العاملين وبعضهم ، والنزاع بين العاملين والإشراف ، ... ما أدى إلى خفض الإنتاجية وتدني جودة المنتج بشكل عام (١) .

الهدف من الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة وإبراز دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة الصناعية في مصر .

أهمية الدراسة (٢) :

١. يعد الرضا الوظيفي واحداً من المتغيرات الفاعلة والمؤثرة علي إنتاجية المنظمة .
٢. إن الرضا الوظيفي يعد أكثر ارتباطاً بعدد من الظواهر منها :-
- دوران العمل - التأخير عن مواعيد العمل - بيئة العمل - معدلات الغياب - الصراع بين العاملين وبعضهم - النزاع بينهم وبين رؤسائهم - الأمر الذي يتطلب معه دراسته كمتغير رئيسي لعلاج تلك المشكلات .

٣. يعتبر مقياساً لمدي فاعلية الأداء الكلي للتنظيم ومؤشر لمدي قوة ونجاح المنظمة .
٤. غالباً ما يقرن الرضا الوظيفي برضا العميل خاصة في تلك المواقع ذات الصلة المباشرة .
ان مجمل ما سبق يشير إلى أهمية الرضا الوظيفي كعنصر حاكم في تحقيق نجاح المنظمة بشكل عام ، وثمة عدد من الأدوات الإدارية الحديثة والأساليب المعاصرة والمستحدثة التي يمكن تحقيق الربط بينها وبين الرضا الوظيفي (٣) ، وتعد إدارة المعرفة واحدة من تلك الأدوات التي يمكن دراسة أثرها علي تحقيق الرضا الوظيفي .

فروض الدراسة :

- في ضوء المشكلة وخلفياتها يمكن تكوين الفروض التالية :
١. ان صيانة المعرفة الضمنية والحفاظ عليها يحقق الرضا الوظيفي .
 ٢. ان مشاركة المعرفة الضمنية في الإشراف والإدارة وحل المشكلات واتخاذ القرار يحقق الرضا الوظيفي .
 ٣. ان نظام الإتصال الفعال بالمنظمة يحقق الرضا الوظيفي .
 ٤. ان وضوح غايات وأهداف المنظمة يحقق الرضا الوظيفي .
 ٥. تشجيع الإبداع والإبتكار يحقق الرضا الوظيفي .
 ٦. ان تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة الصناعية يساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي .

حدود الدراسة :

- في ضوء مشكلة الدراسة وهدفها يمكن تحديد حدود الدراسة في الآتي :
١. تجري الدراسة علي المنظمات الصناعية في مصر .
 ٢. تجري الدراسة علي المنظمات العاملة في مجال الصناعات المعدنية والهندسية .

(١) محمد عبد المحسن ، السلوك التنظيمي (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٦٥-٧٢ .
(٢) سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتنظيم القرارات التنافسية (الاسماعيلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني ، ٢٠١٥) ، الصفحات ١٨١-١٨٢ .
(٣) علي عبد الهادي مسلم ورابية حسن ، السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الاسكندرية : دار التعليم الجامعي ، ٢٠١٦) ، الصفحات ٦٢-٦٣ .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

المفهوم والعمليات

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة العمليات التي تمكن المنظمة من الحصول على المعرفة من مصادرها بل وتخزين هذه المعرفة ثم اختيارها وتصنيفها وتنظيمها لاستخدامها ، وأيضاً تحويل ما تملكه المنظمة من معلومات هامة وخبرات لتحقيق أهدافها وغاياتها وحل مشكلاتها ودعم اتخاذ القرار^(١) .

وفي تعريف آخر بأنها مجموعة الوسائل والطرق والأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات واستخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسب الآلي ، وإعدادها لتكون صالحة لدعم اتخاذ القرار وحل المشكلات^(٢) .

وفي تعريف ثالث بأنها العمل الذي يهدف الى تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يتطلب تحقيق نوعاً من المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي بين افراد المنظمة ، كما يتطلب ايضا تحقيق التشابك الفعال والربط الهادف لأفضل الأدمغة بالمنظمة .

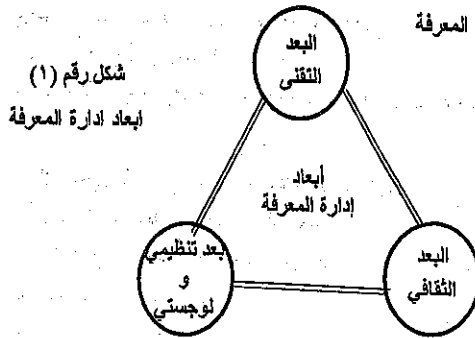
كما عرفها البعض بأنها عملية منظمة تعمل على تفعيل ما تملكه المنظمة من معرفة لتحقيق أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية .

أنواع المعرفة :

١. المعرفة الضمنية : وهي عبارة عن ما يمتلك الأفراد من مهارات فطرية ومكتسبة وخبرات وتجارب مخزنة في عقولهم ويصعب نقلها للآخرين .

٢. المعرفة الظاهرية : وهي المعرفة التي يتم نقلها وتخزينها على وسائط مختلفة ويمكن الرجوع اليها وقت الحاجة ، ومن أمثلتها المعلومات الموجودة في الكتب وأشرطة الفيديو^(٣) .

والشكل التالي يوضح الأبعاد الثلاث لإدارة المعرفة



(1) Ramesh Sharda and Others, Business intelligence and analysis for Decision support (Global Edition, New York : Pearson, 2014), p. 37

(٢) شرف عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : ثروة المنظمات الحقيقية (القاهرة : ناشر (بدون)، ٢٠١٣) ، الصفحات ٢٠١٥-٢٠١٧ .

(٣) سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي (الاسماعيلية : ناشر (بدون) ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٣٧١ -

يتضح من الشكل أن هناك أبعاد ثلاثة لإدارة المعرفة هي :

(١) البعد التقني : ويضم جميع الوسائل التكنولوجية المستخدمة لمعالجة مشكلات إدارة المعرفة ومن أمثلة هذه الوسائل قواعد البيانات اللازمة لإدارة رأس المال الفكري..

البعد التنظيمي واللوجستي : ويتعلق هذا البعد بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها لتنظيم الاستفادة منها ، ويضم هذا البعد عمليات التحكم في المعرفة ونشرها والعمل على مضاعفتها وتنقيتها وتحديثها ، تخزينها ، استرجاعها وإعادة استخدامها ، كما يتضمن هذا البعد تحديث وتطوير الطرق والوسائل والأساليب والإجراءات اللازمة لإدارة المعرفة (١).

(٢) البعد الثقافي : ويشير إلى مشاركة الأفراد في صياغة المعرفة من خلال تقاسم الخبرات الشخصية وتحقيق علاقات مترابطة فاعلة فيما بينهم مما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة وتأسيس ميزة تنافسية على أساس ابتكارات صناعات المعرفة (٢).

مصادر المعرفة :

هناك مصدرين رئيسيين للمعرفة هما : - (٣)

١- مصادر داخلية : وهي تتمثل في المعرفة المتراكمة لدى موظفي المنظمة ، وما يملكونه من تجارب شخصية ومهارات وخبرات ، ومن ثم مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك التجارب والخبرات ، وقد يكون ذلك من خلال عقد المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الإلكترونية ، والبحوث ، ...

٢- المصادر الخارجية : وهي المعارف التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها المحيطة ، ويجب على المنظمة السعي نحو إمتلاك نظم الرصد الفاعلة التي تمكنها من إقتناص المعلومات والمعرفة من تلك البيئة ، وقد يتطلب ذلك تملك أو استئجار مخبري السوق أو استخدام الاستخبار والرصد الصناعي ...

١- التراكمية : وتشير إلى أن المعرفة المكونة حالياً تعد ركيزة وأساس لمعارف إضافية تبنى عليها مستقبلاً .

٢- منتظمة : وتعنى استخدام الآليات التي تساعد في ترتيب تلك المعرفة وكيفية استدعائها وقت الحاجة .

٣- السببية : وهي تشير إلى البحث الدائم عن جذور الظواهر وأصولها أو أسبابها .

٤- العمومية : دراسة الظاهرة محل البحث تساعد في الحصول على نتائج لا تقتصر هذه النتائج على القائمين بالدراسة بل يمكن تعميمها ونقلها للكافة .

٥- التبعية : وتعنى أن الباحث لا يمكنه الوصول لتفسير للظاهرة محل الدراسة إلا من خلال الارتكان إلى أدلة قوية واقعية ..

(1) Kenneth C. London and P. Lavdon, Management information system : Managing the Digital Firm (thirteenth edition, New York : Pearson, 2014), p.p. 453-455

(2) Dawd M. Kroenke, Mis Essentials (Fourth Edition, New York : Pearson, 2015), p.p. 107-109.

(٣) توفيق محمد عبد المحسن ، التطوير التنظيمي : مداخل للتطوير والتحسين المستمر (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧) ، صفحة ٥٣ .

(٤) كلاوس - بيتر بريج وديكرميث ، ترجمة عهادل علي الخطيب ، إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات : وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات (السعودية : مركز الإدارة العامة - مركز البحوث ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٢٢٢ - ٢٢٥ .

(5) Earl MckinmeyIt and DanidM.Kroenke, Processes systems and information : An introduction to miss (second edition, New York : Peorson education limited , 2015), p.p 65-66 .

عناصر إدارة المعرفة :

وتتضمن إدارة المعرفة عدد من العناصر والمكونات أهمها :-(^(١))

المعلومات : وهي بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد ، والمعلومات قد ترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لأغراض المقارنة أو التقييم أو الإحصاء أو الحوار ، كما قد تستخدم لأغراض اتخاذ القرار .

البيانات : وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم تقديمها دون معالجة ، وتتحول لمعلومات إذا ما تم تنقيتها وتنقيحها وتصنيفها وتحليلها ثم وضعها في إطار مفهوم للمستخدم .

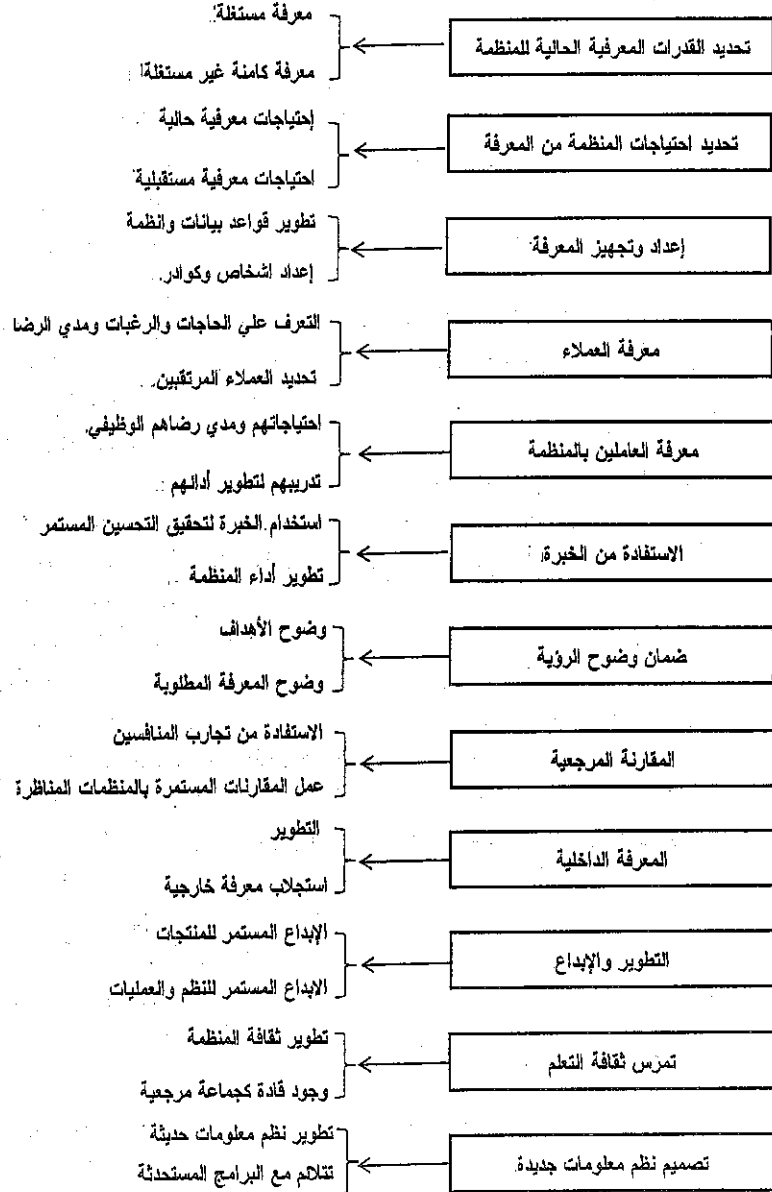
القدرات : تشير إلى القدرة على تحليل المعلومات وتفسيرها والربط بينها لإنتاج النتائج ، ومن ثم حتى تتحقق المعرفة لابد أن يتوافر لدى الأفراد تلك القدرات اللازمة لتحليل تلك المعلومات والوصول منها إلى معارف .

الإتجاهات : وهي تلك التي تدفع الفرد إلى التفكير والتحليل والربط بين المعلومات ، ثم التصرف ومن ثم تمثل الإتجاهات عنصر حاكم بالنسبة للمعرفة ، حيث يمثل حفز الأفراد ودفعهم وإيجاد الرغبة لديهم .

(١) محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) : بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى ، الإسكندرية : الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٢١٢ - ٢١٤ .

مراحل إدارة المعرفة :

(شكل رقم ٢)



المصدر : اشرف عبد الرحمن الشيمي ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : ثروة المنظمات الحقيقية (القاهرة : ناشر (بدون)
٢٠١٣ ، ص ٤٩ .

عمليات إدارة المعرفة

ولتطبيق إدارة المعرفة لابد من المرور بالعمليات التالية :

أولاً : تشخيص المعرفة :

وتهدف عملية التشخيص إلى تحديد معرفة المنظمة بدقة ، ومواقع هذه المعرفة ، وهذه العملية تعد من الأهمية بمكان لأن نتائجها تحدد مدى الملاءمة بين المتوفر من المعرفة بالمنظمة مع أهدافها وغاياتها ، كما تحدد مدى قدرة المتوفر من المعرفة على حل المشكلات ومدى المساهمة في دعم القرار .
وتتم عملية التشخيص من خلال :

- ١- وضع المعرفة في صورة قواعد : حيث يتم استخلاص الخبرة من الخبراء كل في مجاله وكذلك من الوسائط الفنية بعد ذلك يتم وضع الخبرة المستخلصة في شكل قواعد ..
- ٢- وضع المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية : وفيها يتم تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية ..
- ٣- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية : أي يتم وضع المعرفة في صورة شبكات دلالية بطريقة هندسية بعيداً عن الإنشاء^(١).

ثانياً : تحديد أغراض المعرفة :

إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها بل هي وسيلة تستند إليها المنظمة وصولاً لأهدافها وغاياتها ، وهنا لابد على المنظمة أن تحدد بوضوح أهداف إدارة المعرفة بها ... تلك الأهداف والتي تتمثل في :

- ١- المساهمة في حل مشكلات العمل بالمنظمة من خلال تقديم حلول غير تقليدية.
- ٢- المساهمة في التخطيط والتنسيق ..
- ٣- المساهمة في الإرتقاء بجودة منتج المنظمة^(٢).

ثالثاً : تخليق المعرفة :

وهذا يشير إلى قدرة المنظمة على توفير معرفة لديها لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم هذا التخليق من خلال قيام المنظمة بشراء المعرفة من خارجها أو تملك معرفة جديدة ، أو إكتشاف معرفة أو ابتكار ، مما يساعد في الحصول على المعرفة.
ويلاحظ أن إبتكار المعرفة هو الأهم من بين أساليب التخليق حيث أن عملية الإبتكار تمكن المنظمة من تحقيق سبق في توليد معرفة جديدة^(٣) ، وقد يتحقق ذلك من خلال :

- ١- تحويل المعرفة الضمنية بالمنظمة إلى معرفة ظاهرة
- ٢- تحويل المعرفة بالمنظمة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي

وهناك أربع طرق تتولد من خلالها المعرفة هي :

(١) زين العابدين درويش وآخرون ، سيكلوجية الإبداع : أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية (القاهرة : مطبعة مركز القاهرة للتعليم المقترح ، ٢٠١٧) ، الصفحات ٦٠٥ .
(٢) إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك الإداري والهندسة الإدارية (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٥) ، الصفحات ١٨٩ - ١٩٢ .
(٣) زين العابدين درويش ، تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥) ، الصفحات ١١٥ - ١١٧ .

- الحوارى : ويشير إلى التحول من الضمنى إلى ضمنى
 - الخارجىة : ويشير إلى التحول من الضمنية إلى الظاهرة
 - التجميعية : ويشير إلى التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة
 - الداخلىة : ويشير إلى التحول من ظاهرة إلى ضمنية.
- لذا ، وكما سبق التوضيح فإن عملية الابتكار والتوليد تعد الأهم بين باقى الأساليب الأخرى المستخدمة فى تخليق المعرفة ، وهناك أربعة مبادئ لتحقيق الابتكار هي :
- ١- الصيانة : ويقصد بها الحفاظ على المعرفة الضمنية وصيانة مصادرها (المورد البشرى بالمنظمة)
 - ٢- تشجيع التنوع الفكرى داخل التنظيم مما يساعد على الإبداع والتطوير وتنمية المهارات .
 - ٣- تكوين التنظيم الشبكي من خلال التحول من التنظيم الهرمى إلى التنظيم المقلوب
 - ٤- تشجيع المشاركة الحوارية (المشاركة بالمعلومات)^(١)
- عموماً هناك أختلاف بين قدرات المنظمات على تخليق المعرفة هذا الإختلاف يرجع إلى التباين فى الإمكانيات وقدرات الأفراد بتلك المنظمات .
- رابعاً : تخزين المعرفة :

وتعد عملية التخزين مهمة جداً للمنظمات ، وخاصة تلك التى تتسم بمعدلات عالية لدوران العمل لأن هذا قد يشير إلى تسرب المعرفة الضمنية ، لذا تلجأ المنظمات إلى توثيق معرفتها أولاً بأول وتخزينها بطريقة يسهل معها استرجاعها وقت الحاجة إليها.^(٢)

خامساً : نقل المعرفة :

- وتهدف عملية نقل المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الباحث عنها فى الوقت المناسب ، وحتى يتحقق ذلك فلا بد من توافر :
- ١- وسيلة فعالة لنقل المعرفة وتداولها .
 - ٢- أن يكون هناك دافع لنقل المعرفة .
 - ٣- ألا تكون هناك عوائق تحول أو تحد من عملية النقل .
- وهناك عدة أساليب لنقل المعرفة أهمها شبكة المعلومات (الإنترنت) والتدريب والتعلم والحوار والمشاركة بالمعرفة.^(٣)

-
- (1) Peter w. Cardon, Business Communication : Developing leaders for a Networked world (New York : Mc Grow-Hill Companies , 2014), P.P. 500-501.
 - (2) Daug Rose, Data Science : Create teams that ask the right questions and Deliver Real value (New York : A Press, 2016), p.p. 106-108.
 - (3) William Stallings, Data Computers Communications (Tenth edition, New York ; Pearson, 2014), P.P. 136- 138.
 - (4) Stephen p. Robins and others, management : essential concept and Applications (N.Y : Pearson education limited, 2015),p.p.215-218

سادسا : استخدام المعرفة :

ويشير استخدام المعرفة الى الاستفادة منها ، وهو غاية إدارة المعرفة ، وهناك بعض المنظمات التي تلجأ إلى تعيين مدير للمعرفة لضمان الاستخدام الفعال لها ، كما أن المنظمة قد تستخدم عدة اساليب لضمان الاستخدام الفعال للمعرفة منها :

* الاستفادة من الخبرات الداخلية ، التدريب ، مقترحات الخبراء الداخلي ، نواتج ومقترحات وجود معايير الحكم علي المعرفة .

وحتى يتحقق الاستخدام الفعال لابد أن يكون هناك توافق وترابط وتكامل بين استراتيجية إدارة المعرفة واستراتيجية المنظمة ككل .^(١)

سابعا : تنظيم المعرفة :

ويشير إلى ترتيب وتصنيف المعرفة وفهرستها ، والتنظيم الجيد للمعرفة يعظم الاستفادة منها ، ويجعل تطبيق إدارة المعرفة أكثر فعالية سواء في عمليات التخطيط، وحل المشكلات ودعم القرار .

ثامنا : استدعاء المعرفة :

القدرة علي استرجاع المعرفة هو أحد المقاييس الهامة في الحكم علي مدي فعالية تطبيق إدارة المعرفة ، وفي نفس الوقت يشير إلى مدي قدرة المنظمة علي تنظيم المعرفة لديها ، ويلاحظ أن المعرفة التي يمكن استرجاعها أو استدعاؤها تحقق عدداً من المزايا للمنظمة أهمها :

١- المساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف .

٢- الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة (مادية وبشرية)

٣- المساهمة في عمليات التخطيط وحل المشكلات ودعم القرار

وهناك عدة طرق تستخدم لاستدعاء المعرفة مثل الذكاء الاصطناعي ، التحليل الإحصائي ، ...^(٢)

تاسعا : إدارة المعرفة :

وتهدف إدارة المعرفة إلى جعل المعرفة أكثر جاهزية للاستخدام وإدارة المعرفة تتضمن:

التعديل : ويشير إلى بعض العمليات التي تجري علي المعرفة مثل حذف بعض الأجزاء التي قد لا تتفق مع

السياق ، أو إضافة بعض الأجزاء ، ... بما يتفق مع المحتوى العام

التوليد : حيث لابد أن تكون المعرفة لدى المنظمة في تزايد مستمر يتفق مع مجريات التغير والتطور الحادث .

التحديث : حيث أن المعرفة المخزونة لدى المنظمة غالباً ما تتقدم ، ومن ثم تحتاج إلى تحديث مستمر .^(٣)

(1) John R. vacaa, Managing information security (NewYork : Elsevier, 2013) , p.p. 19-21.

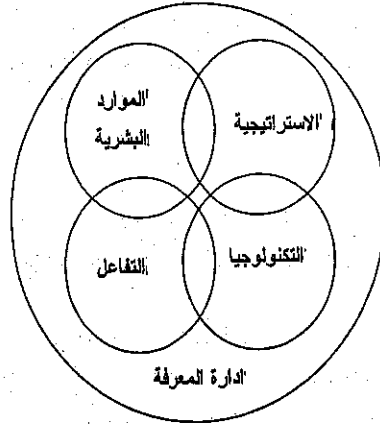
(2) Andrew S. Tanenleam and Herbert bos, Modern Operating systems (Fourth edition, New York : Pearson, 2015) , p.p. 50 – 57.

(3) Gary Dessler, Human Resource Management (Thirteenth Edition, New York : Pearson,2015), p.p. 190 – 192 .

مكونات إدارة المعرفة :

هناك أربع مكونات أساسية لإدارة المعرفة يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (٣)
مكونات إدارة المعرفة



المصدر : محمد عبده حافظ ، صيانة الموارد البشرية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣) ، الصفحات ٨ - ٩ .
١- الاستراتيجية :

وتحقق الاستراتيجية في مجال إدارة المعرفة الربط والتفاعل والمشاركة في المعرفة بين الأفراد ، كما تسهم في تحديد الوظائف والعمليات ذات الأهمية الاستراتيجية ، والتي يتم التركيز عليها بالمنظمة ، والتي تعد محورا لجمع المعرفة حولها ، مثلا إذا كان إنتاج منتج جيد مطابق للمواصفات العالمية هو العنصر ذا الأهمية الاستراتيجية ، وبالتالي يتم التركيز لجمع المعرفة حوله^(١).

- ويتم تحديد الأولويات ووضع البرامج والسياسات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بالمنظمة ، وتساهم الاستراتيجية في تنمية صلات وعلاقات المنظمة بالغير ، ومن ثم مدي احتياج المنظمة لتطوير معرفتها ، كما تحدد مدي الحاجة في تحقيق التحالفات والعلاقات مع مراكز البحوث والتطوير والجامعات أو مع المنظمات المناظرة والمماثلة .

- فضلا عما تقدم فالاستراتيجية تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية بالمنظمة ، وتعمل علي صيانتها والمحافظة عليها ، كما تعمل علي توفير وتطوير وتحديث المعلومات والمعرفة وجعلها مواءمة ومتناسبة مع احتياجات المنظمة، وقد يتطلب الأمر تنمية المورد البشري بالمنظمة وجعله أكثر تأهيلا للتنفيذ .

(1) Carl F. lehmann, Sterategy and Business process management : techniques for improving execution Adaptability and connistency (New Youk : CRC Press, 2014) . p.p. 144 - 146.

وقد يتعين على المنظمة أن تحدد وتختار استراتيجيتها (هل تتبع استراتيجية التركيز أم التنوع ؟ ... هل ستتبع استراتيجية دفاعية أم هجومية ؟ ، ومن ثم تدفع في اتجاه تخليق المعرفة التي تخدم وتواءم استراتيجيتها ^(١) .

٢- الموارد البشرية :

يعد العنصر البشري هو الأساس في إدارة المعرفة حيث أن الأفراد هم المعنيين بتخليق المعرفة ونقلها وتطويرها ، كما يقوم الأفراد بتنظيم المعلومات وربطها مع بعضها البعض وتقييم المدخلات من المعلومات (حيث يتم قبولها أو رفضها) ، ويتم تحويل المقبول منها إلى معرفة .

ويلعب مدير إدارة المعرفة دور رئيسي في بناء الاستراتيجية حيث يمثل حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارات التنفيذية ، وهذا الدور يسمح بالمشاركة في بناء الاستراتيجية ولابد من تحديد من هم يمتلكون المعرفة الحرجة والهامة حيث تساعد علي الإبداع والذي يعد أهم مصادر المعرفة ^(٢) .

٣- التكنولوجيا :

وهي تلعب دوراً هاماً في تخليق ومعالجة وتخزين واستدعاء المعرفة ولكن بمعاونة المصادر الأخرى ، فمثلاً نجد أن التكنولوجيا خاصة في مجال الحاسب تبدو أكثر أهمية في معالجة الوثائق وأنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة .

عموماً فالتكنولوجيا ساعدت في السيطرة علي المعرفة وبتكلفة أقل كما ساهمت في تحقيق بيئة ملائمة للتفاعل خلق مع الموارد البشرية نتج عنه تخليق للمعرفة ، كما ساهمت في تسهيل وتبسيط عمليات إدارة المعرفة من تخليق ، معالجة ، تخزين ، مشاركة ، نقل واستدعاء ^(٣) .

٤- التفاعل :

ويشير التفاعل إلى ذلك التعامل المتبادل الخلاق بين موارد المنظمة والذي تحكمه نظم العمل ، وما ينتج عنه من ممارسات تحقق الربط بين كل مفردات وعناصر ومكونات التنظيم .

والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاث محاور رئيسية هي :-

الأول : تحديد الوجهة التنافسية للمنظمة ، فمثلاً هل يتم التركيز علي النوعية والجودة أم علي التكلفة .
الثاني : تحديد نقاط التركيز الهامة ، مثلاً هل يتم التركيز علي التصميمات الثابتة المتكررة أم علي التغيير المستمر للتصميم .

الثالث : تحديد التوجه التصنيعي ، مثلاً هل يكون منتج نهائي أم نصف نهائي؟ ^(٤)

(١) صلاح الدين حسن السبيعي ، منهج التفكير الاستراتيجي : تحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات (القاهرة : ناشر) (بدون) ، ٢٠١٥ ، الصفحات ٣٦-٣٩ .

(٢) عاطف جابر طه ، نظم المعلومات للموارد البشرية (القاهرة : الدار الأكاديمية للعلوم ، ٢٠١٤) ، الصفحات ١١٤-١٢٠ .

(3) Kenneth C. Landon Java P. Ianson, Op. , Cit., p.p. 53-56

(4) Ray French charlotte Raymon and others, organizational behavior (New York: John Wiley& sons, 2015),p.p,145-149

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي

العناصر ، الأهمية والعوامل المؤثرة

الرضا الوظيفي :

هو حالة من القناعة الناشئة عن تفاعل الفرد مع وظيفته ، وانعكاس لمدي الإشباع المستمد من هذه الوظيفة ، وقبول بالتفاعل والترابط بجماعة العمل ، ومدي التأثير والتأثر ببيئة هذا العمل ، والثقة بأنه يحقق تطلعاته وطموحاته ، ومن ثم الانتماء للمنظمة والولاء لها .

وفي تعريف آخر : بأنه القبول بالعمل ، ببيئته وظروفه ، والتفاعل مع مكوناته المادية والبشرية ، والقناعة بأهميته ، والثقة في قدرته على إشباع رغبته وتلبية طموحاته ، ومن ثم الرضا بالانتماء له ، والولاء لقيمه وأهدافه ^(١) .

ومن هذه التعريفات يمكن الوصول لعدد من العناصر التي تمثل مكونات الرضا الوظيفي على النحو التالي :

عناصر الرضا الوظيفي : ^(٢)

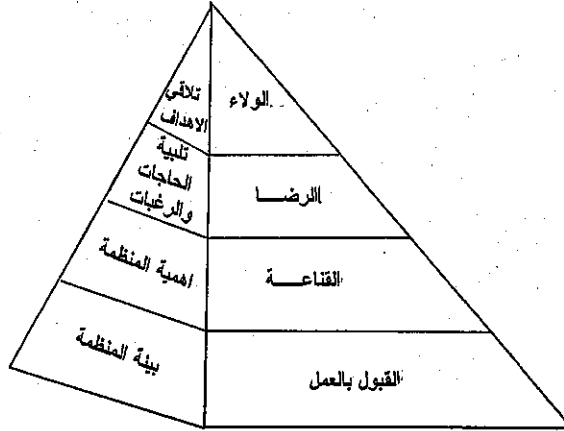
١. قبول الفرد للعمل بالمنظمة ، ومن ثم القبول ببيئتها (داخلية وخارجية) ونظمها ومبادئها .
 ٢. علاقات تفاعل بين الفرد وبين مكونات التنظيم مادية وبشرية .
 ٣. قناعة تنشأ وتتولد داخل الفرد ناتجة عن الشعور بأهميته وأهمية العمل الذي يؤديه ، ويعد ذلك نتاجاً طبيعياً لتوافق قدراته وإمكاناته مع متطلبات الوظيفة .
 ٤. الثقة بقدرات التنظيم على إشباع حاجاته وتلبية رغبته ..
 ٥. الولاء للمنظمة والالتزام عن التلاقي المستقبلي بين أهدافه (أهداف الفرد) وأهدافها .
- يتضح مما سبق من تعاريف وعناصر (مكونات) الرضا الوظيفي ، أن هناك تدرج لدى الفرد بداية من القبول بالعمل بالمنظمة ، ثم القناعة بأهميتها مما يحقق لدى الفرد الشعور بالرضا خاصة وأنها تلبي احتياجاته ورغباته ، وصولاً للولاء للتنظيم ^(٣) ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

(1) WageehNafei, Human Resource Management : problems and solutions (Germany : LAP Lambert Academic Publishing, 2014) , p.p. 95-102.

(٢) توفيق عبد المحسن ، التطوير التنظيمي : مداخل للتطوير والتحسين المستمر (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧) ، الصفحات ٢٠٢ - ٢٠٥ .

(3) John R. Schernerhorn. Jr and others , Organizational behavior (11th edition, New York : john wiley& sons , inc.,2013) , p.p. 112 - 114 .

شكل رقم (٤)
الترجى الشعور بالرضا الوظيفى



أهمية الرضا الوظيفى : (١)

١. يعد تحقيق الرضا الوظيفى أحد العوامل الرئيسية فى الارتقاء بكفاءة العامل ومن ثم يلعب دور هام فى التأثير على إنتاجيته .
٢. إن تحقيق الرضا الوظيفى من شأنه التأثير على علاقة العامل بجماعة العمل ، من رؤساء وزملاء وما لذلك من أثر على بيئة العمل والإنتاج .
٣. إن تحقيق الرضا الوظيفى يزيد من صلة العامل وارتباطه بعمله ، وينمى الشعور بالانتماء للمنظمة والولاء لها ويظهر ذلك فى خفض معدلات الغياب ودوران العمل .
٤. ارتفاع مستوى التطلع والطموح ، والذي يعكسه الارتفاع فى معدلات النمو والتطوير والابتكار (تطوير طرائق العمل ، ونظم التشغيل ، و/أو استحداث وظائف جديدة للمنتج و/أو إضافة منتجات جديدة) .
٥. الحفاظ على الخبرات والكفاءات وضمان عدم تسربها .
٦. يعد سبباً لتحقيق النجاح الشخصى ، ومؤشر على قدرة العمل على تحقيق أهداف الفرد وتلبية طموحاته .
٧. يزيد من الشعور بالاندماج مع أهداف المنظمة ومبادئها .
٨. يخرج العامل من دائرة الشعور السلبي تجاه العمل والتنظيم ، مثل الشعور بالملل الناتج عن نمطية الأداء ورتابة الخطوات ، أو الشعور بالضالة أمام نظم عمل عملاقة والنجاحة عن صغر الدور الذى يؤديه .
٩. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
١٠. خفض معدلات الصراع بين العاملين وبعضهم ، وتذني معدلات النزاع بين الرؤساء ومروسيهم .
١١. صيانة رأس المال البشرى والحفاظ عليه .
١٢. ضمان مضاعفة جهد العامل وتقديم أفضل ما لديه بغية بلوغ التنظيم لأهدافه وتحقيق غاياته .

(١) صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافى الأكلبي ، تحليل الوظائف وتصميمها فى الموارد البشرية (عجمان : دار الناظرى العملية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣) ، الصفحات ٧٧ - ٨٠ .

١٣. ضمان سلامة ومثالية القدرة البشرية للمنظمة ومن ثم تعزيز تنافسيتها .
١٤. ضمان كسب رضا العميل وولاءه للمنظمة ولمنتجاتها .
١٥. ضمان بقاء التنظيم واستقراره واستمراريته ونموه .
١٦. يخفف مقاومة التغير ويجعل العامل أكثر قبولاً واستعداداً للتطوير والتحديث .

خصائص الرضا الوظيفي :

هناك عدداً من الخصائص والسمات التي يتصف بها الرضا الوظيفي نذكر منها :^(١)

١. تباين مفاهيمه وتعددتها .
٢. نسبية الرضا الوظيفي ، وخصوصيته ، فالعنصر الذي يمثل مصدر لرضا عامل قد لا يعد مصدر لرضا آخر ، نظراً لاختلاف الحاجات والدوافع .
٣. ان الرضا مرتبط بالسياق التنظيمي ، والنسق الاجتماعي ، وما يتضمنه من خبرات إيجابية وسلبية ، قد تكون محببة لدى الفرد العامل أو غير مرغوبة .
٤. تعدد عناصر وعوامل الحكم علي الرضا الوظيفي ، وبالتالي فرضا الفرد عن عنصر أو أكثر لا يعد شرطاً لتكوين رضا كامل عن الوظيفة والمنظمة ، حيث أن هناك عدد من العناصر ذات الارتباط ببيئة العمل الداخلية ، وعدد آخر من العوامل ذات صلة بالبيئة الخارجية .

محددات الرضا الوظيفي :

هناك عدداً من المحددات التي تحكم الإطار العام للرضا الوظيفي منها ما هو شخصي أي مرتبط بشخص العامل مثل مدي الإشباع المادي والأدبي والمعنوي المستمد من تلك الوظيفة ، ومنها ما هو مرتبط بالاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدي تكاملها مع محيط العمل ، في حين أن هناك محدّدات أخرى أكثر ارتباطاً بالجوانب الاجتماعية ، مثل تلك الروابط بين العاملين وبعضهم وتلك العلاقة بينهم وبين رؤسائهم .

وثمة محدّدات أخرى قد تكون أكثر أهمية تتعلق بمناخ العمل وبيئته ، منها نمط الإشراف الذي يخضع له العامل والذي يمثل محدّد رئيسي في تحقيق الرضا ، كما أن محيط العمل الخارجي للمنظمة ومقررات بيئتها الخارجية يعد من المحدّدات الهامة في هذا السياق .

ويعد النسق الاجتماعي / الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتنشط من خلاله واحداً من تلك المحدّدات الرئيسية^(٢)

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي :

هناك عوامل ذاتية تتعلق بخصائص الفرد وسماته الشخصية وأخرى تتصل بمحتوي الوظيفة فسي حين أن هناك

(1) Gary Dessler, Human Resource Management (Global Edition, New York : Pearson education limited, 2014), p.p. 185-192.

(2) John R. Schermerhorn, introduction to management :International student version (New York: john wiley& sons (ASIA) pte.LTD , 2014), p.p. 58-64.

عوامل أخرى تتصل بظروف العمل منها أهداف التنظيم وغاياته ، نمط الإشراف ، الإصال ، القيادة ، المشاركة ...^(١)

أولاً : العوامل الشخصية :

- وهي عوامل شخصية تتعلق بخصائص الفرد وسماته الشخصية مثل الجنس ، السن ، الخبرة ، التعليم ، الدافعية ، درجة الطموح ، مستوى المهارة ، الحالة الصحية البدنية والذهنية ، مستوى الإنجاز ، ذكائه ، عمره الزمني ، تجارية وخبراته ، طموحاته وتطلعاته ومدى قدرته التنظيم على استغلال تلك القدرات وتلبية تلك الطموحات ، وقد يكون ذلك من خلال شعور الفرد بأن هناك تطابق حقيقي بين ما يملك من قدرات وبين ما تتطلبه حاجة العمل من مهارات وخبرات .^(٢)
- أيضاً درجة الرضا الكلي الذي يستمدّه الشخص من عمله ، التقدم الوظيفي ومدى الاستقلالية ، مكانة الوظيفة ، ومدى التنوع في المهام ، ودوره في اتخاذ القرار .
- ويعد المستوى التعليمي واحداً من السمات الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي حيث كلما زاد المستوى التعليمي لدى الفرد كلما ارتفع مستوى التوقع عن العائد من العمل ، وقد يأتي المدرك أقل من المتوقع ، ومن ثم فالفجوة بينهما تمثل عدم الرضا^(٣).
- مستوى الإنجاز : وهو ذلك المنجز من العمل الذي يقدمه الفرد ، أي نتاج عمله ، ويتحقق الرضا الوظيفي كلما جاء المنجز من العمل متكافئاً أو على الأقل متقارباً لمستوى الطموح^(٤).

ثانياً : عوامل تتعلق بالجوانب التنظيمية :

- هناك عوامل متعلقة بالجوانب التنظيمية منها نظم الأجور والرواتب ، نظم الترقي والتقدم الوظيفي ، فرص التدريب ورفع الكفاءة ، مستوى الأمن الوظيفي ، مدى الالتزام التنظيمي ، العلاقات الإنسانية ، مدى اعتراف التنظيم بأهمية الفرد ، نوع السلطة ، ويمكن تناول بعض هذه العوامل تفصيلاً على النحو التالي :-
- محتوي الوظيفة : وما تتضمنه من مهام وأعمال والنسق العام الذي تسير عليه^(٥).
- مستوى الأداء : وهناك أداء يتعلق بمهام تقليدية عادية ، وهذه تؤدي بصفة يومية روتينية ، ويجب أن تحدد لها معايير عادية وهناك مهام استثنائية غير تقليدية وتحدث بصفة طارئة في حياة المنظمة ، وتسمى بالمهام الحرجة ، ويتعين أن يحدد لها معايير استثنائية أو حرجة^(٥).

-
- (١) محمد كمال مصطفى ، معجم مصطلحات الموارد البشرية : التخطيط - التنمية - الاستخدام (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك ، ٢٠١٣) ، الصفحات ٢٧٢ - ٢٧٩ .
- (٢) محمد كمال مصطفى ، ١٠٠ سؤال في إدارة التدريب : مع نماذج إرشادية في إعداد وتصميم سياسات واستراتيجيات التدريب (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٣٩ - ٤٢ .
- (٣) نقيسة محمد باشري ، السلوك التنظيمي في المنظمات (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ٢٠١٦) ، الصفحات ١١١ - ١١٤ .
- (٤) محمد صادق ، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٣٩ - ٤٥ .
- (٥) محمد نصر الدين دمير ، تكنولوجيا هندسة الإنتاج : تكنولوجيا التصنيع - الهندسة الصناعية (الجزء الأول ، بيروت : دار الراتب الجامعية ، تاريخ (بدون)) ، الصفحات ٦٥ - ٦٨ .

- مدى قدرة التنظيم علي توفير مناخ جيد : يوفر نظم تتسم بقدر مقبول من العدالة والموضوعية في الأجور ، الحوافز ، توزيع الأدوار ، وتقدير المنجز من العمل .
- درجة التنظيم بالمنظمة : ومدى إتاحة الفرص ، ومدى التوافق بين عناصر التنظيم ومكوناته ، ودرجة الاستقرار
- بالإضافة إلى ذلك هناك عدداً من العوامل ذات الصلة بالرضا الوظيفي منها ما هو متعلق بأهداف التنظيم ومدى كفاية الإشراف والقيادة ومستويات الإتصال ومدى المشاركة في الإدارة والإشراف واتخاذ القرار^(١).
- أهداف التنظيم وغاياته : يجب أن يكون للمنظمة أهداف وغايات تسعى نحو إدراكها ، ويتحقق الرضا الوظيفي إذا ما كان هناك تأكيد لدي الفرد بأن عمله بتلك المنظمة ، ومن ثم سعيه نحو تحقيق أهدافها يأتي مواكبا ومتوافقا مع تحقيق أهدافه^(٢).
- عوامل تنظيمية : وتشمل مجموعة النظم الداعمة والسياسات الحاكمة ، ونوع القيادة ونمط الإشراف وأساليب اتخاذ القرار .
- نمط الإشراف : يعد نمط الإشراف المتبع بالمنظمة عامل هام في تحقيق الرضا الوظيفي فكلما كان نمط الإشراف يميل إلى النمط التصحيحي التوجيهي المقارن ، بعيداً عن النمط السلطي المتصيد كلما ساعد ذلك علي تحقيق قدر كاف من الرضا الوظيفي^(٣).
- نظم الأجور والحوافز : ويتحقق الرضا الوظيفي إذا ما شعر الفرد بعدالة وموضوعية نظم الأجور والحوافز بالمنظمة وواقعيتها وتناسقها مع ما يقدم من جهد وعمل ، ويجب أن تتسم تلك النظم بالمرونة بما يجعلها أكثر قابلية للتواء مع المتغيرات والمستحدثات^(٤).
- الإتصال : هو أداة تربط بين مكونات البناء التنظيمي ، وهو عملية تتم بين أفراد التنظيم ومكوناته المختلفة من إدارات وأقسام تجعل منه وحدة واحدة لها درجة من التكامل تسهم في القيام بالنشاط كوحدة واحدة ، والمنظمة ما هي إلا شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد والإدارات وتنعكس تلك العلاقات علي وجود شبكات متعددة وطرق شتى للإتصال بين أعضاء التنظيم . وبالتالي فالتنظيم يعكس علاقات العمل سواء علي المستوى الأفقي (أي بين الزملاء وبعضهم ، أو علي المستوى الرأسي مع القادة ، وكلما كانت أساليب ووسائل الإتصال بالمنظمة جيدة ، أي تساعد علي توصيل مقترحات العاملين وشكواهم وآرائهم للإدارة العليا والعكس ، أي إمكانية تلقيهم لتعليمات قادتهم وخططهم بسلامة ومرونة ويسر كلما ساعد ذلك علي تحقيق الرضا الجمعي لجماعة العمل .

(١) محمد بن علي ظافر الشهري ، إدارة الرواتب والأجور (المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، ٢٠١٦) ، الصفحات ٧٣-٧٦ .

(2) PoulBasilie , Strategic Human Resource Management : A balance approach (second Edition, U.K : Mc Grow-Hill Companies, Inc. , 2014) , p.p. 211-215.

(3) Alan treffler , Build for change (New York : john wiley& sons, 2014) , p.p. 71-75.

(٤) محمد كمال مصطفى ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك ، ٢٠١٤) ، الصفحات ١٣٦-١٣٩ .

أيضا إذا ما ساعدت تلك الوسائل علي تحقيق اندماج الفرد مع زملائه في العمل ورسخت للعمل بروح الفريق كلما ساعد ذلك في مجمله علي تحقيق نوعاً من الرضا الوظيفي^(١).

- نوع القيادة : فالقائد غالباً ما يكون أحد العوامل الرئيسية لدي الفرد من بين مجموعة العوامل المؤثرة علي تحقيق الرضا الوظيفي ، فكلما زادت قدرة القائد علي إقناع مرؤوسيه بقدراته كلما زادت ثقة مرؤوسيه فيه وكلما زادت طاعتهم له ويصبحوا منفذين جيدين لتعليماته وتوجيهاته ، وكلما زاد الشعور الإيجابي المتبادل بينهم.
- ويأتي دور القائد أيضا في غرس الثقة في نفوس مرؤوسيه ، ومنحهم مساحة أكبر للمشاركة في الإدارة والإشراف واتخاذ القرار ، مما يساهم عمليا في تكوين الصف الثاني ، ومن ثم يساهم في تحقيق الرضا الكلي بين مجموع العاملين^(٢).

- الرقابة : قد تسعى المنظمة نحو تطبيق وتعزيز دور الرقابة الذاتية لدي عامليها ، وقد تعالج الرقابة الذاتية عيوب الاشراف المتسلط المتصيد وما ينشأ عنه بين العاملين والمشرفين من نزاع وما لذلك من آثار سلبية علي العمل والإنتاج ، ولتحقيق رقابة ذاتية فعالة فإن الأمر يتطلب :-
- تحديد معايير واضحة للأداء تتمتع بالدقة والموضوعية ، وأن تكون كمية قابلة للقياس .
- توفير نظم عادلة موضوعية للأجور والحوافز^(٣).

- المشاركة : وتشير إلي تفعيل ذلك النوع من الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه ، وتحقيق الحوار الهادف حول شأن من شئون التنظيم ، سواء فيما يتعلق بالإدارة أو الاشراف أو اتخاذ القرار ، وبالتالي فالمشاركة من شأنها أن تحسن نوعية القرار وتجعله أكثر قبولا لدي العاملين ، وتحقق الثقة المتبادلة بين القائد وأفراد التنظيم ، كما تساهم في تنمية قدرات العاملين بالمستويات الدنيا وتدريبهم علي تحمل المسؤولية واتخاذ القرار ، أي تعزيز القدرات علي تكوين الصف الثاني وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وبالتالي فهي تساهم في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وتشبع حاجاتهم للأحترام وتأكيد الذات ، كما تنمي الثقة بين العاملين والقادة وتساهم في نمو قيم جماعية داعمة^(٤).

(1) Kilty O. Locker and Danna S. Kienzler, Business and administrative communication (eleventh edition, New York : McGrow-Hill companies, inc. , 2015) , p.p. 194-198.

(٢) إيهاب عيسى المصري وطارق عبدالرزوق عامر ، القيادة الإدارية (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٥) ، الصفحات ١٣٥ - ١٣٧ .

(٣) محمد عبد الغنى حسن هلال ، مهارات إدارة الأداء : معايير وتطبيقات الجودة في الأداء (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١٤) ، الصفحات ١٦-٢٠ .

(4) Ray French and others ,Op.,Cit, p.p.129-132.

ومن ثم فالمشاركة تشير إلى اتخاذ قرار قائم على اتفاق تفاوضي والتزام جماعي تملأوصول إليه من قبل جماعة العمل ، ومن ثم فهي وسيلة للتكيف والتواءم لمولجهة الضغوط والتحديات من داخل المنظمة وخارجها ، وبالتالي فالمشاركة تقدم إطارا مقبولا لتكافة داخل التنظيم .
وعلى مستوى الفرد فالمشاركة من شأنها أن تنمي لدى الفرد الشعور بالأمن والاستقرار والعدالة داخل التنظيم ، كما تشعره بدرجة كبيرة من التلاحم المعرفي والإندماج مع المنظمة (١).

(١) أيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر ، إدارة الموارد (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٦) ، الصفحات ٢١٢ - ٢٠١٦ .

المبحث الرابع

دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي

١. يمثل وضوح الرؤية وأهداف التنظيم وغاياته مرحلة رئيسة من مراحل إدارة المعرفة ، وهنا يصير وجوباً على التنظيم أن يحدد أهدافه العادية والتي تتمثل في صورة معايير روتينية عادية يومية ، وتلك الحرجة أو الهامة والتي تمثلها تلك المعايير الاستثنائية الطارئة .

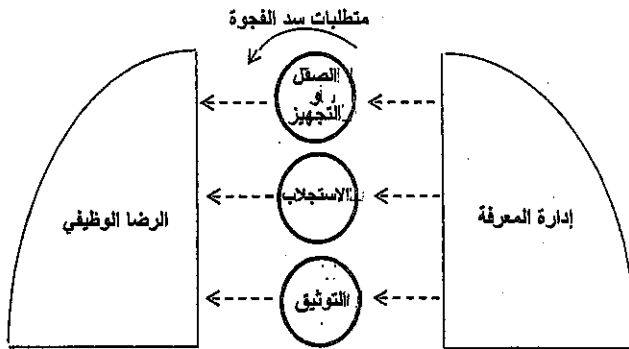
فثمة نوعاً من الرضا الذي يتولد لدى الفرد إذا ما حقق التطابق بين آداله وبين متطلبات المعيار ، وفي كل الأحوال يعد كون المعيار موضوعي ، واقعي ، قابل للقياس ، وجوباً حتى يمكن للفرد إدراك ذلك الرضا .
ويعد شرطاً أصيلاً لتحقيق الرضا في الأجل القصير أن تتوافق تلك المعايير والتي تمثل في مجملها أهداف العمل وللتنظيم مع أهداف الفرد ، أما على المدى الطويل فثمة نوعاً من الولاء والانتماء يتولد لدى الفرد إذا ما شعر بأن رؤية المنظمة وغاياتها تلبي طموحاته وتحقق تطلعاته^(١).

ومن ثم فإن ذلك يتطلب بالتبعية ضرورة تحديد الفجوة المعرفية وهي تلك الناجمة عن الفارق بين الاحتياجات المعرفية المعيارية اللازمة لتنفيذ المعيار مطروحاً منها القدرات المعرفية الفعلية المتوفرة لدى جماعة العمل بالمنظمة ، وبالتالي فالفارق يمثل إحتياجات المنظمة من المعرفة واللازمة لإدراك أهدافها وغاياتها .

وقد تلجأ المنظمة لسد تلك الفجوة إلى :-

- الصقل والتجهيز : وذلك من خلال إعداد وتجهيز وصقل ما لديها من معرفة ضمنية .
- الاستجلاب : وذلك باستجلاب خبرات ومهارات معرفية جديدة أي إضافة معرفة ضمنية .
- التوثيق : أي توثيق المعرفة الضمنية المتاحة لديها أي التحول من معرفة ضمنية الي معرفة ظاهرة^(٢).

شكل رقم (٥)



(1) Stephen P. Robbins and others, Fundamentals of management : essential concepts and Applications (New York : person education limited, 2015), p.p. 205-211.

(٢) بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤) ، الصفحات ٥٩-

٢. صيانة المعرفة الضمنية بالمنظمة (الحفاظ علي رأس المال الفكري) :-

أن صيانة رأس المال الفكري تعد أكثر ارتباطاً بحاجات الفرد ومدى قدرة التنظيم علي إشباعها ، ويلاحظ أن مستوى الإشباع يقابله مستوى مكافئ من الرضا الوظيفي كما أن رضا الفرد قد يكون ناتجاً عن تطبيق معارفه ونسق قيمه مع معارف ونسق قيم العمل ، وقد تأتي معارف العمل ونسق قيمه مضيفه لمعارف الفرد ونسق قيمه ، ويعد ذلك دافعاً لهذا الفرد نحو الإبداع والابتكار للسعي نحو تقليص ذلك الفارق المعرفي ومشبعاً لحاجته في تحقيق ذاته ، مما يجعل الفرد أكثر ارتباطاً بالتنظيم ومن ثم يحقق الولاء للمنظمة^(١).

عموماً فإدارة المعرفة تتطلب الحفاظ علي رأس المال البشري ، وتحقيق الصيانة الدورية الواجبة له وذلك بتفعيل الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها تعظيم الاستفادة من المعرفة الضمنية وضمان الحماية الواجبة لجماعتها وقد يكون ذلك من خلال :-

• العمل علي تنمية وتجديد تلك المعرفة وتطويرها .

• تكثيف الندوات والمختبرات والدورات التدريبية التي تتضمن :-

أ- تبادل نقل المعرفة الضمنية بين اعضاءها (أي النقل من ضمنى الي ضمنى)

ب- تنمية المعارف القائمة لدي جماعة العمل وتطويرها .

• التوسع في جلسات العصف الذهني وتبادل الخبرات . □

• توثيق المعارف والخبرات (أي النقل من ضمنى الي ظاهري)

أن مجمل ما سبق من شأنه أن يزيد من معارف الفرد وقدراته وإمكاناته المعرفية والعملية مما يشعره بأهمية ما ينتمي إليه من تنظيم ومن ثم شعوره بأهمية الإنتماء له^(٢).

٣. خلق بيئة عمل مواتية :

ويقصد ببيئة العمل هنا مقومات التنظيم من آلات وتجهيزات ونظم عمل حاكمة أو ما يطلق عليه بيئة العمل المادية للمنظمة ، وأيضاً مناخ العمل العام بداخلها .

ويجب أن تتضمن تلك النظم منهاج عمل المنظمة علي أن يتميز بالوضوح والدقة والتحديد ، بما يحدد للفرد ما هو مطلوب منه وما هو مستحق له بشكل محدد ودقيق ، وأن تحدد خطوط فاصلة وواضحة بين السلطات والمسئوليات ، كما يجب أن تتضمن طرق واساليب تبادل المعرفة الضمنية ونقل الخبرة بين جماعة العمل ، بالشكل الذي يضمن تحقيق هذا التبادل والنقل بسهولة ويسر وبشكل منطقي دون صراع أو نزاع بين أعضاء التنظيم ، وأن توفر أيضاً الآلية أو الكيفية التي تتم خلالها عمليات التحويل المعرفي (من ضمنى الي ضمنى ، أو من ضمنى الي ظاهري ، ...) بشكل موضوعي دقيق وبما يضمن لكل فرد حقوقه المعرفية ووسائل واساليب تميمتها وتطويرها وزيادتها بطرق مسموحة ومشروعة ، كما يجب أن تكون تلك النظم صادقة وعادلة عند وضع حد للإحراق وتحدد بدقة كيفية علاجه وتوقيع الجزاء علي المتسبب وتلافي تكراره^(٣).

(1) Michael A. west, effective team work : practical lesson from organizational Research (third edition, U.K. : john Wiley and sons, Ltd., 2014) , p.p. 69-74.

(2) Marian Iszatt-white and Christopher sounders, Leadership (U.K. : Oxford university prerss, 2015) , p.p.20-25.

(3) Michael R. Solomon and others, Better Business (fourth edition, U.K.: Pearson, 2016) , p.p. 46-48.

ان مثل هذه النظم من شأنها أن تولد لدى الفرد الشعور بالارتياح لكونه عضو ضمن جماعة عمل يحكمها نظام أكثر دقة وينمي لديه الشعور بالاحترام للعمل بالمنظمة .

أما فيما يتعلق بالتجهيز الآلي وما يتضمنه من آلات ومعدات فإن الامر يتطلب ضمان سلامتها ، وتحقيق برامج الصيانة الدورية لها بما يضمن سهولة توثيق المعارف والخبرات وسلامة تخزينها وإمكانية الإسترجاع أو الاستدعاء وقت الاحتياج ، كما تتضمن الصيانة هنا إمكانات التحديث والتطوير لتلك المعرفة الظاهرية^(١) . وتتضمن بيئة العمل هنا مناخ المنظمة الداخلي من تهوية وإضاءة وحرارة ورطوبة وأيضاً المواصفات المكانية من مساحات وارتفاعات للحوائط والأسقف ، فتوفير مناخ جيد بالمنظمة يتطلب توفير التهوية المناسبة بما يساعد علي تجديد الهواء وتوفير ذلك المزيج المزدوج من الإضاءة بين الكهربائية والطبيعية بالقدر الذي يحقق الرؤية التي تبعث علي الارتياح النظري والنفسي لدي العامل ، كما أن الامر يتطلب توفير تلك الممرات بين الآلات وخطوط الإنتاج التي تسمح بالمرور دون أخطار ، فضلاً عن توفير أدوات الحماية والسلامة الكافيين من معاطف وخوذ ، قفازات ، أحذية مطاطة ، ، ومن ثم فإن وجود مثل هذه البيئة من شأنها أن تنمي لدي الفرد الشعور بالارتياح وقبول هذا التنظيم^(٢) .

٤. ثقافة المنظمة :- □

وهي عبارة عن نموذج منظم ومتكامل من المعارف والتصورات والمفاهيم الصريحة أو الضمنية والتي تؤثر في اختيار المنظمة لغاياتها وأهدافها ، خططها وسياساتها ، وأيضاً طرق العمل ووسائل الأداء وأساليب التنفيذ ، وتتجسد مظاهرها في البناء الهيكلي للتنظيم واتجاهات أفرادها وأنماطهم السلوكية ومعاييرهم داخله . وفي تعريف آخر هي تلك المعاني والمعارف والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة وتنظم سلوكهم واتجاهاتهم وأهدافهم ، وهي تختلف من منظمة لأخرى^(٣) .

وتتسم ثقافة المنظمة بطبيعة تراكمية ، حيث يزداد تأثيرها وفعاليتها كلما كانت المنظمة لها تاريخها أي كلما أضيفت إليها قيم ومعارف عبر الزمن وذلك حيث أن مجموعة القيم والمفردات المكونة لتلك الثقافة لا تظهر فجأة لتختفي بعد فترة ، بل أنها تترك أثراً بالتنظيم ، كما أن بعض القيم قد تختفي شكلاً ، وقد تتحول في مظهرها وذلك مسايمة لمتطلبات التغيير العام في البيئة المحيطة بالمنظمة .

وبالتالي كلما توغلت المنظمة في القدم كلما أضيفت لثقافتها وما تحويه من معارف كلية (ضمنية وظاهرية) الكثير من انماط القيم التي ترسخ لتلك الثقافة وتعززها في تفاعلها مع مفردات البيئة المحيطة . وبالتالي ف رؤية المنظمة واستراتيجيتها وسياساتها تعد إفرازاً طبيعياً لمفردات ثقافتها وما تحويه من معارف وقيم ضمنية وظاهرية^(٤) .

(1) WafaaAbdeldayem and Ahmed FahmyGalal , introduction to Business (Cairo : Dar elthakafa alarabia, 2016) , p.p. 178-181.

(2) Bruce R. Barringer and R. Duone Ireland, entrepreneurship : successfully launching New ventures (Fifth edition, U.K. : Pearson, 2016) , P.P.135-137.

(3) Raman Choudhury and prabhasood, Global Business environment ethics and management (New Delhi : alfa publications, 2014) , p.p.33-38

(٤) محمد باشري وآخرون ، السلوك التنظيمي (القاهرة : مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠١٧) ، الصفحات

أما فيما يتعلق بمصدر تلك الثقافة فتعد البيئة الاقتصادية متغير رئيسي في ترسيخ قيمها وتكوين مفرداتها ، كما يمثل البعد السياسي متغير حاكم في هذا الإطار فضلاً عن البعد الاجتماعي والمتمثل في النسق الاجتماعي للبيئة المحلية المحيطة ، أو البناء الاجتماعي داخل التنظيم ذاته .

المنتج المعرفي النهائي :

وهو يمثل الحلقة الأخيرة في ميكانيزم معارف وقيم المنظمة حيث يظهر من خلاله المحصلة النهائية لعناصر ومكونات ثقافة المنظمة وفيه تستقر الأوضاع القيمية والمعرفية الخاصة بالمنظمة بشكل يمكن معه التمييز بين ثقافتها (قيمها ومعارفها) وثقافة غيرها من المنظمات .

وهنا يأتي دور الفرد في التحليل والمفاضلة ليختار ذلك المنتج المعرفي الذي يحقق له التكيف والتواء مع معارفه وقيمه ، وقد يكون التكامل هو أساس التحليل والمفاضلة أي يلجأ الفرد إلى اختيار ذلك التنظيم الذي يوفر نسقاً قيمي يتكامل مع نسقه ومعارفه أي يختار ذلك التنظيم الذي يضيف لقيمة ومعارفه .

في حين أن التماثل والتشابه في القيم ومفردات المعرفة قد يكون هو الأساس في التحليل والمفاضلة لدى آخر ، أي أنه يحدد ذلك التنظيم الذي تتوافق وتتشابه قيمه ومعارفه مع ما يملكه من قيم ومعارف .

عوماً سواء كانت المفاضلة أساسها التكامل أو التماثل فإن غاية التحليل هو درجة استفادة الفرد من ثقافة التنظيم ومن ثم تحقيق التوافق النفسي والرضا^(١).

ونركز هنا على بعض العناصر من ثقافة التنظيم والتي تعد عناصر حاكمة في تحقيق الرضا الوظيفي أهمها:

- * الاتصال
- * المشاركة
- * نمط القيادة والإشراف

أ- الاتصال :

هو أداة تربط بين مكونات البناء التنظيمي للمنظمة من خلال عملية نقل المعرفة الضمنية والظاهرة من معلومات ومعارف وأفكار ومعاني وخبرات بين أفراد التنظيم ومكوناته المختلفة من أدارات وأقسام تجعل منه وحدة واحدة ويصوره تحقيق أهدافه .

والإتصال يتضمن علاقات العمل بين مفردات التنظيم سواء على المستوى الأفقي أو على المستوى الإداري الرأسي أي بين المستويات الإدارية المختلفة^(٢).

ويجب أن تكون وسائل الاتصال وأساليبه فعالة بحيث تساعد على نقل الرسالة وما تتضمنه من معرفة بشكل يتسم بالوضوح والإيجاز والكمال والسهولة وليس بذلك القدر الذي يحقق الربط العضوي والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم ومن ثم يحقق اندماج الفرد مع زملائه وينمي روح الفريق ، كما يتضمن الاتصال ضرورة نقل وتبادل المعرفة المنظمة ضمنية وظاهرية بشكل حيوي فعال في علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي بما يضمن تنمية صلات عمل جيدة وعلاقات فاعلة بين المنظمة وبينتها الخارجية بكافة مفرداتها من عملاء وموردين وجماعات ذات صلة (جماعات الضغط ، وجماعات المصلحة)^(٣).

(1) Alan trefler, Op, Cit., p.p. 71-75.

(٢) أحمد فهمي جلال ، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ٢٠١٧) ، الصفحات ٩٥-١٠١.

ب - المشاركة :

تقوم إدارة المعرفة على أساس التفكير الجمعي وتقاسم الخبرة الشخصية مع جماعة المعرفة (المعرفة الضمنية) سواء في الإدارة أو الإشراف وأيضاً في إدراك الحلول للمشكلات واتخاذ القرار . ومن ثم فشعور الفرد بالأطمئنان والأرتكان إلى أن ما يملكه من مهارات معرفية وخبرات وقدرات إنما يعد جزء أصيل من قدرات المنظمة المعرفية يمكن أن يشارك بها سواء لمواجهة متطلبات بيئتها الداخلية أو الخارجية ، ومن ثم شعور الفرد بالفعل بإلتزامه لتلك المنظمة^(١). وبالتالي فالمشاركة تشعر الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم المعرفي والاندماج مع خبرات المنظمة وأهدافها ، وبالتالي فالمشاركة تضمن تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري والبعد عن ازدواجية التفكير والاستخدام الخلاق للمعرفة من تشبيك وربط أفضل الأفكار ، ومن ثم زيادة قدرة المحتوى المعرفي في تطوير المنتجات والخدمات وتحقيق الاتصال الشبكي الفعال بين أفراد التنظيم ، كما تزيد من القدرة على استخدام ما يملكه المنظمة من ذكاء جماعي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية^(٢).

ج - القيادة والإشراف :

قد يتطلب الأمر أن يتوفر لدى القائد ذلك القدر المعرفي والمخزون من الخبرات الذي يؤهله علمياً وعملياً بالقدرة على خلق الثقة لدى المرؤوس في استقبال معارفه وخبراته والعمل بها وتلقي تعليماته وأوامره وتنفيذها ومن ثم القناعة بأن هذا القائد يملك بالفعل ذلك القدر من المعرفة الضمنية (معارف ، أفكار ، وخبرات) تفوق على معارفه وخبراته كعامل ، وبالتالي الشعور بأهمية هذا القائد وضرورة الولاء له . إن تولد مثل هذا الشعور وتنميته من شأنه أن ينمي الثقة بينهما ، وينمي ارتباط الفرد وولائه لقائده ، أي ينمي الأثر المتغلغل داخل التنظيم ، ويعد الأثر المتغلغل ذو دلالة واضحة على الرضا الوظيفي^(٣).

مكونات الأثر المتغلغل :

١. الجماعة المرجعية المعرفية :

وغالباً ما تكون هي شخص القائد ، والذي يجب أن يمتلك من القدرات المعرفية والمهارات العملية والخبرات ما لم يتوافر لدى المرؤوس ، وذلك حتى يمكن للمرؤوس أن يبري فيه المكمّل لنواحي قصوره ومواطن ضعفه^(٤) ، وحتى يتحقق ذلك لابد وأن تتسم تلك المعرفة بـ (٦) :-

(١) نجوي كامل وآخرون ، الإعلام وقضايا المجتمع (القاهرة : شركة تاسي للطباعة ، ٢٠١٨) ، الصفحات ١٣-١٦ .

(٢) رباب فيهي أحمد ، إدارة كفاءة السلوك التنظيمي (القاهرة : دار الفيروز ، ٢٠١٧) ، الصفحات ٢٠٢-٢٠٤ .

(٣) مهنا السيد عبد العاطي ، صحافة المواطن نحو نمط إتصالي جيد (القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ٢٠١٥) ، الصفحات ٧٦-٧٧ .

(٤) أماني نور الدين ، مبادئ الإدارة (القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٨) ، الصفحات ٢٠١-٢٠٤ .

(5) Gareth R. James and Jennifer M. Georg, essentials of contemporary Management (Fifth edition, New York : Mc Grow-Hill companies, inc., 2014) , p.p.316-318.

(6) Stephen P. Robbins and Others, Op, Cit., p.p.121-125.

- أ- أن تكون جديدة : أي غير تقليدية لم يعتاد عليها المرؤوس من قبل ، ولم تكن متداولة في العمل وتقدم ما هو جديد في التعامل مع الزملاء أو في طرائق التشغيل بما يكسب المرؤوس مهارات ومعارف وخبرات جديدة .
- ب- أن تكون مفيدة : أي تساعد بالفعل علي تحقيق إنجاز فعلي ملموس في العمل ، ومن ثم تزيد من كفاءة الفرد وترفع المستوي الكلي للإنجاز .
- ج- سهلة النقل والتطبيق : أي معرفة يسهل نقلها من القائد للمرؤوس ويسهل تنفيذها وتطبيقها .

٢. متلقي جيد للمعرفة :

وهنا يتم الإشارة للمرؤوس وهو مستقبل للمعرفة والخبرة من شخص القائد ، وحتى يكون متلقي جيد لابد أن تكون اتجاهاته إيجابية تجاه القائد وتجاه مكونات العمل ومفرداته المادية والبشرية وأن يتوافر لديه الدافع للحصول علي المعرفة والسعي نحو إكتساب الخبرة .

ويجب أن يتوافر لديه في الأصل قدراً من المهارات والمعارف والخبرات التي تؤهله للتعامل مع عناصر الإنتاج من آلة ، وخامة وعماله وأيضاً نظم التشغيل ، ومن ثم يأتي دور القائد في صقل هذه المعارف وتنميتها وتطويرها ، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف التنظيم^(١) .

ويساعد نقل المعرفة في هذه الحالة علي غرس وتخليق مبدأ الرشادة لدي المرؤوس وذلك بإكسابه مهارة استغلال المورد بأفضل ما يمكن في ظل المتاحة ، وقد يمثل ذلك في خفض حقيقي ملموس في نسب الهدر من الخامات والتالف والمعيب من وحدات المنتج و/أو كم أعلي من الإنتاج لنفس زمن التشغيل .

ومن ثم فنقل تلك المعارف والمهارات من القائد للمرؤوس من شأنه أن يفرس الثقة ويعمق الرضا لدي الأخير^(٢) .

٣. أهداف موضوعية :

وهي تلك النتائج التي يسعى كل من القائد ومرؤوسه نحو إدراكها ، فإذا ما تحققت الأهداف زاد شعور المرؤوس بأهمية ما اكتسبه من معارف وخبرات وزادت ثقته في قائده وأصبح أكثر طاعة له ولتوجيهاته وولاء للتنظيم بما يساعد علي نجاح المنظمة .

وبالتالي كما سبق التوضيح فثمة تناسب طردي بين الأثر المتغزل ونجاح المنظمة^(٣) .

(1) Christopher Mabey L Wolfgang Mayrhöfer, Developing Leadership : Questions Business schools Don't ask? (New York : sag. 2015), p.p.3-8.

(٢) علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن ، السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الاسكندرية : دار التعليم الجامعي ، ٢٠١٦) ، الصفح rganizational ات ٢١١-٢١٨ .

(3) Ray French charlotte Raymer and others, Op.,Cit., P.P.240-244.

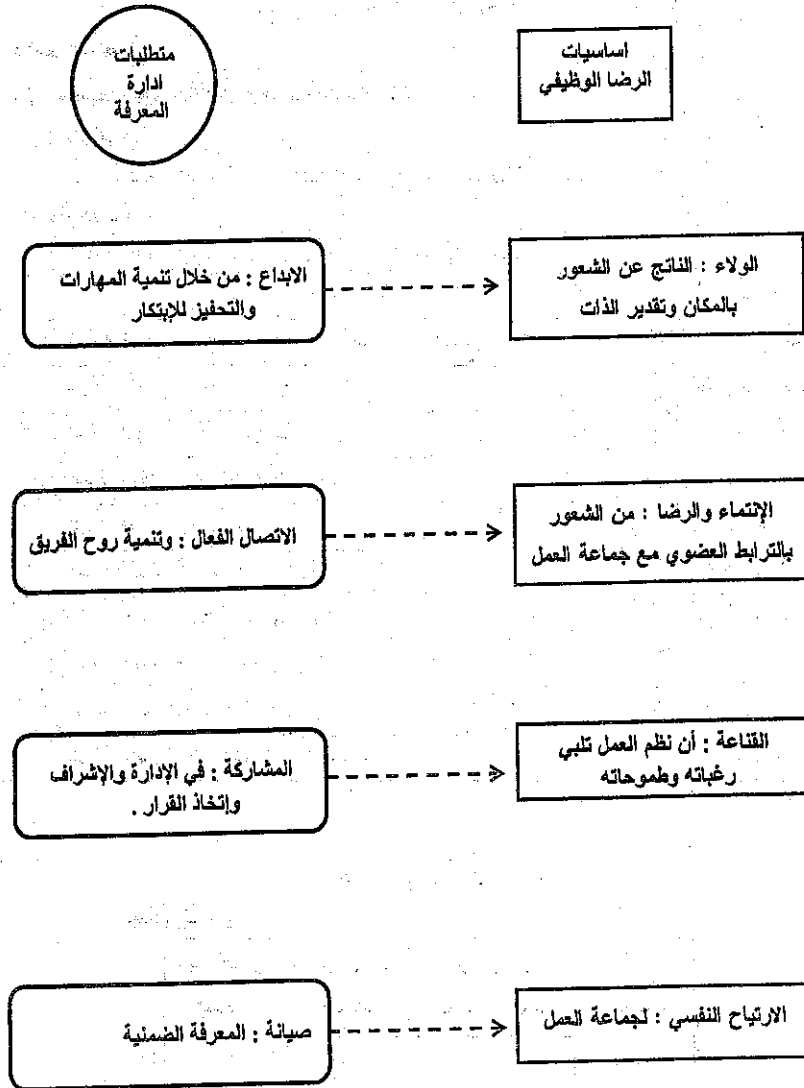
٤. نظم محفزة للإجازة :

وهي تلك النظم التي تضبط إيقاع العمل وتنظم مجرياته ، وبالتالي تخلق الحافز والدافعية لدى المرؤوس لتلقي المعرفة والإبتكار في تنفيذها وتوطد لديه الشعور بالرضا عن التنظيم والولاء للمنظمة ويلاحظ أن نجاح الأكثر المتفعل غالبا ما يتوقف على :-

- ١- مدى السخاء / الشح المعرفي لدى شخص القائد .
- ٢- مدى فعالية الوسائل والاساليب الناقلة للمعرفة .
- ٣- مدى توافر القبول والدافعية لدى الأفراد في تناقل تلك المعرفة ^(١).

(١) سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية (الاسماعيلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني ، ٢٠١٥) ، الصفحات ١٨١-١٨٢ .

شكل رقم (٦)
العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي



المبحث الخامس
الدراسة الميدانية
ونائج البحث وتوصياته

التقرير الإحصائي

أولاً: مجتمع البحث واختيار العينة محل الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة شركات الصناعات المعدنية والهندسية في مصر.

٢- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من ٣٠٠ فرد من ١٠ شركات كالآتي :

م	الشركة	الموقع
١	شركة الوايلر فريد لصناعة الطلمبات-العاشر من رمضان	العاشر من رمضان
٢	شركة جاكوب ديلافون	العاشر من رمضان
٣	شركة النجمة للأجهزة المنزلية	السادس من أكتوبر
٤	الشركة العالمية لصناعة هياكل السيارات	السادس من أكتوبر
٥	شركة الموردن المصريين	القاهرة
٦	الشركة المصرية لصناعة وسائل النقل الخفيف	الإسكندرية
٧	شركة الاهرام لصناعة الأواني المنزلية	السادس من أكتوبر
٨	شركة الدهان لصناعة الاواني المنزلية	العاشر من رمضان
٩	شركة الاهلية للصناعات المعدنية	أبو زعبل القليوبية
١٠	شركة النصر لصناعة المواسير الصلب ولوازمها	عين حلوان القاهرة

جدول توزيع عينة الدراسة

(جدول رقم ١)

عدد القوائم المسلمة	عدد القوائم المستلمة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
٣٤١	٣١٠	٣٠٠	%٨٧,٩٨

ثانياً: أسلوب التحليل الإحصائي:

تم استخدام بعض المفاهيم الإحصائية في هذه الدراسة كما يلي:

١- الأهمية النسبية:

تم حساب الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة الآتية: □

مج (ت × و)

$$\frac{\text{مج (ت × و)}}{\text{ن × و}^*} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث ت = التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و* = أكبر درجة استجابة (٥)

ن = إجمالي عينة الدراسة

٢- اختبار الإشارة:

اختبار الإشارة هو اختبار فروض لا معلمي، يتم باستخدام إحصاءة وليكسون للعينة الواحدة، ومنه نتمكن من معرفة هل هناك اتجاه عام + أو - أم لا يوجد اتجاه معين (محايدة) داخل مجتمع.

٣- مقياس ليكرت الخماسي □

تستخدم بصفة عامة مقاييس ليكرت لمعرفة الاتجاه العام لأراء المستجيبين للإجابة على أسئلة الرفض و القبول المتدرجة (المعروفة بسلم ليكرت) و في البداية كان يستخدم المقياس الثنائي (موافق أو غير موافق) ثم ظهر المقياس ثنائي القطب (سلم ليكرت) فتطور من مقياس ليكرت الثلاثي (موافق - محايد - غير موافق) ليصل الرباعي و الخماسي حتي وصل لمقياس ليكرت التسيعي.

٤- الموثوقية ومعامل الصدق

تستخدم الموثوقية لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات باستخدام أحد معاملات الثبات مثل ألفا كرونباخ ، و تتراوح قيم ألفا كرونباخ بين الصفر و الواحد و كلما ارتفعت قيم معامل الثبات و اقتربت من الواحد دل ذلك على زيادة الثبات في البيانات ، أما معامل الصدق فهو يساوي جذر معامل الثبات و يدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يتراوح قيمته أيضا بين الصفر و الواحد و كلما اقترب من الواحد دل ذلك على زيادة صدق المقياس .

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات

بعد ترميز وتفرغ البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

أولاً : الموثوقية ومعامل الصدق

ثانياً : التوزيع التكراري والأهمية النسبية و اتجاه مقياس ليكرت الخماسي

ثالثاً : اختبارات الفروض

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

أولاً : الموثوقية و معامل الصدق:

- تم حساب موثوقية الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة على حده و لكل الدراسة ككل و تم أيضا حساب معامل الصدق كما هو موضح بالجدول الاتي : جدول رقم (١)

المحور	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
الأول	٥	٠,٨١٣	٠,٩٠١
الثاني	٥	٠,٨٥٨	٠,٩٢٦
الثالث	٥	٠,٨١٧	٠,٩٠٣
الرابع	٢	٠,٨٥٠	٠,٩٢٢
الخامس	٣	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
الدراسة ككل	٢٠	٠,٨٧٧	٠,٩٣٦

و من الجدول السابق يتضح ان قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة مما يعكس مدي ثبات البيانات في كل محور من محاور الدراسة و في كل الدراسة بصفة عامة, و أيضا ان قيم معاملات صدق المفردات مرتفعة مما يعكس مصداقية المقياس.

- يمكننا استخدام مقياس آخر للصدق يسمى بصدق الاتساق عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس و كل بعد من ابعاد المقياس باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (وذلك نظرا لعدم خضوع المحاور الفرعية للتوزيع الطبيعي كما هو موضح في ملحق ٥).

جدول رقم (٣)

م	الابعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس	القيمة الاحتمالية
١	المحور الأول	٠,٥٢١ *	٠,٠٠
٢	المحور الثاني	٠,٤٧٦ *	٠,٠٠
٣	المحور الثالث	٠,٣٤٦ *	٠,٠٠
٤	المحور الرابع	٠,٢٨٧ *	٠,٠٠
٥	المحور الخامس	٠,٣٥٦ *	٠,٠٠

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

المصدر: ملحق رقم ٤

يتضح من الجدول السابق: أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاجمالي المقياس و ابعاد المقياس معنوية عند مستوي دلالة إحصائية يساوي ٠,٠٥ ، مما يدل على صدق جميع ابعاد المقياس.

ثانيا- التوزيع التكراري والأهمية النسبية:

المحور الاول

يحتوي المحور الاول على ٥ عبارات حول صيانة المورد البشري, وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حده

جدول رقم (٤)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- المنظمة غير حريصة على تنمية معارف ومهارات العاملين بها.	٢٣٢	١٦	١٥	١٦	٢١	٨٨,١٣٣	٤,٤٠٧	١,٢٢٧	موافق بشدة
٢- المنظمة غير حريصة على تدريب عامليها بصفة دورية ومنظمة.	٧٧,٣	٥,٣	٥	٥,٣	٧	٧٢,٢٦٧	٣,٦١٣	١,٠١٤	موافق
٣- المنظمة غير حريصة على مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات.	١٣	١٧	٢١٨	٢٩	٢٣	٥٧,٨٦٧	٢,٨٩٣	٠,٧٩٠	محايد
٤- المنظمة غير حريصة على توثيق معارف وخبرات عامليها	٢٢٦	١٧	١٥	٢٠	٢٢	٨٧,٠٠٠	٤,٣٥٠	١,٢٧٠	موافق بشدة
٥- تنمية المعارف والمهارات وتوثيقها والمشاركة في الندوات والمؤتمرات يخلق بيئة عمل جيدة	١٩	٢١٧	٢١	١٥	٢٨	٧٢,٢٦٧	٢,٦١٣	١,٠١٤	موافق
المتوسط المرجح لإجمالي المحور الاول هو ٣,٧٧٥									

المصدر ملحق رقم (٢) و (٣)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة هو الموافقة على أهمية صيانة المورد البشري.

المحور الثاني

يحتوي المحور الاول على ٥ عبارات حول المشاركة. و قد تم حساب التوزيع التكراري والاهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حده

جدول رقم (٥)

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	الاهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- لا يتم مشاركة العاملين وأخذ رأيهم في اتخاذ القرار.	التكرار	١٧	٢٠٦	٣٢	٢٥	٢٠	٧١,٦٦٧	٣,٥٨٣	٠,٩٦٢	موافق
	النسبة المئوية	٥,٧	٦٨,٧	١٠,٧	٨,٣	٦,٧				
٢- لا يتم مشاركة العاملين عند مناقشة وحل المشكلات.	التكرار	٢٣١	١٨	١٣	٢٠	١٨	٨٨,٢٦٧	٤,٤١٣	١,٢٠٦	موافق بشدة
	النسبة المئوية	١٧٧	٦	٤,٣	١٦,٧	٦				
٣- لا يتم نقل الخبرة وتبادل المعرفة بين العاملين من خلال المناقشات والحوارات.	التكرار	٢١	٢٢٧	١٥	٢١	١٦	٧٤,٤٠٠	٣,٧٢٠	١٠,٨٩٧	موافق
	النسبة المئوية	٧	٧٥,٧	٥	٧	٥,٣				
٤- لا يتم المشاركة في الاشراف وتحقيق الرقابة الذاتية.	التكرار	٢٥	٢٠٠	٢٧	٢٠	٢٨	٧١,٦٠٠	٣,٥٨٠	١,٠٥٢	موافق
	النسبة المئوية	١٨,٣	٦٦,٧	٩	١٦,٧	٩,٣				
٥- المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات والإشراف وتخلق بيئة عمل محفزة.	التكرار	٢٣٦	١٤	٢٠	١٢	١٨	٨٩,٢٠٠	٤,٤٦٠	١,١٦٠	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٧٨,٧	٤,٧	٦,٧	٤	٦				
المتوسط المرجح لإجمالي المحور الثاني هو ٣,٩٥١										
موافق										

المصدر ملحق رقم (٢) و (٣)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة هو الموافقة على اهمية المشاركة.

المحور الثالث

يحتوي المحور الثالث على ٥ عبارات حول الاتصال، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت

لكل عبارة على حده

جدول رقم (٦)

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي توصيل الشكاوي والمقترحات.	التكرار	٢١٧	٢٢	٢٢	١٩	٢٠	٨٦,٤٦٧	٤,٣٢٣	٢,٢٤٥	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٧٢,٣	٧,٣	٧,٣	٦,٣	١,٧				
٢- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي تحقيق التعاون مع الزملاء.	التكرار	٢١	٢٠,٨	٢٢	٢٧	٢٢	٧١,٩٣٣	٣,٥٩٧	١,٠٠٢	موافق
	النسبة المئوية	٧	٦٩,٣	٧,٣	٩	٧,٣				
٣- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي تلقي الأوامر والتعليمات بصورة واضحة.	التكرار	٢٣٦	١٥	١٢	١٩	١٨	٨٨,٨٠٠	٤,٤٤٠	١,١٩٦	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٧٨,٧	٥	٤	٦,٣	٦				
٤- نظام الاتصال بالمنظمة لا يدعم علاقتها وصلاتها بالجهات الخارجية (موردين، عملاء، ...)	التكرار	١٨	٢٥	٢١٦	٢٠	٢١	٥٩,٩٣٣	٢,٩٩٧	٠,٨٢٠	محايد
	النسبة المئوية	٦	٨,٣	٧٢	٦,٧	٧				
٥- نظام الاتصال الجيد مع القادة ومع الزملاء يخلق بيئة عمل مواتية.	التكرار	٢٤١	١٤	١٧	١٦	١٢	٩٠,٤٠٠	٤,٥٢٠	١,٠٨٠	موافق بشدة
	النسبة المئوية	٨٠,٣	٤,٧	٥,٧	٥,٣	٤				
المتوسط المرجح لإجمالي المحور الثالث هو ٣,٩٧٥										
موافق										

المصدر ملحق رقم (٢) و (٣)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة هو الموافقة على أهمية الاتصال.

المحور الرابع

يحتوي المحور الرابع على عبارتين حول وضوح الاهداف والغايات، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية وإتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حده

جدول رقم (٧)

العبارة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- أهداف المنظمة غير محددة وغير واضحة لجميع أفراد العمل.	التكرار	١٧	٢٢٧	١٨	١٧	٢١	٧٣,٤٦٧	٣,٦٧٣	٠,٩٣٢	موافق
	النسبة المئوية	٥,٧	٧٥,٧	٦	٥,٧	٧				
٢- أهداف المنظمة قد تتعارض مع أهدافك.	التكرار	٢٥	٢١٦	٢٠	١٥	٢٤	٧٣,٥٣٣	٣,٦٧٧	٠,٩٨٤	موافق
	النسبة المئوية	٨,٣	٧٢	٦,٧	٥	٨				
المتوسط المرجح لإجمالي المحور الرابع هو ٣,٦٧٥										
موافق										

المصدر ملحق رقم (٢) و (٣)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة هو الموافقة على أهمية وضوح الأهداف والغايات.

المحور الخامس

يحتوي المحور الخامس على ٥ عبارات حول الابداع، وقد تم حساب التوزيع التكراري والأهمية النسبية واتجاه مقياس ليكرت لكل عبارة على حده

جدول رقم (٨)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	الأهمية النسبية %	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه ليكرت
١- تعد معايير الاداء في المنظمة غير فعالة.	٢١٩	٢٣	٢٥	٨	٢٥	٨٦,٨٦٧	٤,٣٤٣	١,٢٤٨	موافق بشدة
النسبة المئوية	٧٣	٧,٧	٨,٣	٢,٧	٨,٣				
٢- نظم الاجور والحوافز بالمنظمة لا تساعد على الابتكار والابداع.	١٩	٢١٧	٢٦	٢٥	١٣	٧٣,٦٠٠	٣,٦٨٠	٠,٨٧٩	موافق
النسبة المئوية	٦,٣	٧٢,٣	٨,٧	٨,٣	٤,٣				
٣- إن توافر كافة ما سبق من نظم وإجراءات يجعلك أكثر ارتباطاً بالمنظمة.	٢٣١	١٦	١٥	١٨	٢٠	٨٨,٠٠٠	٤,٤٠٠	١,٢٢٧	موافق بشدة
النسبة المئوية	٧٧	٥,٣	٥	٦	٦,٧				
المتوسط المرجح لإجمالي المحور الخامس هو ٤,٢٤١									
									موافق بشدة

المصدر ملحق رقم (٢) و (٣)

ويتضح من الجدول السابق ان اتجاه اراء عينة الدراسة هو الموافقة بشدة على أهمية الابداع.

ثالثاً : اختبارات الفروض:

أ- اختبارات جودة التوفيق

من أجل اختبار أن عبارات الاستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار جودة التوفيق لـ كيموجروف سميرونوف لجميع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

العبارة	احصاءة كلموجروف سميرنوف	P-Value	نتيجة الاختبار
المحور الاول	٠٠,١٤٣	٠,٠٠	غير معنوي
المحور الثاني	٠٠,١٥٤	٠,٠٠	غير معنوي
المحور الثالث	٠٠,١٥٤	٠,٠٠	غير معنوي
المحور الرابع	٠٠,٣٥٣	٠,٠٠	غير معنوي
المحور الخامس	٠٠,٢٣٠	٠,٠٠	غير معنوي
إجمالي الاستبيان	٠٠,٠٧٦	٠,٠٠	غير معنوي

مصدر ملحق رقم (٤)

ويتضح من الجدول السابق: انه نستطيع رفض الفرض العدمي، لصالح الفرض البديل القائل أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك لجميع عبارات الاستبيان عند مستوى معنوية ٠,٠٥

ب- اختبار الإشارة:

في ظل عدم خضوع العبارات والمحاور الرئيسية للتوزيع الطبيعي (كما هو موضح باستخدام اختبارات جودة التوفيق للتوزيع الطبيعي ملحق ٤) تم استخدام الاحصاء اللامعلمي وبالتحديد اختبار الإشارة لبحث الفروض التالية:

الفرض الأول:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول أهمية صيانة المورد البشري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرض الثاني:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المشاركة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرض الثالث:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الاتصال وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرض الرابع:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول وضوح الاهداف والغايات وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

الفرض الخامس:

لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الابداع وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥

أولاً: الفرض الأول:

نتائج اختبارات الفروض للمحور الاول :

جدول رقم (١٠)

الإشارة	الاتجاه	p - value	لا- يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول صيانة المورد البشري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- المنظمة غير حريصة علي تنمية معارف ومهارات العاملين بها.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- المنظمة غير حريصة علي تدريب عاملها بصفة دورية ومنظمة.
موجبة	معنوي	٠,٠٢٧	٣- المنظمة غير حريصة علي مشاركة العاملين في الندوات والمؤتمرات.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- المنظمة غير حريصة علي توثيق معارف وخبرات عاملها
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- تنمية المعارف والمهارات وتوثيقها والمشاركة في الندوات والمؤتمرات يخلق بيئة عمل جيدة
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الأول

مصدر ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول صيانة المورد البشري وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت)

ثانيا: الفرض الثاني:

نتائج الاختبارات الفروض للمحور الثاني :

جدول رقم (١١)

الإشارة	الاتجاه	p - value	لا- يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المشاركة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- لا يتم مشاركة العاملين وأخذ رأيهم في إتخاذ القرار.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- لا يتم مشاركة العاملين عند مناقشة وحل المشكلات.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- لا يتم نقل الخبرة وتبادل المعرفة بين العاملين من خلال المناقشات والحوارات.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٤- لا يتم المشاركة في الاشراف وتحقيق الرقابة الذاتية.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- المشاركة في إتخاذ القرار وحل المشكلات والإدارة والإشراف تخلق بيئة عمل محفزة.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثاني

مصدر ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول المشاركة وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

ثالثا: الفرض الثالث:

نتائج اختبارات الفروض للمحور الثالث :

جدول رقم (١٢)

الإشارة	الاتجاه	p - value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الاتصال وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي توصيل الشكاوي والمقترحات.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي تحقيق التعاون مع الزملاء.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٣- نظام الاتصال بالمنظمة لا يساعد علي تلقي الأوامر والتعليمات بصورة واضحة.
لا توجد	غير معنوي	٠,٨٥٤	٤- نظام الاتصال بالمنظمة لا يدعم علاقتها وصلاتها بالجهات الخارجية (موردين، عملاء، ...)
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٥- نظام الاتصال الجيد مع القادة ومع الزملاء يخلق بيئة عمل مواتية.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الثالث

مصدر ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الاتصال وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .
يمكن بسهولة ملاحظة أن العبارة الرابعة ليس لها اتجاه ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ٠,٠٥ إلا إنها لم تؤثر علي الاتجاه العام للمحور الرابع عند نفس مستوى المعنوية.

رابعا: الفرض الرابع:

نتائج اختبارات الفروض للمحور الرابع :

جدول رقم (١٣)

الإشارة	الاتجاه	p - value	لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول وضوح الاهداف والغايات وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠	١- أهداف المنظمة غير محددة وغير واضحة لجميع أفراد العمل.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	٢- أهداف المنظمة قد تتعارض مع أهدافك.
موجبة	معنوي	٠,٠٠	اجمالي المحور الرابع

مصدر ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول وضوح الاهداف والغايات وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت)

خامسا: الفرض الخامس:

نتائج اختبارات الفروض للمحور الخامس :

جدول رقم (١٤)

الإشارة	الاتجاه	P – value	لا- يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الابداع وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	١- تعد معايير الاداء في المنظمة غير فعالة.
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٢- نظم الاجور والحوافز بالمنظمة لا تساعد علي الابتكار والابداع.
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	٣- إن توافر كافة ما سبق من نظم وإجراءات يجعلك أكثر ارتباطا بالمنظمة.
موجبة	معنوي	٠,٠٠٠	اجمالي المحور الخامس

مصدر ملحق رقم (٤)

مما سبق نرفض الفرض العدمي القائل إنه لا يوجد اتجاه ذو دلالة إحصائية حول الابداع وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ , وهو اتجاه ايجابي (بالموافقة بشدة كما هو موضح سابقا في مقياس ليكرت) .

نتائج الدراسة

تعد إدارة المعرفة واحدة من الأدوات المعاصرة والتي يمكن استخدامها لتعظيم مردود المورد البشري خاصة في مجال الإنتاج والصناعة .

و إذا كان الرضا الوظيفي يشير إلى مدى قناعة الفرد بوظيفته وقبوله للتعامل والترابط مع جماعة العمل فإن إدارة المعرفة يمكنها تحقيق ذلك الوصل وتحقيق ذلك الرضا وتعظيم الشعور به من خلال قيام المنظمة بـ :

- أ- حماية المعرفة الضمنية واعتبارها رأس مال بشري وصيانتها والحفاظ عليها .
 - ب- تنمية المعرفة الظاهرية وتطويرها من خلال امتلاك نظم فاعلة للرصد واقتناص المعارف والمعلومات من البيئة المحيطة
 - وحتى يمكن إدارة المعرفة أن تلعب ذلك الدور فإن الأمر يتطلب توافر عدد من العوامل الداعمة بالمنظمة الصناعية ومن أهم هذه العوامل :-
 - مورد بشري لديه القدرة والكفاءة البدنية والذهنية وأيضا القدر المناسب من الطموح والخبرات والتعلم
 - نظم تعويض موضوعية وعادلة ونظم ترقى محفزة ودافعة .
 - توفير بيئة عمل مادية وإنسانية مناسبة ، ونظم اتصال رأسي وأفقي تنسم بالفعالية .
 - نمط جيد للإشراف والقيادة تشجع على الرقابة الذاتية وتدعم مبدأ المشاركة في الإدارة والقرار .
 - توفير الوسائل والأدوات التكنولوجية اللازمة لإمتلاك المعرفة ، وإدارة رأس المال الفكري..
- إلا أن واقع الأمر بالمنظمة الصناعية يشير إلى أن هناك عدد من العوائق التي من شأنها أن تحد من إمكانية استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي من أهم تلك العوائق :
- بيئة عمل غير مناسبة من حيث التهوية والإضاءة والمواصفات المكانية ، بالإضافة إلى رداءة نظم الحوافز المادية والأجور وعدم عدالتها وانقارها للتحفيز فضلا عن نمط القيادة السلطوي وعدم القناعة بمبدأ المشاركة وتفويض السلطة ورداءة نظم الاتصال وتخلف أدواته .

التوصيات

١. التأسيس علي المعرفة المتراكمة لدي المنظمة والبناء عليها وتنميتها وتطويرها ، وقد يكون ذلك من خلال :
 - أ- عقد الدورات والمؤتمرات وجلسات الحوار بما يضمن نقل المعرفة الضمنية وبناءها .
 - ب- الحرص علي تدريب العاملين لتنمية مهاراتهم بصفة دورية ومنظمة .
٢. وضوح الأهداف والغايات وضمان قابليتها للإيجاز ويجب أن تكون كمية قابلة للقياس وغير متعارضة .
٣. غرس قيم داعمة ، محفزة للإبداع والابتكار وقد يكون ذلك من خلال :
 - أ- توفير نظم موضوعية عادلة للحوافز والأجور مشجعة ودافعة للإبداع .
 - ب- وضع معايير للأداء علي أن تكون موضوعية ، كمية ، عادلة ، ومحفزة .
٤. توفير بيئة عمل محفزة وقد يكون ذلك من خلال :
 - أ- توفير نظم حاكمة عادلة .
 - ب- توفير أدوات ووسائل اتصال جيدة تساعد علي تحقيق اتصال فعال
٥. غرس ثقافة التعلم بما يضمن تنمية مهارات الفرد والإرتقاء بمعارفه وقدراته
٦. وضع البرامج والسياسات التي تمكن المنظمة من بناء التحالفات مع المراكز البحثية والجامعات .
٧. وضع البرامج والسياسات التي تمكن من تطبيق إدارة المعرفة وتعظيم الاستفادة من تلك المعرفة .
٨. تأصيل قيم المشاركة والعمل الجماعي و التعاون والعمل بروح الفريق وقد يكون ذلك من خلال :
 - أ- التأكيد علي مشاركة العاملين في الإدارة وحل المشكلات وإتخاذ القرار .
 - ب- الأخذ بأراء العاملين ومقترحاتهم والاستماع لشكاوهم .
٩. صيانة المعرفة الظاهرية والحفاظ عليها ، وتنميتها وتطويرها ، وقد يكون ذلك من خلال :
 - أ- توفير برامج الصيانة الوقائية لأدواتها ومعداتنا بما يضمن سلامة تلك الأدوات وسهولة استرجاع تلك المعرفة
 - ب- توثيق ما تمتلكه المنظمة من معارف وأفكار وخبرات ومهارات .
١٠. خلق بيئة عمل مادية جاذبة ومحفزة من حيث :
 - أ- جودة نظم الإضاءة والتهوية ومواصفات البناء .
 - ب- توفير متطلبات حماية العاملين وسلامتهم .
١١. تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتصميم الهياكل التي تدعم بشكل مباشر متطلبات استراتيجية المعرفة .
١٢. التعامل مع تكلفة التعلم علي أنها استثمار وليس نفقة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

(١) الكتب :

١. أحمد فهمي جلال : مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ٢٠١٧)
٢. اشرف عبد الرحمن الشنيمي : إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : ثروة المنظمات الحقيقية (القاهرة : ناشر (بدون)، ٢٠١٣)
٣. أماني نور الدين : مبادئ الإدارة (القاهرة : ناشر (بدون)، ٢٠١٨)
٤. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر : إدارة الموارد (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٦)
٥. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر : السلوك الإداري والهندسة الإدارية (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٥)
٦. إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر : القيادة الإدارية (القاهرة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ٢٠١٥)
٧. توفيق عبد المحسن : التطوير التنظيمي : مداخل للتطوير والتحسين المستمر (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧)
٨. توفيق محمد عبد المحسن : التطوير التنظيمي : مداخل للتطوير والتحسين المستمر (القاهرة : دار الفكر العربي ، ٢٠١٧)
٩. رباب فهمي احمد : إدارة كفاءة السلوك التنظيمي (القاهرة : دار الفيروز ، ٢٠١٧)
١٠. زين العابدين درويش : تنمية الإبداع بين النظرية والتطبيق (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٥)
١١. زين العابدين درويش وآخرون : سيكولوجية الإبداع : أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية (القاهرة : مطبعة مركز القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠١٧)
١٢. سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية (الاسماعيلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني ، ٢٠١٥)
١٣. سيد محمد جاد الرب : إدارة الإبداع والتميز التنافسي (الاسماعيلية : ناشر (بدون) ، ٢٠١٤)
١٤. سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية (الاسماعيلية : مؤسسة الجوهري للتجليد الفني ، ٢٠١٥)
١٥. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي : تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية (عجمان : دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣)
١٦. صلاح الدين حسن الميسي : منهج التفكير الاستراتيجي : تحقيق التميز الإداري والتنافسي للمؤسسات (القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٥)
١٧. عاطف جابر طه : نظم المعلومات للموارد البشرية (القاهرة : الدار الأكاديمية للعلوم ، ٢٠١٤)
١٨. علي عبد الهادي معلم وراوية حسن : السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الاسكندرية : دار التعليم الجامعي ، ٢٠١٦)

١٩. علي عبد الهادي مسلم وراوية حسن : السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال - الإسكندرية (دار التعليم الجامعي ٢٠١٦)
 ٢٠. محمد باشري وآخرون : السلوك التنظيمي (القاهرة : مطبعة مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، ٢٠١٧)
 ٢١. محمد بن علي ظافر الشهري : إدارة الرواتب والأجور (المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، ٢٠١٦)
 ٢٢. محمد صادق : تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العالمة والخاصة (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ٢٠١٤)
 ٢٣. محمد عبد الفتى حسن هلال : مهارات إدارة الأداء : معايير وتطبيقات الجودة في الأداء (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١٤)
 ٢٤. محمد عبد المحسن : السلوك التنظيمي (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠١٤)
 ٢٥. محمد كمال مصطفى : ١٠٠ سؤال في إدارة التدريب : مع نماذج إرشادية في إعداد وتصميم سياسات واستراتيجيات التدريب (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠١٤)
 ٢٦. محمد كمال مصطفى : تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك ، ٢٠١٤)
 ٢٧. محمد كمال مصطفى : معجم مصطلحات الموارد البشرية : التخطيط - التنمية - الاستخدام (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيميك ، ٢٠١٣)
 ٢٨. محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية) : بين النظرية والتطبيق (الطبعة الأولى ، الإسكندرية : الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠١٤)
 ٢٩. محمد نصر الدين دمير : تكنولوجيا هندسة الإنتاج : تكنولوجيا التصنيع - الهندسة الصناعية (الجزء الأول ، بيروت : دار الراتب الجامعية ، تاريخ (بدون))
 ٣٠. مها السيد عبد العاطي : صحافة المواطن نحو نمط إتصالي جيد (القاهرة : دار الكتاب الجامعي ، ٢٠١٥)
 ٣١. نجوي كامل وآخرون : الإعلام وقضايا المجتمع (القاهرة : شركة ناسي للطباعة ، ٢٠١٨)
 ٣٢. نفيسة محمد ياشرى : السلوك التنظيمي في المنظمات (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ٢٠١٦)
 ٣٣. وفاء محمد عبد الدايم : مقدمة في إدارة الأعمال (القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٨)
 ٣٤. اشرف عبد الرحمن الشيمي : إدارة المعرفة ورأس المال الفكري : ثروة المنظمات الحقيقية القاهرة : ناشر (بدون) ، ٢٠١٣)
 ٣٥. محمد عبده حافظ : صيانة الموارد البشرية (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣)
 ٣٦. محمد عبد الفتى حسن هلال : مهارات إدارة الأداء (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠١٤)
- (٢) التراجم :
١. بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٤)
 ٢. كلاوس - بيبتر بريج وديترسيث ، ترجمة عهادل علي الخطيب : إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات : وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات (السعودية : مركز الإدارة العامة - مركز البحوث ، ٢٠١٤)

1. Alan treffler : Build for change (New York : john wiley & sons, 2014).
2. Andrew S. Tanen leaum and Herbert bos: Modern Operating systems (Fourth edition, New York : Pearson, 2015).
3. Bruce R. Barringer and R. Duone Ireland: entrepreneurship : successfully launching New ventures (Fifth edition, U.K. : Pearson, 2016)
4. Carl F. lehmann: Strategy and Business process management : techniques for improving execution Adaptability and connistency (New Youk : CRC Press, 2014).
5. Christopher Mabey L. Wolfgang Mayrhpler: Developing Leadership : Questions Business schools Don't ask? (New York : sag. 2015)
6. Daug Rose, Data Scence : Crreate teams that ask the right questions and Deliver Real value (New Your : A Press, 2016)
7. Dawd M. Kroenke: Mis Essentials (Fourth Edition, New York : Pearson, 2015)
8. Earl Mckinmey Jt and Danid M.Kroenke: Processes systems and information : An introduction to miss (second edition, New York : Peorson education limited , 2015)
9. Gareth R. James and Jennifer M. Georg : essentials of contemporary Management (Fifth edition, New York : Mc Grow-Hill companies, inc., 2014)
10. Gareth R. jonesand Jennifer M. George : essentials of contemporary management (Fifth edition, New York : Mc Grow-Hill companies , inc., 2014)
11. Gary Dessler, Human Resource : Management (Global Edition, New York : Pearson education limited, 2014).
12. Gary Dessler: Human Resource Management (Thirteenth Edition, New York : Pearson,2015).
13. John R. Schermerhorn: introduction to management : International student version (New York: john wiley & sons (ASIA) pte. LTD , 2014).
14. John R. Schermerhorn. Jr and others : Organizational behavior (11th edition, New York : john wiley & sons , inc. ,2013).
15. John R. vacea: Managing information security (New Yourk : Elsevier, 2013)
16. Kenneth C. London and P. Lavclo., Management information system : Managing the Digital Firm (thirteenth edition, New York : Pearson, 2014)
17. Kitty O. Locker and Danna S. Kienzler: Business and administrative communication (eleventh edition, New York : McGrow-Hill companies, inc. , 2015)
18. Marian iszatt-white and Christopher sounders: Leadership (U.K. : Oxford university prerss, 2015)
19. Michael A. west: effective team work : practical lesson from organizational Research (third edition, U.K. : john Wiley and sons, Ltd., 2014)
20. Michael R. Solomon and others: Better Business (fourth edition, U.K.: Pearson, 2016)
21. Peter w. Cardon: Business Communication : Developing leaders for a Networked world (New York : Mc Grow-Hill Companies , 2014).
22. Poul Basilie : Strategic Human Resource Management : A balance approach (second Edition, U.K : Mc Grow-Hill Companies, inc. , 2014)

23. Raman Choudhury and prabha sood: Global Business environment ethics and management (New Delhi : alfa publications, 2014)
24. Ramesh Sharda and Others: Business intelligence and analysis for Decision support (Global Edition, New York : Pearson, 2014)
25. Ray French and others : organizational behaviour (New York : john willey & sons., 2015)
26. Ray French charlotte Raymon and others : organizational behavior (New York: John Wiley & sons, 2015)
27. Ray French charlotte Raymer and others : Organizational behavior (New York : John willy & SONS, 2015)
28. Stephen P. Robbins and others : Fundamentals of management : essential concepts and Applications (New York : person education limited, 2015)
29. Stephen P. Robbins and Others: Management : Second and Arab world Edition (2nd Edition, New York : Pearson Education limited, 2015).
30. Stephen p. Robins and others: Management : essential concept and Applications (N.Y : Pearson education limited, 2015)
31. Wafaa Abdeldayem and Ahmed Fahmy Galal : introduction to Business (Cairo : Dar elthakafa alarabia, 2016)
32. Wageeh Nafei : Human Resource Management : problems and solutions (Germany : LAP Lambert Academic Publishing, 2014)
33. William j. Stevenson and sum chee shuang : Operations management (second edition, New York : Mc Grow-Hill Companies, 2014)
34. William Stallings : Data Computers Communications (Tenth edition, New York ; Pearson, 2014)

