

## إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد – كوندور إلكترونيكس)

توفيق براي<sup>1</sup>، مصطفى مرضي<sup>2</sup>

1- قسم علم الاجتماع- جامعة وهران 2 محمد بن احمد

brai.toufik@univ-oran2.dz

2- قسم علم الاجتماع- جامعة وهران 2 محمد بن احمد

mmordi1950@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2020/03/22؛ تاريخ القبول: 2020/09/24

BRAI Toufik, MORDI Mostafa

### Abstract:

The current study aimed to identify the role that knowledge management plays in achieving job satisfaction for workers in the industrial establishment, as it relied on the descriptive approach, and a sample of the study community was estimated at 93 individuals, and after empirical verification and quantitative and qualitative analysis of data from the field of study, we concluded that The Foundation's reliance on the field of study in managing its human resources on the method of knowledge management reflected positively on them and this is the role that this method plays in achieving job satisfaction for them.

**Keywords:** Knowledge Management; Job satisfaction ; industrial company.

### المخلص:

هدفت الدراسة الراهنة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية حيث

اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة قدرت ب 93 مفردة، وبعد التحقق الامبريقي والتحليل الكمي والكيفي للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة، توصلنا إلى أن اعتماد المؤسسة ميدان الدراسة في إدارة مواردها البشرية على أسلوب إدارة المعرفة انعكس إيجابا عليهم وهذا للدور الذي يلعبه هذا الأسلوب في تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الرضا الوظيفي، المؤسسة الصناعية.

### مقدمة:

يتفق اغلب علماء الإدارة المعاصرين على أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي ترغب في ضمان تحقيق نجاح متواصل، لقد تغيرت لغة الإدارة اليوم من تركيزها على الجانب العضلي والمهاري والفني إلى القدرات العقلية المرتبطة بالافراد، ومن خلال ذلك ظهر مصطلح إدارة المعرفة والذي يعد من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم أعمال المنظمات، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة علمية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، كما أنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تساعد على الاستجابة للتحديات التي تواجهها المنظمات، وحتى تتمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات عليها أن تتخذ من إدارة المعرفة سبيلا في ترقية القوى العاملة لديها، من قوى عاملة إلى قوى عاملة تتميز بالمعرفة، ولكي يتم توليد هذه المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة للاستفادة منها ومشاركتها لاحقا، أصبح لزاما على القائمين على المنظمات الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري واستغلاله بما يحقق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق رضاه الوظيفي.

ويعد موضوع المورد البشري من الموضوعات المهمة للأفراد والجماعات، وتتبع هذه الأهمية من كون رضا الفرد عن وظيفته سيؤدي إلى استقراره وشعوره بالرضا النفسي والاجتماعي، الذي يؤدي بدوره إلى رفع كفاءته وإنتاجيته، وبالتالي ينعكس إيجابا على المنظمة التي يعمل فيها. ومن هذا المنطلق وجب الاهتمام بالعاملين كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية لتحقيق مستويات عالية من المبادرات والابتكارات، فالرضا الوظيفي من أهم شروط الفعالية الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة.

ومن أجل الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية، يمكن للدراسة الرّاهنة طرح التساؤل المركزي التالي:

ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بوضع الفرضيات التالية :

1. يساهم اكتساب المعرفة في الارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية؟

2. يؤدي توليد المعرفة للشعور بالانتماء للعاملين بالمؤسسة الصناعية؟

3. تساهم المشاركة بالمعرفة في تحقيق الدافعية نحو العمل للعاملين بالمؤسسة الصناعية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الصناعية، وذلك من خلال التعرف والكشف عما يلي:

❖ الكشف عن مساهمة اكتساب المعرفة في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية.

❖ التعرف على دور توليد المعرفة في الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

❖ التعرف على مساهمة المشاركة بالمعرفة في الدافعية نحو العمل للعاملين بالمؤسسة الصناعية.

يتطلب تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كالمنهج المستخدم، واستبانته البحث، والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائياً، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من الإستبانة.

وطالما أن جوهر هذا البحث هو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و الرضا الوظيفي للعاملين، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعبير عن موضوع الدراسة، وتحليلها، للكشف عن العلاقة بين متغيرها المستقل والآخر التابع. حيث يستخدم هذا المنهج على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. كما يساهم هذا المنهج في توفير البيانات، وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

## 1- إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد دون مارشون (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينيات القرن الماضي، على أنها

المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات (خلاصي، 2016:64).

لقد تناول الباحثون هذا الموضوع من زوايا مختلفة، مما أدى إلى تباين مفاهيم إدارة المعرفة، إذ يعرفها بيتر دراكر (Pitter Dracker) على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء، بغرض تحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية. كما تُعرّف أيضا بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنقيحها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة، كتلك التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي (خلاصي، 2016:67).

ومن التعريفين السابقين يمكن فهم إدارة المعرفة على أنها نظام متكامل، يُعنى بتوليد تجميع ومشاركة المعرفة بين الفاعلين في المنظمة، وذلك للاستفادة منها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي. وعليه، يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائيا على أنه تلك العمليات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة من أجل توليد المعرفة والحصول عليها ونشرها، والعمل على تحويلها من الضمنية (بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات صريحة، وذلك لاستخدامها في الأنشطة الإدارية، كصناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

**أبعاد إدارة المعرفة:** يمكن تقسيم أبعاد إدارة المعرفة إلى ما يلي:

✓ **البعد التكنولوجي:** تسعى المنظمات الرائدة لامتلاك البعد التكنولوجي لتحقيق التميز، ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، التي

تعمل جميعا على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك وجب أن يتماشى نوع تكنولوجيا نظام المعلومات المستعمل مع نشاط المنظمة وهدفها.

✓ **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يتعلق هذا البعد بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وكذلك إدارتها، بتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، كما يتعلق بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة، من أجل تحقيق قيمة اقتصادية عالية، ولا بد من توافق المعارف المجددة والمولدة والأهداف التي وضعتها المنظمة (بورناق، 2013:161).

✓ **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على مشاركة وتقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة الواحدة، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، إضافة إلى تبادل الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة لذلك (خلاصي، 2016:115-116).

وتتمحور الأبعاد السالفة الذكر حول عمليات إدارة المعرفة، التي تتمثل في:

- **تشخيص المعرفة:** وهي التطوير الضمني الجديد أو الصريح للمعرفة، من البيانات والمعلومات أو من تجميع المعارف السابقة (Fernandez and Sabherwal,2010:131) حيث يمثل هذا الأخير العملية الأولى في إدارة المعرفة، التي تساهم أساسا في إطلاق العمليات الأخرى. ويقصد بالتشخيص، العملية التي يراد منها تحديد واكتشاف معرفة المنظمة، ومن هم الأشخاص الذين يمتلكونها، وكذلك مواقعهم التنظيمية، وتحديد أماكن وجود هاته المعرفة في الوثائق التنظيمية وقواعد البيانات، ويتم اكتشاف المعرفة الصريحة أو الضمنية من بيانات أو معلومات أو توليف معرفة مسبقة، وذلك من خلال العمليات الفرعية الآتية:

- **اكتساب المعرفة:** تتعدد مصادر اكتساب المعرفة بين داخلية مثل: مستودعات المعرفة، المشاركة في الخبرات، حضور الندوات والحوارات والنقاشات بين جماعات العمل، من خلال هذه المصادر يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة وواضحة والعكس، وذلك عن طريق عملية الاتصال التنظيمي والتفكير الجماعي أيضا، وينتج عن هذه العملية إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون المصادر خارجية متمثلة في استقطاب الكفاءات الجديدة للمنظمة عن طريق الشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات والمؤسسات، مثل مؤسسات البحث العلمي ومكاتب التشغيل ومخرجات الجامعة (جرادات، 2011:175).

- **المشاركة بالمعرفة:** هي العملية التي تتم من خلالها المعرفة الصريحة أو الضمنية، ونقلها إلى الأفراد الآخرين، ( Fernandez and Sabherwal, 2010:132) وتعني أيضا "العملية التي يتم من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات (العلي وآخرون، 2009:197). ويتم هذا التوصيل بوحدة من عملتين، هما: التفاعل الاجتماعي والتبادل، أي تبادل الأفراد للمعارف التي يملكونها، من خلال تفاعلاتهم الرسمية وغير رسمية، أثناء العمل.

- **تطبيق المعرفة:** إنّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت (عليان، 2008: 199)، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، فالمثل الصيني يقول: "أن أسمع وأنا أنسى، أنا أرى وأنا أنذكر، أم

أعمل وأنا أفهم"، واليابانيون قد ردّوا سر نجاح إدارتهم إلى أربع كلمات، هي: نتعلم، نفهم، نطبق، ننافس.

## 2- الرضا الوظيفي والمفاهيم المتعلقة به:

إنّ السؤال الذي يطرح نفسه دائما، هو ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضيين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ والإجابة على هذا السؤال تتم عبر التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي في حد ذاته، إذ يعرف على أنه الشعور النفسي بالقناعة والإشباع، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (عبد الباقي، 2003: 230). ويعرّف أيضا بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح، الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)، ومما توفّره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي (الشرابدة، 2016: 64). كما يعرف على أنه مدى استقرار العامل وولائه وشعوره بالانتماء، من خلال الشكل التنظيمي لعلاقاته مع رؤسائه (الشرابدة، 2009: 17).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يتّضح أنّ الرضا الوظيفي ينظر إليه بناءً على ما يتوقعه الفرد ويريد إشباعه وتحقيقه، كالانتماء والولاء والاستقرار وفرص النمو، وما توفّره له الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، وأيضا رضاه على جماعة العمل، ونوعية الإشراف وعلاقته مع رؤسائه.

وعلى ذلك، يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا على أنّه شعور الفرد بالاستقرار والانتماء والارتباط بوظيفته والاندفاع نحوها، لما يمكن أن توفّره له من مزايا مادية ومعنوية، قصد إشباع حاجاته ورغباته وما يتوقعه من العمل وبيئته، وذلك من خلال



## علاقاته مع جماعة العمل ورؤسائه، وذلك ما يزيد من فرص نموه المهني وتقدمه الوظيفي.

وهناك مفاهيم مرتبطة بالرضا الوظيفي قررنا اعتمادها كأبعاد للرضا الوظيفي لعل أهمها:

✓ **الارتباط الوظيفي:** هو تواجد الموظف نفسيا وجسديا بالمنظمة. وله بعدان هما: الولاء والاستغراق، وهو قدرة الفرد على إدراك الدور الذي يقوم به في منظمته، والوقت الذي يقضيه في التفكير في دوره ومدى تعلقه بهذا الدور (Rothbard,2001: 655).

✓ **الروح المعنوية:** يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة في الجماعة والإخلاص لها والاستعداد للكفاح من أجل أهدافها (جوادي، 2005: 49).

✓ **الدافعية:** أن الدافعية تعبر عن الحالة التي يعيشها الفرد حتى تعمل على استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو هدف معين ويمكن أن يستدل على هذه الحالة من تبعات السلوك الموجه نحو الهدف وتنتهي هذه التبعات بتحقيق الهدف موضع الدافع (بن بريكة، 1995: 199).

### 3- المؤسسة الصناعية:

يمكننا تعريف المؤسسة الصناعية على أنها "كيان ووحدة اجتماعية منظمة، وفق نظام لتقسيم العمل وتوزيع السلطات والمهام، موجهة للقيام بنشاط معين، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

#### ثانيا- أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت من جزأين، يتعلق الجزء الأول بمتغير إدارة المعرفة، ويشمل الأبعاد الثلاثة المذكورة في أدبيات هذه الدراسة، ويتكون من 20 فقرة صياغتها بالاعتماد على الدراسات السابقة، مع بعض التعديل بما

يتلاءم وأغراض هذه الدراسة، في حين وتكون مقياس متغير الرضا الوظيفي من 14 فقرة تغطي أبعاده الثلاثة.

كما تم استخدام الملاحظة من خلال أخذ فكرة عن المؤسسة وعمالها سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى وحدات الإنتاج خاصة أثناء تأدية العمال لأنشطتهم المختلفة وبدرجة أقل أثناء أوقات الراحة كما تم الاعتماد على المقابلة من خلال القيام بإجراء عدة مقابلات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى وحدة الإنتاج، وهذا للتعرف على معلومات قد يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد، التي يبلغ عدد عمالها 426 عاملاً. وعليه يحسب حجم العينة كالآتي:

الجدول رقم 01: حساب حجم العينة وفقا لمعادلة ريتشارد جيجر.

134	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة			
99,5387114	إذا _____ حجم العينة =			
2				
0,05	1,96	39,2	1536,6	0,00746
			4	3
$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$		<b>معادلة ريتشارد جيجر</b>		
N	حجم المجتمع			
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
D	نسبة الخطأ			

المصدر: ملف أكسل جاهز لحساب حجم العينة.

بعد النزول إلى الميدان تم استرجاع 93 استمارة صالحة للتحليل.

### ثالثا- صدق وثبات المقياس:

يعرض قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بكل يسر.

#### ✓ صدق المحكمين:

ويتضمن نشاطين أساسيين، يكمل أحدهما الآخر، بمعنى إن تحقق أحدهما فلا بد من تحقق الآخر، وهما: الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

#### ✓ الصدق الظاهري:

يقصد به مدى انتماء العبارة إلى المجال الذي تنتسب إليه، من حيث الشكل والمضمون والصيغة اللغوية، وهو أبسط أنواع الصدق، ويمكن إجراءه من طرف الباحث نفسه، وفي غالب الأحيان تتم معالجة العبارات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها، ويمكن اعتماد صدق المحكمين كنوع من الصدق الظاهري (Ferguson, 1981: 104)، وقد عُرض مقياس البحث بصورته الأولية على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة في دراسة السلوك التنظيمي، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وعلى ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض فقراته لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

#### ✓ صدق المحتوى:

وهو صدق مهم مقارنة بالصدق الظاهري، فهو يعكس قدرة العبارات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه. وبغرض الوقوف على صدق محتوى المقياس تم عرضه على ستة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وطلب إليهم تحديد مدى ملائمة الفقرات

لموضوع الدراسة، ثم استخدمت معادلة لاوشي Lawshe لحساب معامل الاتفاق بين المحكمين، كما يلي:

$$CVR = \frac{n - N/2}{N/2}$$

CVR: يمثل نسبة صدق المحتوى. N: يمثل العدد الكلي للمحكمين، وهو ستة. n: يمثل عدد المحكمين الذين اتفقوا على أن الفقرة تقيس ما أعدت لقياسه. وقد وجد أنّ معامل الاتفاق هو 87% لكامل الاستبانة.

#### ✓ الصدق التلازمي:

يعني اتفاق نتائج مقياسين يقيسان نفس الصفة، وأحدهما معروف بالصدق والثبات. وقد اعتمدت الدراسة على مقاييس مجربة وعالية الثبات.

#### رابعا- الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة:

تشمل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، متمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والوظيفة في المؤسسة. ويتم توضيحها فيما يأتي:

الجدول رقم 2: توزيع مفردات العينة حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	56	60.2
	أنثى	37	39.8
	المجموع	93	100
العمر	أقل من 25 سنة	14	15.1
	من 25 إلى 35	55	59.1
	من 36 إلى 45	19	20.4
	من 46 فما فوق	5	5.4
	المجموع	93	100
	ابتدائي	1	1.1
	متوسط	3	3.2

28	26	ثانوي	المؤهل العلمي
67.7	63	جامعي	
100	93	المجموع	
51.6	48	أعزب	الحالة الاجتماعية
4.9	38	متزوج	
6.5	6	مطلق	
1.1	1	أرمل	
100	93	المجموع	
59.1	55	إدارية	الوظيفة
40.9	38	تقنية	
100	93	المجموع	

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25).

فيما يتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الإناث صغيرة إذا ما قورنت بنسبة الذكور، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتميز بالأنشطة التقنية أكثر منها الإدارية، ومن جانب آخر الطابع التقني لنشاط المؤسسة والذي يستلزم قوة عضلية توجد عند الذكور أكثر منها عند الإناث.

أما لمتغير السن فنلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا هي الفئة التي تمثل الشباب والذين تراهن عليهم المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا راجع لما يتميز به الفرد في هذا السن من حيوية ونشاط وقدرة على المنافسة، وبالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 36-45 سنة ممثلة بنسبة 19.4% فيتواجدون في المرتبة الثانية وهي المرحلة التي يسميها المختصون في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية بمرحلة الإنجاز والعطاء كما أنهم يتميزون بالرشد والعقلانية في أداء الأنشطة واكتساب الخبرة المهنية، أما عن المبحوثين في الفئة العمرية الأقل من 25 سنة فيرجع انخفاض تواجدهم في المؤسسة إلى عدة أسباب من بينها أنهم مطالبون بالعديد من الالتزامات في مثل هذا السن كالخدمة العسكرية، إنهاء الالتزامات الدراسية، أما الذين لا يتقيدون بهذه

الشروط فالمؤسسة لا تستطيع المخاطرة بتوظيف هؤلاء خاصة من خريجي الجامعات لنقص الخبرة الوظيفية أو حتى انعدامها في بعض الأحيان، وفيما يخص الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة فتقل نسبتهم كون أصحابها مقبلون على التعاقد، وكما ذكرنا سالفا مراهنه القائمين على المؤسسة على سياسة التشبيب.

أما بالنسبة لمتغير الحالة العائلية نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة المبحوثة عزاب وهذا راجع إلى عامل السن الذي ذكرناه سالفا والتحاق غالبيتهم بالعمل في المؤسسة حديثا، في حين نجد أن نسبة 40.9% تمثل المتزوجين من أفراد العينة، ولأن أحد متغيرات هذه الدراسة هو الرضا الوظيفي يمكن القول إن هاته الفئة تتسم بالاستقرار وأن الرضا عن الحياة يقابله الرضا الوظيفي كما يرى علماء النفس.

وبالرجوع لمتغير الوظيفة لاحظنا انه يوجد تقارب في النسب بين من يشتغلون في المجال الإداري وبين من يشتغلون في الجانب التقني للمؤسسة، وهذا ينافي واقع المؤسسة التي يعمل بها 5440 عامل في المجال التقني و740 عامل في المجال الإداري، وهذا يختلف اختلافا كبيرا على ما ورد في الجدول أعلاه ويرجع الأمر إلى عيوب العينة العشوائية البسيطة والتي تعكس واقع مجتمع الدراسة أحيانا، وبالنظر إلى العدد الكبير للعاملين في المجال التقني بالمؤسسة وتفسير ذلك يكمن في طبيعة نشاط المؤسسة وهو تركيب وصناعة الإلكترونيات أي نشاط تقني دون إغفال عدد الإداريين الذي يسهرون على إنجاح نشاط المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات والطرق المثلى لأداء الأنشطة.

وبالعودة لمتغير المستوى التعليمي يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب وخاصة وجود أغلبية من ذوي المستوى الجامعي لإستراتيجية المؤسسة والتي تقتضي تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية وبالرجوع لموضوع الدراسة الراهنة نجد أن إدارة المعرفة كعملية تنظيمية تتطلب وجود مورد بشري عالي الكفاءة وهذا لسهولة اكتسابه للمعرفة وكذا الاستفادة من المعارف الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد.

أما ذوو التعليم الثانوي فتمثلهم نسبة 28% وهي نسبة لا بأس بها، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة فسر تواجد هؤلاء بنسبة معتبرة للجوء المؤسسة لتوظيف من يحملون شهادات ثانوية في السنوات الأولى لتأسيس المؤسسة، وسبب آخر يتمثل في نقص العرض في سوق العمل لمن يحملون شهادات عليا في ذلك الوقت، وكذا خوف بعضهم من الالتحاق بمؤسسات خاصة لا تكفل لهم مرتب التقاعد مثلا وحمائتهم مهنيا وهذا ما تكلفه المؤسسات التابعة للدولة في نظرهم.

يعود ارتفاع عدد العاملين الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة بالمؤسسة الصناعية عنتر ترايد Antar Trade إلى حادثة نشأة هذه الأخيرة، ونظرا لزيادة وتوسيع نشاط المؤسسة فقد استقطبت عددا كبيرا من العمال الجدد في السنوات الأخيرة، فعند مقابلة مدير الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة أخبرنا أن عدد عمال وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التي أجريت بها الدراسة ارتفع من 256 عاملا سنة 2015 إلى 426 عاملا سنة 2017.

بينما تفسر نسبة 36.50% والذين تتراوح خبرتهم بالمؤسسة بين 05 و10 سنوات إلى شعور هؤلاء بالاستقرار والانتماء للمؤسسة وهذا راجع لظروف العمل المريحة والرعاية التي توليها المؤسسة لهم، وهذا للحفاظ على مخزون المعرفة الموجودة لدى موردها البشري الذي يتسم بالخبرة.

#### خامسا- اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج الدراسة:

بعد التعرض لما كتب حول هذا الموضوع من تراث نظري، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتجميع المعلومات والبيانات اللازمة والقيام بتحليلها وتفسيرها وصلت الدراسة الراهنة إلى مرحلة وجب إضفاء صفة الموضوعية والواقعية عليها، وكذا تحديد العلاقة بين متغيراتها وهذا من خلال مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها كالاتي:

#### 1- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

طرحنا الدراسة الراهنة ثلاث فرضيات فرعية تم اختبارها ميدانيا ما مكننا من الحصول على مجموعة من البيانات الكمية والتي

عولجت إحصائيا بهدف الحصول على مجموعة من النتائج والتي سنحاول مناقشتها عبر عدة مراحل كالآتي:

❖ مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

والتي تفيد "يساهم اكتساب المعرفة في الارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية "

الجدول رقم3: مساهمة اكتساب المعرفة في الارتباط الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
المرفاق التي يقصدها العامل من أجل التزود بالمعلومات المتعلقة بالمهام المسندة إليه		
07.50%	12	مكتبة للمطالعة
45.30%	72	قاعة للمحاضرات
14.50%	23	مركز للتدريب
32.70%	52	مركز البحث والتطوير
100%	159	المجموع
مصادر اكتساب المعرفة بالمؤسسة		
14.00%	23	المؤتمرات والندوات
41.80%	69	الدورات التكوينية
07.30%	12	التعاون مع مؤسسات أخرى
36.90%	61	الاتصال بين زملاء العمل
100%	165	المجموع
مستوى شبكات التعلم بالمؤسسة		
10.80%	10	ممتازة
63.40%	59	جيدة
21.50%	20	متوسطة
04.30%	04	رديئة
100%	159	المجموع
انعكاسات التعلم التنظيمي على المورد البشري بالمؤسسة		



26.40%	37	زيادة الانضباط
32.85%	46	المواظبة على العمل
15.00%	21	الإقبال على أداء الأنشطة
25.75%	36	الاستمرارية في أداء الأنشطة
100%	140	المجموع
انعكاسات المشاركة بالخبرات بالمؤسسة		
24.80%	33	إنتاج الروح المعنوية لديكم
24.80%	33	النزعة لتحقيق الأهداف التنظيمية
29.35%	39	الانغماس في العمل
21.05%	28	التوافق بين الأهداف التنظيمية والمصالح الشخصية
100%	133	المجموع
انعكاسات الحوار والنقاش الفعال على جماعات العمل		
31.25%	45	زيادة الانسجام بينك وبين زملائك
35.40%	51	التعاون بينك وبين زملائك
15.30%	22	موازرة الآخرين لك
18.05%	26	تضامن مجموعة العمل معك
100%	144	المجموع
انعكاسات التدوير الوظيفي على المورد البشري بالمؤسسة		
21.55%	28	الانضباط في العمل
34.60%	45	المبادرة لحل المشكلات
28.45%	37	الدقة في أداء الأنشطة
15.40%	20	الالتزام بواجباتك الوظيفية
100%	130	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات مستقاة من ميدان الدراسة.

من خلال عرض وتفسير بيانات هذه الفرضية، والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة كان الهدف منها معرفة العلاقة بين

اكتساب المعرفة والارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية  
فجاءت النتائج كالآتي:

بالنسبة للبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (03) حول  
المرافق التي يقصدها العامل من أجل التزود بالمعلومات والمتعلقة  
بالأنشطة المسندة إليه كأداة من أدوات اكتساب المعرفة حسب إجابات  
المبحوثين من أفراد العينة 72 مفردة من مفردات العينة المبحوثة  
والقدرة بـ 93 تقصد قاعة المحاضرات من أجل التزود بالمعلومات  
المتعلقة بالأنشطة المسندة إليها، في حين تؤكد 52 مفردة من هذه  
العينة أنها تقصد مركز البحث والتطوير من أجل التزود بالمعلومات  
المتعلقة بالأنشطة المسندة إليها وهذا ما قدر بنسبة 32.70% من  
التكرارات الإجمالية لاستجابات مفردة العينة المبحوثة، أما 23 مفردة  
فقد صرحت أنها تقصد مركز التدريب وهو ما قدر بنسبة 14.50%  
ويمكن تفسير هاته النتائج بما يلي:

أول شيء يتضح لنا أن قاعة المحاضرات ومركز التدريب  
ومركز البحث والتطوير هي الأماكن المفضلة التي يقصدها أفراد  
العينة المبحوثة للتزود بالمعلومات المتعلقة بالمهام والأنشطة المسندة  
إليهم، وكوسيلة لاكتساب المعرفة، وقد عبر عن ذلك 137 مفردة من  
استجابات أفراد العينة المبحوثة نظرا لطبيعة استخدام هذه الأخيرة،  
والذي لا يقتصر على فئة معينة من العمال بل تشمل غالبيتهم، أما فيما  
يخص توفر المؤسسة على مكتبة للمطالعة والتي مثلتها نسبة  
07.50% من إجابات أفراد العينة المبحوثة وقدر عددهم بـ 12  
مبحوثا، فيرجع ضعف هذه النسبة إلى وجود المكتبة على مستوى  
الإدارة، بحيث لا يتوفر الوقت الكافي خاصة للعمال التنفيذيين  
للإطلاع عليها ويصل الأمر إلى عدم معرفة بعض العمال بوجودها  
وتم التعرف على هذه المعلومات من خلال بعض المقابلات التي  
أجريت مع بعض العمال.

حسب المهتمين بالسلوك التنظيمي والبشري، وتأكيدا على أهمية الاتصال بين زملاء العمل كآلية اكتساب وتبادل المعرفة صرحت مجموعة لا بأس بها من أفراد العينة المبحوثة بالاعتماد على ذلك ومثلتهم بنسبة 36.90% فيما يرى البعض الآخر من المبحوثين أن التعاون مع المؤسسات الأخرى يعتبر مصدر من مصادر اكتساب المعرفة وقد مثلتهم بنسبة 07.30% ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مدير الموارد البشرية في المؤسسة أكد لنا أن المؤسسة ميدان الدراسة تسعى لمواكبة التطور الحاصل من خلال التعاون من مؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وكوريات الجنوبية، كما قامت بإبرام عدة اتفاقيات مع جامعات جزائرية وأخرى فرنسية لاعتمادها كمصادر لاكتساب المعرفة.

وعن استفسارنا حول نوعية شبكات التعلم داخل المؤسسة، ومن خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها أفاد أكثر من 74 من مفردات العينة المبحوثة أن شبكات التعلم بالمؤسسة إما جيدة أو ممتازة، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع بعض المبحوثين حول مستوى شبكات التعلم تبين أن العاملين ذوي المستويات التعليمية الأقل هم من صرحوا بأنها رديئة، وهذه مستويات محدودة لكي تستطيع الحكم على شبكات التعلم كما يمكن ردّ ذلك إلى اعتبارات شخصية تتعلق بهؤلاء المبحوثين.

إنّ التعلم التنظيمي من بين الوظائف الإدارية التي تسعى كل مؤسسة إلى الاعتماد عليها كوسيلة من وسائل اكتساب المعرفة، فكما توجد تنشئة أسرية وأخرى اجتماعية توجد أيضا تنشئة تنظيمية وكان المؤسسة تعمل على تلقين المعارف لعاملها من أجل تحقيق أهداف معينة تعود عليها وعلى العامل على حد سواء، وبالرجوع للبيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول رقم (03) نلتمس هذا الأثر من خلال إجابات المبحوثين من أفراد العينة والذين رأوا أن المواظبة على

العمل وزيادة الانضباط وكذا الاستمرارية في أداء الأنشطة والإقبال عليها ما هي إلا محصلة التعلم التنظيمي من جهة أخرى. وبالرجوع إلى التراث النظري نجد أن علماء النفس والسلوك التنظيمي وضعوا عدة مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي من عدمه، فالتغيب والإهمال مؤشران عن عدم الرضا يقابلهما المواظبة على العمل وزيادة الانضباط فيه، وعدم الرغبة في العمل والعزوف عن أداء الأنشطة يقابلها الاستمرارية والإقبال على أدائها، لذا يمكن تفسير إجابات المبحوثين من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق بأنها تحمل دلالات إيجابية تدل على ارتباطهم بوظائفهم ومن ثمة ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

إن تواجد مجموعة من الأشخاص في تنظيم معين يحتم عليهم الاحتكاك والتفاعل فيما بينهم، ومن خلال هذا الأخير تدور مجموعة من الحوارات والنقاشات تؤدي إلى نتائج إيجابية، فتبادل الأفكار ووجهات النظر والمعلومات يخلق روح التعاون بين زملاء العمل ويزيد الانسجام بينهم ويصل أحيانا تحقيق التضامن بين مجموعة العمال فيما بينهم ومؤازرتهم لبعضهم، كل هذه المؤشرات تجعل العامل مرتبطا بجماعة العمل ومن ثمة ارتباطه بوظيفته.

كما أن للحوار والنقاش الفعال بين زملاء العمل آثار إيجابية أخرى تتمثل في تبادل ومشاركة الخبرات والمعارف بين العمال، فالفرد يمتلك معلومة أو فكرة يمكنه إعطاؤها للآخرين وفي المقابل حصوله على مجموعة كبيرة من المعلومات والمعارف والأفكار والتي تجتمع في عقله مكونة رصيда معرفيا تنظيميا يستعين به لأداء المهام الموكلة إليه كما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله.

لقد بينت البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول رقم (03) الأثر الكبير الذي تتركه المشاركة بالخبرات على نفسية العاملين بالمؤسسة كانغماس هؤلاء في أعمالهم والنزعة لتحقيق الأهداف

التنظيمية كما تساهم في ارتفاع الروح المعنوية لديهم والموائمة بين مصالحهم الشخصية والأهداف التنظيمية للمؤسسة. وتلجأ المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال إلى استخدام الأساليب الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية واستخدام آليات جديدة لتحقيق أهدافها، من بين هذه الآليات نجد أن التدوير الوظيفي والذي هو شغل العامل لعدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي، أحد أنجع الأساليب التي تفيده المنظمة في إكساب المعرفة لعاملها وتنعكس الأهمية الكبرى لهذا الأسلوب في الأثر الكبير الذي يتركه على العاملين، ومن أجل اختبار هذا المؤشر ميدانيا تبين لنا من خلال استجابات المفردات المبحوثة بأن التدوير الوظيفي يسلمهم بشكل كبير في مبادرتهم لحل المشكلات التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل، كما يؤدي إلى انضباطهم في وظائفهم وأدائها بشكل دقيق والالتزام بواجباتهم الوظيفية.

بناءً على التحليل الكمي والكيفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة وذلك من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى تؤكد الصدق الإمبريقي لهذه الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة بين اكتساب المعرفة والارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية، إذ تبين أن توفير المؤسسة لأساليب وآليات ووسائل اكتساب المعرفة ينعكس إيجاباً على عمالها من خلال زيادة ارتباطهم بوظائفهم.

#### ب- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها: يؤدي توليد المعرفة للشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

#### الجدول رقم 4: مساهمة توليد المعرفة في الشعور بالانتماء

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
طبيعة العلاقة مع زملاء العمل بالمؤسسة		
26.05%	43	علاقة عمل
21.80%	36	علاقة تعاون
32.10%	53	علاقة احترام وتفاهم
02.45%	04	علاقة مصالح
17.60%	29	علاقة تكامل
100%	165	المجموع
أثر استقطاب الكفاءات على العمل		
22.20%	30	زيادة المنافسة بين العمال
26.70%	36	زيادة الثقة للاستمرار بالمؤسسة
25.90%	35	شعورك بالمسؤولية تجاه العمل
25.20%	34	سرعة وجوده إتقان العمل
100%	135	المجموع
انعكاسات تنمية قدرات مهارات العمال على المؤسسة		
19.85%	26	المشاركة في اتخاذ القرارات
28.25%	37	المشاركة في صنع القرارات
25.95%	34	ارتفاع مستوى الطموح لديك
25.95%	34	التحكم في أداء الأنشطة
100%	131	المجموع

آثار التدريب الفعال على المورد البشري				
23.50%	32	زيادة القدرة على التحكم في المهام المسندة إليك		
14.00%	19	زيادة نوعية المهام التي تقوم بها		
42.65%	58	زيادة المهارة والمرونة في أداء عملك		
19.85%	27	زيادة التخصص في أداء عملك		
100%	136	المجموع		
آثار تطوير المعرفة داخل المؤسسة				
29.15%	35	المواظبة على العمل		
23.35%	28	الإقبال على العمل		
37.50%	45	الرغبة في العمل		
10.00%	12	حرية التصرف في أداء الأنشطة		
100%	120	المجموع		
إشراك العامل في حل المشكلات المتعلقة بالعمل وانعكاسات ذلك عليه				
77.40%	16.20%	17	الشعور بالراحة	نعم
	37.15%	39	المبادرة والإبداع في أداء عملك	
	22.85%	24	تنمية وصقل مهاراتك	
	23.80%	25	اكتساب المهارات المناسبة لعملك	
	100%	105	المجموع	
22.60%	21		لا	
100%	126		المجموع	

مدى الاستفادة من أفكار ومعارف العامل داخل المؤسسة		
نعم	الفعالية في الأداء	30
83.85%	24.60%	
	الشعور بالسعادة والحماس نحو عملك	27
	برفع مستوى أدائك كما ونوعا	33
	الثقة في النفس	32
	المجموع	122
لا		15
16.15%		
	المجموع	137
100%		

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على بيانات مستقاة من ميدان الدراسة.

انطلاقا من البيانات الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الإمبريقية، وباعتبار توليد المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأصعبها كون هذه الأخيرة ترتبط بشكل غير ملموس من أشكال المعرفة والموجود ضمنا داخل عقول الأفراد من أجل تحويلها إلى معرفة صريحة يمكن الاستفادة منها فيما بعد، ولأن هذه العملية مرتبطة أساسا بالأفراد، حاولت الدراسة الراهنة معرفة انعكاسات هذه العملية على شعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وتوصلت إلى النتائج التالية:

إن العلاقات السائدة بين العمال في المؤسسة ميدان الدراسة علاقات تتسم بالاحترام والتفاهم والتعاون والتكامل دون خروجها عن إطارها الرسمي والمتمثل في علاقات العمل، ويعتبر مؤشرا إيجابيا للرضا عن زملاء العمل، كما أن ضخ دماء جديدة للمؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية يعتبر شكلا من أشكال توليد معرفة جديدة للمؤسسة، ويعتبر دليلا على النضج التنظيمي لها.



ويظهر الأثر الإيجابي لاستقطاب الكفاءات بثقة الأفراد للاستمرار بالمؤسسة والريادة وهذا ما ينتج عنه زيادة ثقة عمالها للاستمرار بهذا الكيان الناجح، كما يَنمي ذلك شعورهم بالمسؤولية تجاه أعمالهم والحرص على سرعة وجودة إنتاجها، و يخلق جَوًّا من المنافسة بينهم ويستفز ملكاتهم ويصبح كل فرد مصدرا من مجموعة من المعارف وجب عليه إظهارها.

إن سهر المؤسسة على تنمية قدرات عمالها وصقل مهاراتهم يعود بالفائدة عليها وعلى العمال في آن واحد، فزيادة قدرات العامل وتنمية مهاراته يزرع في نفسه الثقة وينمي عنده القدرة على المشاركة وفي صنع واتخاذ القرارات، كما يساهم في زيادة قدرته على التحكم في الأنشطة المسندة إليه وبالتالي رفع مستوى طموحه.

لقد أظهرت النتائج في الجدول أعلاه ارتباط هذه المؤشرات بقدرات ومهارات الفرد إذ أن تمكينه من المشاركة سواء في صنع أو اتخاذ القرار داخل المؤسسة والذي يشعره بالانتماء لها لا يأتي محض مصادفة ولكن بعد التأكد من أن قدراته ومهاراته تؤهله لذلك، ويعتبر تدريب الموارد البشرية آلية من آليات توليد المعرفة، و عملية مهمة من عمليات تنمية الموارد البشرية التي لها الدور الهام والفعال من خلل تحويل المعرفة من صريحة والتي تحتويها البرامج التدريبية إلى معرفة ضمنية أو من خلال استقزاز المعارف الضمنية والتي تتعلق بالأفراد الذين يخضعون للتدريب وتحويلها إلى معرفة صريحة لعملية التدريب على أفراد العينة المبحوثة والذين رأوا أن هذا الأخير يساهم في زيادة مهاراتهم ومرونتهم في أداء أعمالهم كما يساهم في زيادة القدرة على التحكم في المهام المسندة إليهم، بما يدفع المؤسسة إلى تنويع المهام التي توكلها لهم مع زيادة التخصص فيها.

و لكي تحقق أي منظمة أهدافها يجب عليها تطوير موجوداتها سواء الفكرية منها أو المادية ولكي تضمن بقاءها واستمراريتها وجب

عليها توسيع إمكانيات موردها البشري، وذلك من خلال تطوير المعرفة الموجودة لديه، وللتعرف على أهمية تطوير المعرفة حاولت الدراسة الراهنة الكشف عن هذه الأهمية وانعكاساتها على العاملين بالمؤسسة الصناعية – عنتر ترايد – برج بوعريريج.

ومن خلال البيانات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة والموضحة في الجدول رقم (04) توصلنا للنتائج التالية:

- تطوير المعرفة بالمؤسسة ميدان الدراسة يؤيد الرغبة في العمل والمواظبة عليه عند غالبية أفراد العينة المبحوثة .

- ظاهرة تغيب العمال من عدمه تعتبر مقياسا لرضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء، وتطور المعرفة يولد لديهم الحرص والمواظبة على العمل وبالتالي التقليل من نسبة التغيب.

ويتيح تطوير المعرفة لبعض أفراد العينة المبحوثة حرية التصرف في أداء الأنشطة، وهي نتيجة إيجابية تزيد من ارتباطهم بمؤسستهم وشعورهم بالانتماء لها.

يختلف نسق ممارسة السلطة في المؤسسات بين المركزية الضيقة واللامركزية التي تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وهو الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة الصناعية ميدان الدراسة كأسلوب من أساليب توليد المعرفة، وقد ظهر هذا من خلال إجابات المبحوثين من أفراد العينة حول إشراكهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل من عدمه فكانت النتائج إيجابية جداً (72 مفردة من أصل 93 مبحوثاً أكدت على ذلك". وقد ظهر الأثر الإيجابي لهذا الأسلوب من خلال ما يلي:

- ينتج عن إشراك العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل خلق روح المبادرة والإبداع لتأدية أعمالهم

- اكتساب المهارات المناسبة للعمل وكذا تنميتها وصلها هي نتاج مشاركة العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل، كما يفيد ذلك في شعورهم بالراحة.

أما الأفراد العاملون بالمؤسسة ميدان الدراسة والذين صرحوا بأنه لا يتم إشراكهم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل فهم قلة إذا ما قورنوا بالبقية ومردّد ذلك الأسباب التي ذكرناها سالفًا في تفسير نتائج الجدول رقم (04).

إن المورد البشري من أهم الركائز التي يقوم عليها أي تنظيم لذا وجب الاهتمام به وإشعاره بأهميته بالنسبة للمنظمة والاستفادة من أفكاره ومعارفه من أجل تحقيق أهدافها، ومن خلال طرحنا للسؤال رقم (20) حولنا معرفة ما إذا كانت المؤسسة ميدان الدراسة تستفيد من أفكار ومعارف عمالها وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تستفيد مؤسسة -عنتر ترايد- من أفكار ومعارف عمالها كأداة من أدوات توليد معرفة جديدة للمؤسسة (78 مبحثًا أكدوا على ذلك بنسبة قدرت 83.85%، كما توصلنا إلى أنه للاستفادة من أفكار ومعارف العمال الانعكاس الإيجابي عليهم سواء من خلال الالتزام برفع مستوى الأداء كما ونوعًا أو من خلال زرع الثقة في النفس والذي يؤدي إلى الفعالية في الأداء والشعور بالسعادة والحماس والاندفاع نحو العمل (تبيين لنا ذلك من خلال استجابة المبحوثين في الجدول رقم (04).

بناءً على التحليل الكمي والكيفي لإجابات العينة المبحوثة وذلك من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية تأكد الصدق الإمبريقي لهذه الفرضية والتي تفيد بأنه: "توجد علاقة بين توليد المعرفة والشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، فالآليات التي تستخدمها المؤسسة من أجل توليد المعرفة كاستقطاب الكفاءات، وتنمية القدرات وصل المهارات والتدريب الفعال، وتطوير

المعرفة يؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة ميدان الدراسة ويظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات لزيادة ثقتهم للاستمرار بالمؤسسة وارتفاع مستويات الطموح لديهم، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات والإقبال والمواظبة على أعمالهم.

**مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:**

والتي تفيد "تساهم المشاركة بالمعرفة تحقيق الدافعية نحو العمل." "الجدول رقم 5: مساهمة المشاركة بالمعرفة في تحقيق الدافعية نحو العمل.

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
الوسائل المستخدمة لتزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل		
21.85%	47	الإعلانات
28.85%	62	الاتصال المباشر
26.05%	56	الهاتف والانترنت
23.25%	50	الاجتماعات
100%	215	المجموع
انعكاسات التفاعل مع زملاء العمل بالمؤسسة		
20.85%	35	الانخراط في الأعمال
17.85%	30	الشعور بالاستقرار
22.05%	37	مساعدة الزملاء في أداء بعض الأنشطة
16.65%	28	التكيف الاجتماعي مع زملاء العمل
22.60%	38	الإخلاص والجدية في العمل
100%	168	المجموع
انسياب المعلومات بطريقة سلسلة ودوره في تحقيق الأهداف التنظيمية		
93.55%	87	نعم
06.45%	6	لا
100%	93	المجموع
انعكاسات التبادل الفعال للمعلومات على المورد البشري		
34.15%	41	توجيه طاقاتك نحو إنجاز المهام الموكلة إليك
26.70%	32	الانفعال نحو المهام الموكلة إليك
39.15%	47	استغلال قدراتك بالشكل الأمثل

100%	120	المجموع
انعكاسات توسيع ونشر المعرفة على المؤسسة		
27.40%	43	زيادة الأداء الوظيفي
31.85%	50	ارتفاع مستوى الإنتاجية
13.40%	21	رفع مستوى الإنجاز
09.55%	15	الحرص على أداء المهام
17.80%	28	الجدية والإخلاص في العمل
100%	157	المجموع
انعكاسات حركة المعلومات بين أقسام المؤسسة		
23.70%	36	تبادل المعلومات بشكل فعال
32.90%	50	اكتساب خبرات ومعارف جديدة
22.35%	34	استخدام المعلومات بشكل سليم
21.05%	32	نقل المعلومات بشكل جيد
100%	152	المجموع
انعكاسات الاتصال غير الرسمي على المورد البشري		
35.75%	49	التفاعل مع جماعة العمل
19.70%	27	الانسجام مع زملائك
25.55%	35	إتقان مهارات الاتصال والتواصل مع زملاء العمل
19.00%	26	تنمية العلاقات الطيبة مع زملاء العمل
100%	137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات مستقاة من ميدان الدراسة.

وبعد اختبار العلاقة بين مؤشرات المشاركة بالمعرفة من جهة ومؤشرات الدافعية نحو العمل من جهة أخرى توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05) يمكن القول بأن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد على الموازنة بين الأساليب التقليدية والحديثة لتزويد عمالها بالمعلومات المتعلقة بالعمل، كما أنها تستخدم أغلب الوسائل المتاحة من أجل ذلك، فاعتماد المؤسسة على الانترنت يدل على مواكبتها للتطور الحاصل في مجال وسائل

الاتصال واعتمادها على الإعلانات تدل على قدرة العمال لفهم واستيعاب المعلومات الكتابية التي تريد الإدارة اطلاعهم عليها، أما فيما يخص الاجتماعات فهي وسيلة اتصال مباشر تتيح للعمال التفاعل فيما بينهم وتبادل الأفكار سواء حول المشاكل المتعلقة بالعمل أو من خلال الاقتراحات التي يقدمونها، وتعتبر كل هذه الوسائل من أساليب المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة.

إن تواجد الأفراد في بيئة عمل واحدة يولد الاحتكاك والتفاعل فيما بينهم والذي يترك أثرا إما سلبيا وإما إيجابيا وهو ما حاولنا معرفته بطرحنا السؤال رقم (22) في استمارة البحث ومن خلاله تم التوصل إلى النتائج التالية:

يؤدي تفاعل العامل مع زملائه إلى سعيه لمساعدتهم في أداء بعض الأنشطة كما يساهم في تنمية روح الإخلاص والجديّة في العمل والانخراط مع زملائه في الأعمال وهذه صورة من صور التضامن بينهم، كل هذه المؤشرات تدل على الأهمية الكبرى للتفاعل بين زملاء العمل في المؤسسة ميدان الدراسة وانعكاساتهم الإيجابية على الأفراد من خلال دفعهم نحو العمل.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (05) تبين لنا الأهمية الكبرى لانسياب المعلومات بطريقة سلسلة أي سهولة ومرونة انتقالها بين الفاعلين في المؤسسة وهو الأمر الذي يفيد في توحيد الجهود بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (87 مفردة من المبحوثين أفادوا بذلك).

كما أظهرت البيانات الإحصائية في الجدول أن التبادل الفعال للمعلومات كأداة من أدوات المشاركة بالمعرفة يؤثر بشكل إيجابي على العاملين بالمؤسسة ودفعهم نحو العمل من خلال استغلالهم لقدراتهم بشكل مثالي وفعال، كما يساهم في توجيه طاقاتهم وقدراتهم نحو إنجاز المهام الموكلة إليهم والاندفاع نحوها.

وأظهرت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو توسيع ونشر المعرفة للمؤسسة إيجابي من خلال ارتفاع مستوى إنتاجية الفرد وزيادة أدائه الوظيفي (كل المبحوثين أكدوا على ذلك)، كما يساهم توسيع ونشر المعرفة لرفع مستوى الإنجاز وحرص العمال على أداء واجباتهم الوظيفية من خلال الجدية والإخلاص في العمل، كما تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (05) بأن حركة المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة تلعب دورا مهماً، وعن طريقها يكتسب العمال مجموعة من الخبرات والمعارف الجديدة كما يساعدهم ذلك على تبادل واستخدام المعلومات بشكل سليم وفعال وكذا نقلها بشكل جيد .

إن الاتصال فن اجتماعي مركب يفيد في مشاركة المعرفة بين العاملين في المنظمة بشكله الرسمي وغير الرسمي وعليه قمنا بالاستفسار عن الأثر الإيجابي للاتصال غير الرسمي على أفراد العينة المبحوثة فكانت كالاتي:

استجابة العمال كانت إيجابية، فالإتصال غير الرسمي يجعل الفرد يتفاعل مع جماعة العمل كما يساهم في تنمية مهارات الإتصال والتواصل لديه ويخلق نوعا من الانسجام بينه وبين زملائه مما يؤدي إلى تنمية العلاقات الطيبة معهم

وبناءً على التحليل الكمي والكيفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة، ثبت الصدق الإمبريقي للفرضية الثالثة والتي تفيد بأنه "توجد علاقة بين المشاركة بالمعرفة والدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية –عنتر ترايد- فكلما تعدد أساليب المشاركة بالمعرفة والمعلومات داخل المؤسسة كلما زادت دافعية الأفراد نحو العمل، ولتوفير أغلب الوسائل التي تفيد في المشاركة بالمعرفة داخل المؤسسة الصناعية الأثر الإيجابي على العاملين من خلال دفعهم نحو العمل وقد ظهر هذا في العديد من المؤشرات كتعدد

طرق الاتصال والوسائل المستخدمة في ذلك والتفاعل الإيجابي بين العمال في المؤسسة ميدان الدراسة.  
**سادسا- النتيجة العامة للدراسة:**

من خلال مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، وبعد ثبوت الصدق والإمريقي لفرصياتها، تبين لنا الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية – عنتر ترايد – ببرج بوعريريج" وذلك كالاتي:

- إن اكتساب المعرفة يؤدي إلى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية إذ أن تعدد مصادر اكتساب المعرفة كالتعلم التنظيمي والمشاركة بالخبرات والتدوير الوظيفي وتوافر مرافق مراكز التدريب والبحث والتطوير، يؤدي إلى ارتباط العامل بوظيفته ويظهر ذلك في زيادة انضباطه ومواظبته على العمل وإقباله على أداء الأنشطة وارتفاع روحه المعنوية ونزعه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- إن توليد المعرفة له الأثر الإيجابي على العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة، حيث يؤدي إلى شعورهم بالانتماء لها، وقد ظهر أن في تنوع الأساليب المعتمدة لتوليد المعرفة كاستقطاب الكفاءات وتنمية قدرات ومهارات العاملين وإشراكهم في حل المشكلات وكذا الاستفادة من أفكارهم ومعارفهم يؤدي إلى شعورهم بالانتماء (زيادة الطموح لديهم والرغبة والإقبال والمواظبة على العمل).

- إن المشاركة بالمعرفة يساهم في دفع الأفراد نحو العمل، فالتفاعل بين زملاء العمل وتبادل المعلومات بينهم وتنوع أساليب الاتصال والتواصل داخل المؤسسة يؤدي إلى شعور العاملين بالاستقرار واندفاعهم نحو المهام الموكلة إليهم ارتفاع مستوى الإنتاجية وكذا الحرص على أداء العمل والجدية والإخلاص فيه.

**سابعا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية الموارد البشرية:**



حاولنا في هذه الدراسة معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية، حيث قمنا بمناقشة العديد من المتغيرات والتي شكلت محور اهتمام نظرية المورد البشري من خلال تقديم مجموعة من المتغيرات الجزئية والكلية لإدارة المعرفة من جهة مقابل الرضا الوظيفي من جهة أخرى، ومن ثمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنقوم بمناقشتها في ضوء نظرية المورد البشري لتبيان جوانب الاتفاق والاختلاف بينهما.

توصلت الدراسة الراهنة إلى أن اكتساب المعرفة كبعد من أبعاد إدارة المعرفة يؤدي إلى رفع مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية وقد ظهر هذا من خلال الدراسة الميدانية حيث يتردد العامل على عدة مرافق ومصادر لاكتساب المعرفة لعمالها وهو الأمر الذي انعكس عليهم ايجابيا وقد ظهر هذا من خلال عدة مؤشرات كالمواظبة على العمل والاستمرارية في أداء الأنشطة والانغماس فيها، وكلها تدل على ارتباط العامل بوظيفته، وهذا ما يختلف مع ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية والتي انحصرت اهتمامها في العمل على تحويل خبرات العمال ومعارفهم الضمنية إلى معرفة موضوعية وعلمية علنية، "فتايلور أخفق في إدراك خبرات العمال كمصدر من مصادر المعرفة الجديدة كما أهمل إبداعات العاملين في مواقع العمل والتي من شأنها حل بعض المشاكل التي تواجههم(العلي وآخرون، 2014:55)، وهو الأمر الذي أدى لإحجام الأفراد عن تقديم المبادرات حتى وإن امتلكوا الصلاحيات الإدارية والوظيفية، وعدم سعيهم لاكتساب معارف جديدة وهذا ناتج عن أحد مبادئ التيلورية والذي يتمثل في "أنا أفكر وأنتم تنفذون" وقد نتج عن تطبيق هذا الأسلوب ظهور مشاكل في العمل، كما أدى إلى ظهور صراعات بين الإدارة والعمال وهو المر الذي انعكس سلبا على نفسية العامل من خلال ظهور عدة مؤشرات لعدم رضاه عن العمل وفقا لهذا الأسلوب، كما توصلت الدراسة إلى العلاقة

الإيجابية بين توليد المعرفة والشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، فمن خلال النتائج المتحصل عليها لاحظنا أن الاهتمام بالجانب الإنساني والسلوكي للعامل من خلال الاستفادة من أفكاره ومعارفه وكذا إشراكه في حل المشكلات المتعلقة بالعمل يؤدي إلى شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يتفق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية فقد توصلت تجارب مايو إلى أن المعرفة الضمنية في بعدها الاجتماعي تؤثر على أداء الفرد والمنظمة بشكل كبير، كما أن إشراك العامل ومساهمته في حل المشكلات الأساسية في العمل يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وفي سياق آخر توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المشاركة بالمعرفة تزيد من دافعية الأفراد نحو العمل بالمؤسسة الصناعية، وظهر هذا من خلال عمل المؤسسة على نشر وتوسيع المعرفة داخلها وتنويع طرق تزويد العمال بها، كما أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة وسهولة انسياب المعلومات ساهم في ذلك، هذه المؤشرات لها الانعكاس الإيجابي على العامل من خلال انخراطه في العمل والاستقرار فيه، وتوجيه طاقاته نحو إنجاز المهام الموكلة إليه مما يزيد من أدائه ويرفع مستوى الإنجاز لديه، وهو ما يتفق مع ما ذهب إليه رواد المدخل المعرفي، والذي يرى أصحابه "بضرورة الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية" (السالم ، 2014:69)، وبمعنى أوضح الربط بين المشاركة بالخبرات كبعد من أبعاد المشاركة بالمعرفة وبين زيادة الإنتاجية التي ترتبط بدافعية الأفراد نحو العمل.

**الخاتمة:**

توصلت الدراسة الراهنة للكشف عن الدور المهم الذي تلعبه إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث لتسيير وتنمية الموارد البشرية والذي ينعكس إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي للفاعلين في المنظمات وبما أن المورد البشري أصل من أصول المنظمات لا

مجرد أعباء وتكاليف وهو رأسمال فكري وجب الاستثمار فيه والاهتمام به فإن تبني أسلوب إدارة المعرفة من شأنه تحقيق ذلك من أجل الاستفادة من العائد من الاستثمار في المورد البشري.

### المراجع:

- جرادات، ناصر محمد سعيد، (2011)، إدارة المعرفة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- خلاصي، رضا، (2016)، مروج إدارة المعرفة، الجزائر: دار هومة.
- السالم، مؤيد سعيد، (2014)، إدارة المعرفة التنظيمية، لبنان: دار الكتاب الجامعي.
- الشرايدة، عبد الستار وآخرون، (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2008)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العلي، سالم تيسير، (2016)، الرضا الوظيفي، عمان: دار صفاء.
- عليان، ربحي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- بوزناق، حسن، (2013/2012). إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات السوقية. رسالة ماجستير غير منشورة في (إدارة الأعمال)، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- جوادي حمزة، (2006/2005). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية. رسالة ماجستير منشورة في (علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- مزبوة بلقاسم، (2009/2008). السلطة والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة في (علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية)، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
- Ferguson, George (1981): **Statistic and Lysisin Psychology and Education**, McGraw Hill, N.Y.
- Fernandez, Irma Becerra and Sabherwal Rajiv (2010): **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E. Sharpe, Inc, London.
- Roth bard, N.P. (2001) **Enriching or depleting The dynamics of engagement in work and family roles**. Administrative Science Quality.

### للإحالة على هذا المقال:

- توفيق براي، مصطفى مرضي، (2022)، « إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بوحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي بمؤسسة عنتر ترايد – كوندور إلكترونيكس)». المواقف، المجلد: 17، العدد: خاص، جانفي 2022، ص. ص 75-110.