



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



# أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص:  
اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف

د.د. وسيلة بن ساهل

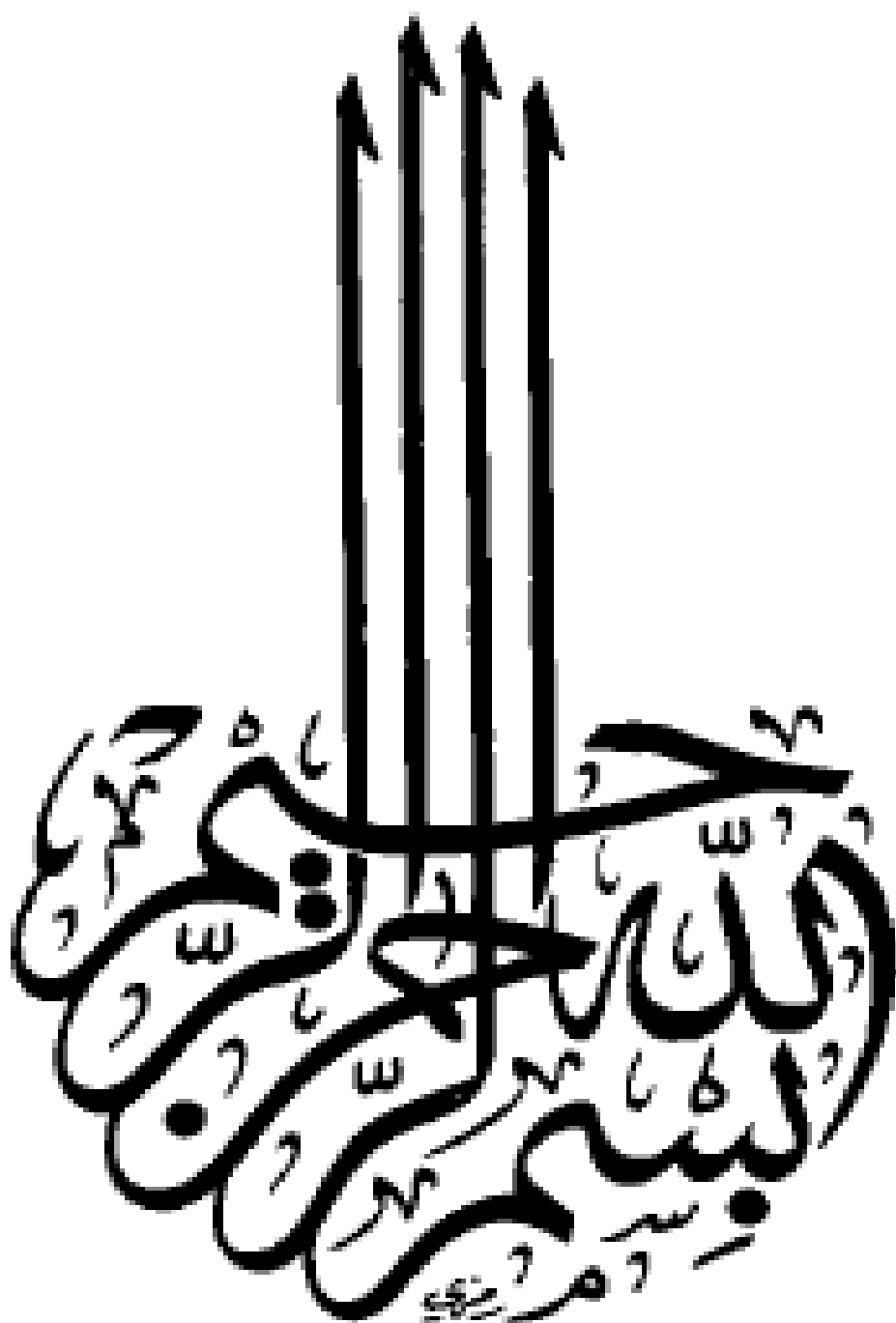
من إعداد الباحثة

عواطف عيشوش

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	د. عمار بن عيشي
جامعة بسكرة	مقررا	د.د. وسيلة بن ساهل
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. لطيفة برني
جامعة مسيلة	ممتحنا	د. عباس فرحات
جامعة الوادي	ممتحنا	د. فوزي محيريق
جامعة الوادي	ممتحنا	د. عقبة عبد اللاوي

السنة الجامعية: 2017/2018



# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى :

قدوتي في الحياة وسر النجاح والعطاء الوالدين الكريمين البسهما الله ثوب الصحة والعافية.

من شاركوني الأمل والألم زوجي وأبنائي حفظهم الله.

رفاق دربي إخوتي الأعزاء.

كل من أحب العلم .

# شكر وتقدير

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين»

النمل-19-

شكرا لله على توفيقه، وحمدا له على فضله وكل نعمه، وان وفقني لإتمام هذا العمل. والشكر الكبير والفضل العظيم للوالدين الكريمين لولاهما ما تم إنجاز هذا العمل.

ويسرني أن أتوجه بالشكر تقديرا و عرفانا للفاضلة الأستاذة الدكتورة وسيلة بن ساهل التي لم تبخل علي بجهداها المتواصل وأفكارها النيرة وتوجيهاتها السديدة وآرائها القيمة وذلك بتخصيصها لي الأوقات المناسبة من أجل إثراء هذا العمل.

كما اشكر الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل. والشكر المصون إلى جميع الأساتذة المحكمين، وكذا المسؤولين في مجمع صيدال.

كما لا يفوتني أن اشكر من ساهم ولو بكلمة أو أسدى نصحا أو قدم إرشادا، و اخص بالذكر الدكتور الفاضل الحاج عامر، كما أتقدم بأصدق عبارات الشكر للأستاذين الفاضلين دمدوم زكرياء ورياض عيشوش على كل الاهتمام والمساعدة، واشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بارك الله فيكم جميعا وجزاكم عنا كل خير

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي لتمييز وتقديم المنظمات مما أدى لضرورة إنشاء الإدارة المنهجية للأصول المعرفية بالمؤسسة، وهذا من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها في تحقيق أهدافها، لذا عليها السعي للحصول على المعرفة والمحاولة لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة الضرورية والاستفادة منها لتحقيق أداء المنظمة. وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب لتوليد المعرفة وتطوير آليات إنتاجها، من خلال تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها . لأجل ذلك تبدأ المؤسسة في تسييرها للمعرفة من قدرات العاملين وتحاول جاهدة لإيجاد الأساليب المناسبة التي تمكنها من فهمها وتحكم فيها حتى تتمكن من تفعيلها والاستثمار فيها كي توفر قاعدة تقوم عليها منظومة القدرات. لذلك جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى الأثر الذي تحدثه قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مجمع صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حول هذا الموضوع.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية من بينها مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد... الخ. حيث أظهرت الدراسة أن عملية توليد المعرفة تحتاج بصفة أساسية إلى الخبرات الفردية والجماعية من أجل التجديد والإبداع حتى تضمن توليد معرفة جديدة، كما تحتاج عملية مشاركة المعرفة إلى المواقف الفردية والجماعية من أجل تعاون المعرفي بين العمال لإثراء رصيدهم المعرفي. وتحتاج عملية تطبيق المعرفة إلى مهارات الفردية والجماعية لاستخدام المعرفة والتي تساعد على كيفية التعلم بشكل إبداعي من خلال الحوار والمناقشة والاستماع من أجل تداول المعارف التي تضمن توليد أفكار جديدة.

ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفاده وجود علاقة إيجابية بين قدرات العاملين وإنتاج المعرفة، بحيث تعتمد كل عملية من عمليات إنتاج المعرفة (التوليد، المشاركة والتطبيق) على قدرات العاملين. وعليه يمكن القول بان عملية إنتاج المعرفة تحتاج لقدرات العاملين المتميزة والتي يجب العمل على بنائها بشكل مستمر حتى تساهم في التجديد والإبداع.

**الكلمات المفتاحية:** قدرات العاملين، إنتاج المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، مجمع صيدال.

## Résumé

La connaissance est devenue la ressource stratégique pour l'excellence et le progrès des organisations, ce qui a conduit à la nécessité de mettre en place une gestion systématique des atouts de connaissances de l'institution, afin de créer une base de connaissances. Aidez-la à atteindre ses objectifs; donc de rechercher des connaissances et d'essayer de trouver la meilleure combinaison qui lui permette de produire les connaissances nécessaires et en bénéficie pour atteindre les performances de l'Organisation. et à travers à la recherche de moyens et de méthodes pour générer des connaissances et développer les mécanismes de production, par le développement de sa quête pour investir dans la possession de nouvelles connaissances et employez-les. Pour ça, l'institution commence à gérer la connaissance des capacités des travailleurs et s'efforce de trouver les méthodes appropriées qui lui permettent de comprendre et de contrôler afin de pouvoir l'activer et l'investir pour fournir une base sur laquelle basée la capacité du système. Par conséquent, cette étude venue à montrer l'impact qui se produit les compétences des travailleurs dans la production de connaissances, en fonction de la technique d'étude de cas de groupe SAIDAL, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte des informations sur ce sujet.

L'analyse statistique des données a utilisé plusieurs méthodes statistiques, y compris des statistiques descriptives, une analyse de régression multiple, , etc. L'étude a montré que le processus de Générer de connaissances nécessite principalement des expériences individuelles et collectives d'innovation et de créativité pour assurer la génération de nouvelles connaissances et le processus de participation du savoir nécessite des attitudes individuelles et collectives pour la coopération en matière de savoir entre les travailleurs afin d'enrichir leurs connaissances. L'application du savoir nécessite des compétences individuelles et collectives pour utiliser les connaissances, ce qui aide à apprendre de manière créative par le dialogue, la discussion et l'écoute pour la circulation du savoir qui assure la génération de nouvelles idées.

L'étude a conclu qu'il existe une relation positive entre les capacités des travailleurs et la production de connaissances. Chaque processus de production de connaissances (génération, participation et application) dépend des capacités des travailleurs. Il est donc possible de dire que le processus de production du savoir a besoin des capacités des travailleurs distingués, qui doivent être construits en continu pour contribuer à l'innovation et à la créativité.

**Les mots clés:** capacités des travailleurs, Production de connaissances, Générer des connaissances, participation des connaissances, application des connaissances, groupe SAIDAL.

## **Abstract**

Knowledge has become the strategic resource for the excellence and progress in organizations, which has led to the need to establish the systematic management of the knowledge assets of the institution, in order to create a knowledge base to help it achieve its objectives. Therefore, it must seek knowledge and try to find the best combination that enables it to produce the necessary knowledge and benefits from it to achieve the Organization's performance. Through the search for ways and methods to generate knowledge and develop the mechanisms of production, through the development of its quest to invest in the possession of new knowledge and use it. for this the institution begins to manage knowledge of the capability of employees and is trying hard to find the appropriate methods that enable them to understand and control so to be able to activate and invest in it to provide a basis on which based the capability system. Therefore, this study come to show the extent impact that occur the capability of employees in the production of knowledge, based on the case study technique of the SAIDAL group, using the questionnaire as a tool for gathering information on this subject.

Several statistic methods have been used in Statistic analysis of the data, including descriptive statistics, multiple regression analysis, etc. The study showed that the process of knowledge generation needs mainly individual and collective experiences for innovation and creativity in order to ensure the generation of new knowledge, and the process of participation knowledge requires individual and collective attitudes for knowledge cooperation among workers to enrich their knowledge. The application of knowledge requires individual and collective skills to use knowledge, which helps to learn creatively through dialogue, discussion, and listening to the circulation of knowledge that ensures the generation of new ideas.

The study concluded that there is a positive relationship between the capability of employees s and the production of knowledge. Each process of knowledge production (generation, participation and application) depends on the capability of employees. It is therefore possible to say that the process of knowledge production needs the capabilities of distinguished workers, which must be built continuously to contribute to innovation and creativity.

**Keywords:** capability of employees, Knowledge production, Generating knowledge, knowledge participation , knowledge Application, SAIDAL group.



الفهارس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة قائمة الجداول قائمة الأشكال المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة واليات إنتاجها</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
13	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
17	المطلب الثالث: المعرفة كمورد استراتيجي
25	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
25	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: مقاربات ومداخل إدارة المعرفة
40	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
46	المبحث الثالث: عملية إنتاج المعرفة
47	المطلب الأول: عملية توليد المعرفة
53	المطلب الثاني: عملية مشاركة المعرفة
58	المطلب الثالث: عملية تطبيق المعرفة
66	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: قدرات العاملين وأثارها في إنتاج المعرفة</b>
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات العاملين
69	المطلب الأول: مدخل لقدرات العاملين
85	المطلب الثاني: مكونات قدرات العاملين

96	المطلب الثالث: أنواع قدرات العاملين
107	المبحث الثاني: بناء قدرات العاملين
107	المطلب الأول: أسس بناء قدرات العاملين
121	المطلب الثاني: تفعيل قدرات العاملين
130	المطلب الثالث: المحافظة على قدرات العاملين
136	المبحث الثالث: دراسة اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة
137	المطلب الأول: اثر القدرات الفردية في إنتاج المعرفة
144	المطلب الثاني: اثر القدرات الجماعية في إنتاج المعرفة
150	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة
152	تمهيد
153	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
153	المطلب الأول: المكانة الاستمولوجية
155	المطلب الثاني: المنهج المتبع
159	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
172	المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال
172	المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال
182	المطلب الثاني: واقع قدرات العاملين في مجمع صيدال
194	المطلب الثالث: واقع إنتاج المعرفة في مجمع صيدال
201	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
201	المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
227	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
241	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
245	خلاصة الفصل
247	الخاتمة
254	قائمة المراجع
279	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
161	توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير الجنس	01
161	توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير المؤهل العلمي	02
162	توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير الخبرة المهنية	03
162	توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير عدد المؤسسات السابق العمل فيها	04
169	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (قدرات العاملين) والمحور الذي تنتمي إليه	05
170	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (إنتاج المعرفة) والمحور الذي تنتمي إليه	06
171	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الاستبيان	07
180	تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2016	08
183	تطور عدد عمال مجمع صيدال خلال فترة 2010-2016	09
189	نفقات التكوين خلال فترة 2013-2015	10
200	البراءات الحاصل عليها مجمع صيدال بين 2005 - 2010	11
202	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قدرات الفردية	12
206	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قدرات الجماعية	13
210	ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات العاملين	14
212	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد توليد المعرفة	15
216	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة بالمعرفة	16
219	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق المعرفة	17
222	ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد إنتاج المعرفة	18
228	الاختبار (K-S)	19
229	معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة	20
230	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به	21
230	معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة	22
231	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد	23
231	معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة	24

233	معاملات الارتباط بين قدرات الفردية وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال	25
233	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة	26
234	معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة	27
238	معاملات الارتباط بين قدرات الجماعية وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال	28
236	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة	29
237	معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة	30
238	معاملات الارتباط بين قدرات العاملين وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال	31
239	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة	32
240	معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة	33

# فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	المعرفة الضمنية والظاهرة حسب بولاي (Polayi)	01
16	أصناف المعرفة حسب (Novins & Armstrong)	02
61	المعارف الفردية و الجماعية	03
65	الحلقة (JARVIS) للتعلم	04
74	العلاقة بين قدرات التنظيمية وقدرات العاملين	05
95	مكونات قدرات العاملين	06
106	السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم القدرات الجماعية في التسيير	07
120	تحليل أداء فرق العمل	08
137	نموذج الدراسة	09
176	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	10
182	قيمة السهم لصيدال	11
232	لوحة انتشار البواقي	12

# مقدمة عامة

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها. ونحو سعي كل المؤسسات الحديثة إلى امتلاك قدرات ناجحة، تسعى من خلال ذلك إلى تحويل الثروة المعرفية لديها إلى رأس مال معرفي وتوظيفه في إنتاج معرفة جديدة يرمي إلى استقطاب عملاء جدد وبشكل مستمر والحفاظ عليهم، وبالتالي أصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع متمثلاً فيما يسمى بـ "المعرفة" كتسمية للعصر الجديد.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، لذا أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى، لذا أصبحت حاجتها لامتلاك معرفة متميزة حاجة ملحة، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة، باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص العلة، وإنما لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، ويمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بدون تكلفة إضافية. حيث أنه مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة".

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، التي تضمن لمؤسسات توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها، للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. نظراً لاعتبار المعرفة مورداً يجب استغلاله وإدارته بفعالية، وهذا ما أدركته العديد من المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع إدارة المعرفة، كما أصبحت مورداً استراتيجياً للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليبها لإدارة المعرفة من خلال تحديد التكوين، مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوطات جديدة على المؤسسات، إذ أصبح تحقيقها لمزايا تنافسية لمواجهة المنافسة المتزايدة تعد من أهم التحديات التي تواجهها، لذا تعمل على الحث لإنتاج المعرفة وخلق الأفكار وتبني أفضل الممارسات الإدارية. فأصبح تشجيع الإبداع والتدريب عليه ليس أمراً اختيارياً بل ضرورياً وهو السبيل الوحيد للوصول إلى تحقيق نجاح والميزة التنافسية للمؤسسة. لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة تكمن في



عمال المعرفة، باعتبارهم أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، وأكد دراكر (Drucker) بان أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة أو صناعاتها أو خبراتها وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

إذ باتت المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبا بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، وهذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنيعه وتجسده القدرات العاملين ذات الخبرات والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف. ووجب التعامل مع قدرات العاملين على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المؤسسة البقاء، باعتبارهم أهم مصادر بناء الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين من خلال قدرتهم على الإبداع و تحقيق الأداء المتميز، وأكد كل من بلند وبفر (Ballad & Bouvier) على أن قدرات العاملين هي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة<sup>2</sup>.

فالمؤسسات اليوم في حاجة إلى عاملين يمتلكوا قدرات متميزة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع ووظائف. وهذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر، قصد اكتساب العاملين قدرات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة. لذا على مؤسسات البحث عن طرق أكثر فاعلية للاستثمار في تطوير قدرات العاملين، وهذا ما يستدعي خلق بيئة داخلية للتعليم والنمو، لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة، إذ أصبح المقياس لتقدم المؤسسات هو قدرتها على بناء قدرات العاملين القادرين على توظيف المعرفة في إنتاج معارف جديدة.

### أولاً: إشكالية الدراسة

أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشارا في الوقت الحاضر، ولم يعد هناك مشكلة في تطبيقها بقدر ما تكمن المشكلة في كيفية إنتاج المعرفة في ظل التسابق نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة.

فالمؤسسات اليوم تعمل جاهدة من اجل الحصول على المعرفة المتميزة، وترشيد استخدام مواردها البشرية، والاعتناء بمستواها المعرفي والمهاري وتشجيعها على الإبداع، حيث ترى العديد من الدراسات أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على مدى نجاحها في كيفية إنتاج المعرفة، وان فشلها يرجع لإهمالها لقدرات العاملين في مواجهة أي

<sup>1</sup>Drucker P. F. (1999), Management Challenges for the 21 st Century, Harper Collins, New York, p135.

<sup>2</sup>Balland, S. & Bouvier A. M., (2008), Management des entreprises en 24 Fiches, Dunod, paris, p101.

تغير، وبذلك تظهر إشكالية البحث الأساسية في الطرح التالي:

ما أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة؟

**ثانياً: الأسئلة الفرعية**

للإجابة على الإشكالية يتم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة؟
- هل يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة؟

**ثالثاً: فرضيات الدراسة**

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة.

➤ الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة.
- يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة.

**رابعاً: أهمية الدراسة**

طرحنا مناقشات مستفيضة حول موضوع إنتاج المعرفة خلال السنوات الأخيرة في كل من الدول المتقدمة والنامية بشكل واسع، إلا أن طبيعة العملية التي يتم بها إنتاج المعرفة وخصائصها بالدول النامية لم تحدد بشكل واضح، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمحاولة المساهمة في تحديد عملية إنتاجها.

وفي ظل التحولات العميقة والتغيرات السريعة التي يشهدها اقتصاد المعرفة الذي يؤكد على الاستثمار في رأس المال الفكري أصبحت قدرات العاملين تشكل أهم مصادر بناء الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين، وذلك نظراً للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في خلق القيمة المضافة من خلال قدرتها على الإبداع ومهارتها في تحقيق الأداء المتميز، وعليه أضحت نجاح المؤسسات الاقتصادية وريادتها في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من المرونة يتوقف على مدى توجهها لبناء قدرات العاملين لديها، لكن مازلت مجتمعاتنا تجهل هذه الأهمية، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتنبيه إلى أهمية تثمين وبناء قدرات العاملين.

كما تعد صناعة الأدوية واحدة من أهم الصناعات في العالم، ترجع هذه الأهمية لاعتمادها بدرجة الأول على أنشطة البحث والتطوير، إن المؤسسات صناعة الدواء بما تضمه من باحثين مؤسسات رئيسية في إنتاج المعرفة العلمية واستدامة إبداعها، إلا إن الاهتمام بكيفية زيادة إنتاج المعرفة مازال محدودا في مؤسساتنا.

تحاول هذه الدراسة المساهمة في إظهار مدى أهمية قدرات العاملين بأبعادها الحيوية لاسيما في مجمع صيدال، مع إبراز أثرها في إنتاج المعرفة.

يعد هذا الموضوع من الدراسات التي تناولت مجموعة من المفاهيم التي لا تزال تحتاج إلى البحث مثل: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، إنتاج المعرفة، قدرات العاملين، بناء قدرات العاملين.

#### خامسا: أهداف الدراسة

1. إعداد إطار نظري للمعرفة وآليات إنتاجها، لإبراز الدور المتزايد للمعرفة وتأكيد أهميتها وضرورة إدارتها بطريقة منهجية، وضع تصور لكيفية إنتاجها.
2. تسليط الضوء على قدرات العاملين كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة للمؤسسات الأعمال وتحديد عملية بناءه، ومدى إمكانية تأثيره في إنتاج المعرفة.
3. معرفة ما إذا كان مجمع صيدال يدرك أهمية تبيين قدرات العاملين.
4. تعرف على قدرات العاملين الموجودة في مجمع صيدال ومدى أثرها في إنتاج المعرفة.
5. محاولة ربط قدرات العاملين بإنتاج المعرفة.
6. إمكانية تقديم توصيات واقعية وعلمية تساهم إيجابيا في إبراز أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة.

#### سادسا: المنهج المتبع

للتحكم في موضوع البحث مزجنا التوجه الاستيمولوجي التفسيري والوضعي، اختيار مسارنا المنهجي لتحليل نموذج دراستنا وكان ذلك باختيارنا للمنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد من أجل التوصل إلى بلورة أفكارنا واقتراحها في شكل علاقات تربط بين ظاهريتي الدراسة: إنتاج المعرفة وقدرات العاملين، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مجمع صيدال، من خلال استبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء التوصيات والاقتراحات إن أمكن.

## سابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

الأسباب الدافعة للاهتمام، واختيار موضوع البحث أهمها:

1. طبيعة التخصص المتعلقة باقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.
2. تركيز الكثير من الأبحاث على عمليات إدارة المعرفة وإهمال عملية إنتاج المعرفة.
3. قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع قدرات العاملين، وخاصة أثرها في إنتاج المعرفة.
4. رغم الاهتمام الكبير الذي حظ به تهمين قدرات العاملين في كل المؤسسات باختلاف نشاطاتها، مازالت المؤسسات الجزائرية لا تعتبره كمورد استراتيجي وأحد متطلبات النجاح في الوقت الحالي. ويعود ذلك إلى عدم اهتمامها باستثمار وتطوير قدرات عمالها في سبيل اندماجها في الاقتصاد المبني على المعرفة.

## ثامناً: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للمعرفة وعملية إنتاجها، والذي عرض في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة من خلال مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة والمعرفة كمورد استراتيجي، وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة من خلال مفهوم إدارة المعرفة، مقاربات ومداخل إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث عملية إنتاج المعرفة من خلال عملية توليد المعرفة، عملية المشاركة المعرفية، وعملية التطبيق.

أما الفصل الثاني فلقد شمل قدرات العاملين وأثرها في إنتاج المعرفة يضم ثلاث مباحث، فالأول يشمل الإطار النظري لقدرات العاملين من خلال تناول مدخل لقدرات العاملين، مكونات قدرات العاملين، أنواع قدرات العاملين، أما الثاني بناء قدرات العاملين من خلال أسس بناء قدرات العاملين، تفعيل قدرات العاملين، المحافظة على قدرات العاملين، وفي المبحث الثالث تعرضنا فيه إلى دراسة أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة من خلال أثر القدرات الفردية في إنتاج المعرفة، أثر القدرات الجماعية في إنتاج المعرفة.

أما الفصل الثالث خصص لدراسة تطبيقية لأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة ينقسم إلى ثلاث مباحث أيضاً حيث يتناول الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال المكانة الاستمولوجية، المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات، ويتناول الثاني تقديم عام لمجمع صيدال من خلال لمحة عن مجمع صيدال، واقع قدرات العاملين في مجمع صيدال، وواقع إنتاج المعرفة في مجمع صيدال، أما الثالث يتناول تحليل وتفسير النتائج الدراسة.

وتوجنا هذه الدراسة بمجموعة من النتائج ورافقناها بجملة من التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعرفة و آليات

إنتاجها

## تمهيد:

لقي موضوع المعرفة اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الاكاديميين ورجال الأعمال خاصة مع ظهور العولمة والانفتاح على العالم وتحول إلى اقتصاد المبني على المعرفة، فقد أدركت منظمات الأعمال بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقاءها الحالي والمستقبلي، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، باعتبارها العصب الحقيقي لمؤسسات ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، مما يستوجب ضرورة إدارتها بطريقة منهجية لضمان التوجيه الجيد للرصيد المعرفي نحو إيجاد التوليفة الأفضل لإنتاج المعرفة باعتبارها من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة.

نتناول ضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للمعرفة والخلفية الأساسية لإدارتها والعملية التي يتم من خلالها إنتاج المعرفة. وعليه يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الثالث: عملية إنتاج المعرفة

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

تجمع أغلبية الدراسات على أهمية المعرفة باعتبارها من أهم عوامل الإنتاج ومورد أساسي لإنشاء الثروة ومصدر للميزة التنافسية للمؤسسة. لذلك سنحاول من خلال المبحث التعرف على مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة والمعرفة كمورد استراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

المعرفة تتحدد بتطور أساليب التعلم، ويعتبر حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم والاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها، حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بمحدود (2000 ق.م)، ثم حدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551-479 ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة من خلال اعتباره بأن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض. أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق.م) فقد أعطى دفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو يرى انه بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود، حيث تعد نظرية المعرفة هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديماً، فان مفهوم المعرفة في الفلسفة الإغريقية هي تدل على تصور مجرد واسع. ولقد حضي موضوع المعرفة على اهتمام الباحثين والمفكرين، فتتبعوا منشأه وتطورات مناهجه ليظهروا تارة امتداده التاريخي وتارة أخرى حدائته. فلكل منهج حججه وبراهينه، ولعل ذلك ما يفسر شمولية معنى المعرفة ووسع مضامينها، و سنقوم من خلال هذا المطلب عرض هذه المفاهيم.

### أولاً: تعريف المعرفة

هناك عدة مناهج حاولت تقديم مفهوم شامل للمعرفة، وسنحاول عرض بعض تلك المناهج بإعطاء صورة واضحة عن المفهوم كما يلي:<sup>1</sup>

أ- المنهج الاقتصادي: يعتبر هذا المنهج المعرفة ك رأس مال فكري من شأنه أن يحقق للمؤسسة قيمة مضافة عند استثمارها الفعلي فيه. فالمعرفة هي إذا ثروة، لا يتم تحقيقها حسب ستوات (Stewart) إلا من خلال التطبيق<sup>2</sup>. وهذا المفهوم يتفق مع ما أشار إليه شاس (Chase) الذي تحدث عن خلق القيمة من الأصول غير الملموسة. وهو ما يؤكد دراكر (Drucker) عندما قال أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير

<sup>1</sup> بسمان فيصل محبوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص 5-4.

<sup>2</sup> انتظار احمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص 8.

الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الإبداعي للأصول<sup>1</sup>. فوصف مفهوم المعرفة للدلالة على أنها الرأس مال الفكري وحيث أن قيمته المضافة تتحقق عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق<sup>2</sup>.

ب- المنهج المعلوماتي: يرى هذا المنهج في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها واستغلالها لتحقيق هدف محدد. وهذا ما أشار إليه أكور وداي (Aaker & Day) حيث اعتبروا المعرفة كنتيجة لمعالجة معلومات وتصورات ذهنية للأفراد<sup>3</sup>. فهي ترتبط إذا بقدرة الموارد البشرية ذوي العقول والمهارات الفكرية على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو ابتكار شيء محدد.

ت- المنهج الإداري: ويرى هذا المنهج أن المعرفة أصل، تستغل إدارة المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات. وهذا ما أكدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، حين اعتبرت "معرفة كيف، ومعرفة لماذا" من أهم موجودات المؤسسة مقارنة بالموجودات المادية<sup>4</sup>. واعتبرها اندرس (Enders) على أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات<sup>5</sup>.

ث- المنهج التقني: يرى ريقلز (Ruggles) أن المعرفة هي قدرات تقنية كإنشاء الانترنت، وقاعدة معالجة المعطيات<sup>6</sup>... توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها. كما أن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا بينت أن المعرفة عبارة عن "أمر يقود إلى فعل"، وبأنها دالة يمكن التعبير عنها رياضيا كما يلي<sup>7</sup>:

$$K = (I + T)^S$$

حيث يمثل k المعرفة، I المعلومات، T التكنولوجيا و S التقاسم.

فبالنسبة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المعرفة ما هي إلا المعلومات مرتبطة بتكنولوجيا التي يزداد تأثيرها بتقاسمها.

ج- المنهج الاجتماعي: ينظر هذا المنهج للمعرفة كونها بنية اجتماعية، تعمل وفقها المؤسسة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها. وقد أشار درموت (Dermott) إلى هذا من خلال اعتبار المعرفة نوع من

<sup>1</sup>Drucker, P., (1995) The Information executive truly need, Harvard Business Review, Jan-Feb, pp 50-61.

<sup>2</sup> Vail, (1999), Edmond F-Knowledge mapping, Getting started with Knowledge management, Ism., p5.

<sup>3</sup>Aaker, D.A. & Day G.S., (1990), Marketing research, Wiley, New York, p3.

<sup>4</sup> انتظار احمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، المرجع السابق، ص8.

<sup>5</sup>Enders, J., (2000), Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe, Materialien und Dokumente, Hochschule und Forschung, Francfort-sur-le- Main, p161.

<sup>6</sup>Grimand, A., (2002), Gestion des connaissances et stratégies de croissance des sociétés de conseil, Colloque international sur "Gestion des compétences et knowledge management", ESC, université de Rouen , 15 Mars, p2.

<sup>7</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص4.



التراكم الذي يحدث عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير<sup>1</sup>. فهو يرى المعرفة من منظور اجتماعي نتيجة تفاعل أكثر من عنصر واحد. وهذا ما أكدته جنيفر (Jennifer) المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة. ويؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي، وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضاً من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة<sup>2</sup>.

ح- المنهج الوظيفي: يعتبر هذا المنهج المعرفة وتسييرها كوظيفة تتيح للمؤسسة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها<sup>3</sup>. حيث يرى بكون (Bacon) بان المعرفة تعطي القوة في تنشيط الأفكار الذهنية وتوظيفها في الاستخدام الجيد للبيانات والمعلومات في اتخاذ القرار، فمرور الزمن تصبح المعرفة الحالية لبنة أساسية لبناء معرفة جديدة<sup>4</sup>. وهذا ما أشار إليه دراكر وباروسو (Drucker & Barroso) حين اعتبر أن المعرفة تشكل المورد الأساسي للميزة التنافسية، واعتبرها الوظيفة التي لها قوة متميزة تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع بحيث تصبح المعرفة هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة<sup>5</sup>.

خ- المنهج الشمولي: وتتضمن تصورا يضم كافة المناهج السابقة، وبالتالي فهو ينظر للمعرفة باعتبارها موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية ويساهم بمد المؤسسة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز<sup>6</sup>. وهذا ما أشار إليه بنول (Panoul) عندما قال إن المعرفة هي موجود اقتصادي مهيكلا اجتماعيا ناتج عن التفاعل بين العوامل التكنولوجية والتنظيمية، وبين الأشكال البنائية والظاهرة والمحتوى التنظيمي<sup>7</sup>.

د- المنهج الشائبي المصطلحي: ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، والثاني ذو سمة ضمنية غير ظاهرة، مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة<sup>8</sup>. وهذا ما أشار إليه بولاي (Polayi) عندما قام بالتمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة: "إننا

<sup>1</sup> انتظار احمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> Jennifer, R., (2000), From Learning Organization to Knowledge entrepreneur, *Journal of Knowledge Management*, 4(1), p 11.

<sup>3</sup> Howell, S., (2014), Financing constraints as barriers to innovation: Evidence from R&D grants to energy startups, working paper, p5.

<sup>4</sup> محمد احمد الجراحشة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي الثاني حول "الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/26 أبريل، 2006، ص5.

<sup>5</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا، 2010، ص68.

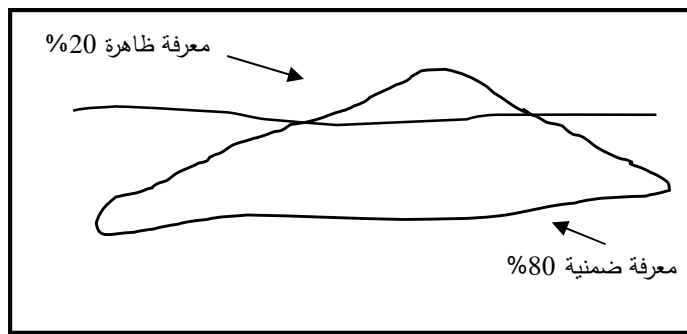
<sup>6</sup> kidwell, J. J., vander Linde K. M., Johnson, S. L., (2000), Applying corporate knowledge management practices in higher education, *Educase Quarterly*, 4, p30.

<sup>7</sup> انتظار احمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، المرجع السابق، ص 10.

<sup>8</sup> Harris, J. & Hendsen, A., (1999), what your strategy for managing knowledge?, *Business Review Harvard*, p42.

نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"<sup>1</sup>. فالمعرفة أغلبها ضمني وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية، فالمعرفة يظهر منها 20% فقط و80% منها يكون ضمنيا حكرا على صاحبها، يغلب عليها طابع الشخصية<sup>2</sup>، أي تتوقف على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة إلى أخرى. وقد مثل بولاي (Polayi) العلاقة بين المعرفتين بالجليل الجليدي، كما هو موضح في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): المعرفة الضمنية والظاهرة حسب بولاي (Polayi)



Source: Beijerse, R. (1999), questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), p 100.

يظهر من الشكل رقم (1)، أن المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام تمثل قمة الجبل الجليدي، أما المعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي. وقد أكد هذا كل من نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi)، حيث بينا أن المعرفة هي "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية"<sup>3</sup>، أي تفاعل بين المعرفة الضمنية والمرتبطة بالأحاسيس والخبرات الكامنة في أذهان الأشخاص، وبين المعرفة الصريحة والمعلنة التي يمكن الوصول إليها وتداولها ونقلها بين الأشخاص. حيث تتميز المعرفة الضمنية عن المعرفة الصريحة في صعوبة مشاركتها وخزنتها، لاسيما أن هذا متوقف على إرادة مالكيها كما لا يمكن تصنيفها أو ترتيبها بشكل نظامي، وإنما تتراكم بالدراسة والخبرة وتتطور بالتفاعل مع الغير وتنمو بفعل التجربة والخطأ وخبرات النجاح والفشل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ليث علي الحكيم، نحو إمكانية تطبيق مدخل 6 SIGMA المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية، النصف الاشراف، 2010، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

<sup>3</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1997), La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise entreprenante, De Boeck Université, p13.

<sup>4</sup> Filmon, A. & Uriarte, J.R., (2008), *introduction to the knowledge management*, ASEAN solidarity fund, Japan, p1.

- إن ما تقدم من مناهج يعد ناتجا لجهود نظري متواصل، استوعب وجهات نظر الدارسين والباحثين والتي ظهرت بأنماط النظريات أو المداخل عبر التطور النظري للمعرفة والتي من أبرزها:<sup>1</sup>
- نظرية الملكات: تفترض أن العقل البشري يضم ملكة (التفكير، الوجدان، الإدارة) وتبرز ما يقوم به العقل وتفترض أن عقل الفرد ينشأ كصفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.
  - نظرية الاتساق المعرفي: يقوم على أساس أن الأفراد يختارون المعرفة المتاحة التي تتفق مع اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم عن العالم، ويتجاهلون تلك المعرفة التي تتناقض مع اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم.
  - نظرية أوزبال (Ausubel) لتعلم المعرفة: وتفترض التفاعل الديناميكي بين المعرفة الجديدة، وتلك المختزنة في الذاكرة، فيتشكل البناء المعرفي مجسدا حلويا جديدة للمشكلات تدفع المتعلم لزيادة معرفته.
  - نظم التكيف المعقدة: وتفترض أن المؤسسات تنظم ذاتها وتتكيف فرديا وجماعيا مع الظروف المتغيرة، وتعديل معرفتها وتغير سلوكها، وتولد المعرفة باستمرار لتصبح مبدعة.
  - نظرية النشاط: والتي ركزت على دراسة العلاقة بين الفكر والسلوك، وفسرت أيضا الصراع الذي تثيره قيمة الاستعمال وقيمة التبادل للمعرفة ذاتها واضعة آليات للتوازن بينهما.
  - نظرية المؤسسات: وهي امتداد لسابقتها، تناولت التعلم التنظيمي، وسبل اكتشاف المعرفة، والقدرات التنظيمية.

### ثانيا: علاقة المعرفة ببعض المفاهيم الأخرى

إن أفضل طريقة لفهم المعرفة هي التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف نظرا لتباين وتداخل فيما بين معانيها، وحسب غدوبوت (Godbout) فإن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الغرض الذي تستخدم لأجله وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أعلى قيمة من البيانات، والمعرفة أعلى قيمة من المعلومات، والحكمة أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياق في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة<sup>2</sup>. فالبيانات عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها، ويتم استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم. وتشير البيانات إلى حقائق خام أو مشاهدات غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة والتي تصف ظاهرة معينة<sup>3</sup>. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهومة للمتلقي، بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة<sup>4</sup>. أما المعلومات عبارة على بيانات توضع في إطار

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004، ص 9.

<sup>2</sup> Godbout, A. J., (1999), Filtering knowledge: changing information into knowledge assets, *Journal of Systemic Knowledge Management*, January.

<sup>3</sup> Laudon, K.C. & Laudon, J.P., (2000), essentials and management information systems, prentice Hall. Inc, upper saddle river, New Jersey, p9.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 68-69.

ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها في اتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة منها الشكل الكتابي، الصوري أو الحوار، فهي تمتلك جوهر وقصد محدد ومع ذلك ليس لها معني دون دمجها مع خبرات. لذا تصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة<sup>1</sup>، وتتطور المعلومات وترتقي لتصبح معرفة عندما تستخدم للقيام بفعل ما أو لغرض المقارنة، أو تقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش<sup>2</sup>. ولعل أهم تمييز ما بين المعلومة والمعرفة، نستطيع الاعتماد عليه هو الذي قدمه نوناكا من خلال نظريته الجديدة المرتبطة بمفهوم فضاء المعرفة *Ba* فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، بحيث أنها نوع من الترتي بالمعلومات لتكون معرفة، عند ارتباطها بفضاء علاقات، وتفاعلات متقاسم، وإذا ما أخرجت، أو نقلت هذه المعرفة خارج فضاءها المتقاسم فإنها ترجع، أو تنزل إلى معلومات<sup>3</sup>. وحسب برسك ودافنبورت (Prusak & Davenport) فان المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال:<sup>4</sup>

- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع تلك المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.
- العواقب: الأمور التي تتضمنها المعلومات من اجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- الترابط: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.
- المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

فالمعرفة هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة قدرة إدراك وقدرة تعلم، التي تدفع الأفراد للرجبة في التفكير والتحليل والتصريف وتحفيزهم للإبداع، وهذا ما يميزها عن المعلومات. في حين نجد بان الحكمة تمثل تجسيد لتراكم المعارف والخبرات السابقة، فهي النتائج المتحققة من استخدام المعرفة<sup>5</sup>.

وهناك من يفرق بين هذه المصطلحات وفق منظور سلمي أو هرمي، حيث يشير هيرس وهندرسون (Harris & Hendeson) إلى أن المعرفة تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة؛ ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار<sup>6</sup>. ويبين فلس (Filos) هذه الهرمي حيث يعتبر بأن الفرد عندما

<sup>1</sup>Boateng, R., Stephen, J.R., Hinson, R., (2009), Learning and Transferring Knowledge in and Between Organizational Projects, *Repositioning African Business and Development for the 21 st Century Proceeding of the 10th Annual Conference*, p454.

<sup>2</sup>Harris, D., (1996), *Creating a Knowledge –centric information technology Environment*, Free Press, New York, p73.

<sup>3</sup>Nonake, I. &Takenchi, H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, *Organizational Science*, 5(1), p 15.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الطبعة الأولى، دار الأهلية، الأردن، 2005، ص57.

<sup>5</sup>Harris, D., op. cit., p73.

<sup>6</sup>Harris, J. & Hendeson, A., op.cit., p92.

يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها بربط تلك البيانات بأشياء أخرى معروفة سابقا في الذهن يصبح سلوكه ذكيا، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضا في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها؛ تصبح بذلك معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد. بينما عندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ولما يصبح هذا السلوك مترافقا بمنظومة قيمة يصبح مستندا إلى الحكمة التي تعبر عن "معرفة دائمة"<sup>1</sup>.

### ثالثا: فوائد المعرفة

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها<sup>2</sup>. هذا ما زاد من إدراك أهمية المعرفة ودورها في تحقيق أداء متميز للمؤسسة مع إنها ليست فكرة حديثة ولكن الاهتمام بها قد ظهر مؤخرا نظرا لان المعرفة لا تمتلك قيمة لذاتها وإنما تبرز قيمتها فيما تقدمه من إضافة للمؤسسة، حيث نجد في دراسة قام بها مارشال (Marshal) سنة 1890 أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة، والمعرفة هي المحرك الأساسي والأول للإنتاج<sup>3</sup>. فهي الثروة الحقيقية للمؤسسة وهي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين والقائم على الاستثمار في رأس المال الفكري والتنافس بالقدرات البشرية باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. ويرى دراكر (Druker) أنها المورد الأساسي للمؤسسة، ويضيف لها أدفنسون (Advinsson) بان تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية، وهي جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة<sup>4</sup>. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط الآتية:<sup>5</sup>

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر ابتكارا، وشجعت الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

<sup>1</sup>Mezgar, I., (2006), Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations, Idea Group Publishing, USA, p17.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن، 2009، ص56.

<sup>3</sup> Little, S., Quintas P., Ray T. (2002), Managing Knowledge: An Essential Reader, sage publication, London, p1.

<sup>4</sup>Advinsson, L., (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, 30, p 359.

<sup>5</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008، ص20.

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، حتى تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تشجيع الكفاءات على الابتكار والتجديد؛
- يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها أو استخدامها لتحسين منتج معين أو لابتكار منتجات جديدة؛
- تعد المعرفة البشرية التنظيمية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تعتبر المعرفة الأساس الحقيقي لتطور المؤسسة ونضجها وإعادة تشكيلها.

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، يمتاز بالقدرة على التفكير والتأمل، ولها عدد من الخصائص الأساسية ومن أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- *الولادة*: إن المعرفة يمكن أن تولد في حال وجود خصوبة ذهنية لدى مستخدمها، وهذا ما يجعل المستخدم قادرا على توليد معارف جديدة كالمبتكرين الذين يتم الاعتماد عليهم لاستدامة الابتكارات وتوليد المعرفة.
- *الموت*: فكما تولد المعرفة تموت، والقليل من المعارف يتميز بقابلية الإحصاء والتدوين، واغلبها غير قابل للإحصاء والتدوين بسبب تغلب سمة الشخصنة عليها (ضمنية). وبالتالي فإن المعرفة في العادة تموت مع موت مبتكرها، وإن كان في حالات قليلة تورث للأبناء أو التلاميذ النجباء من وجهة نظر المبتكر. هذا ما يؤدي إلى موت كلي أو جزئي لهذه المعرفة أو إحلال معارف جديدة محل القديمة.
- *الامتلاك*: مع وجود القدرة الشرائية والرغبة الاستثمارية بامتلاك المعرفة بهدف استثمارها لتحقيق نقلات نوعية سريعة ومنتجة وبالتالي مربحة، تسعى المؤسسات الاستثمارية، إلى شراء هذه المعارف، وتحويلها بعد امتلاكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، حالها حال الملكية المادية.
- *التجدر*: المعرفة متجدر في الأفراد، فغالبية المعارف يحتفظ بها في رؤوس مبتكريها ومنظريها، على شكل معرفة متجدر تأخذ صيغة إمكانيات ذهنية. ومع انعدام إمكانية تحويلها إلى معرفة صريحة ومنظورة فمن الممكن استخدامها ومن المستحيل نقلها أو تدوينها.
- *التخزين*: تتمتع المعرفة بخاصية إمكانية تخزينها، فالمعرفة التي يتم خزنها عادة تكون معرفة صريحة مدونة وموثقة.

<sup>1</sup> Firestone, J. M. & McElroy, M. W. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, Burlington, MA: KMCI Press/ Butterworth-Heinemann, p4.

- طبيعة ضمنية: يشير سفيبي (Sveiby) إلى أن المعرفة تتصف بكونها ضمنية، أنها تظهر بالأفعال<sup>1</sup>.
- مجانية استخدام المعرفة: يقول فوري (Foray) أن التكلفة الحدية لاستخدام المعرفة يساوي صفر، لذلك فالمعرفة في الاقتصاد لا يمكن وضع لها قواعد للتسعير قائمة على أساس التكاليف الهامشية، فاستخدام المعرفة يكون مجانياً ومن المستحيل التعويض المالي للاستخدام المتكرر لها<sup>2</sup>.
- التعزيز الذاتي: فالمعرفة تتميز عن غيرها من الثروات بأن المشاركة بها لا تجعلها تنفذ. فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه مع إضافتها إلى معرفة غيره، وقد تؤدي المشاركة المعرفية بينهما إلى تحقيق قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

ومما يميز المعرفة، أنها تتطلب تفاعلاً انسياقاً مع الواقع، ووعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصره، وكذلك القوى المحفزة للتطوير والتغيير؛ فالمعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين الأفراد، وهي بمثابة مفاتيح تسمح بالتوقع ماسيحدث في المستقبل، لذا ضاف تايلور (Taylor) خصائص أخرى للمعرفة، وهي كما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار؛
  - ✓ مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة؛
  - ✓ تنقل ضمناً أو بشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخاصة، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها؛
  - ✓ حيوية لاستمرارية تفعيلها لإدارة وتطوير المؤسسات ووحدها، وتتطلب تكلفة كبيرة لاكتسابها وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها؛
  - ✓ قد تنتهي لنوع معين من الأعمال، ولا تتوفر لنوع آخر، لذا ينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من طرف بقية المؤسسات، واحتفاظ المؤسسة بمعارف أعضائها للرجوع إليها عند تركهم العمل فيها؛
  - ✓ المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.
- يتضح من الخصائص السابقة أن المعرفة مورد حيوي قابل للتطور والتغير وفق احتياجات المؤسسة ومقتضيات البيئة الخارجية، كما أن استخدامها ومشاركتها خاضعة لعدة معطيات تتعلق أساساً بالأفراد، ونظراً لأهمية المعرفة وضرورة توفرها في المؤسسة لذا تسعى هذه الأخيرة لاستقطاب المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث اعتبر سفاذي (Saffady) مصدر المعرفة تلك المجال أو النطاق الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود معرفة الأفراد، وأنه من خلال فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الأصلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Sveiby, K., (1997), The new organization Wealth management and measuring knowledge Based Assets, Berrett-Koehler, Germany, p20.

<sup>2</sup>Duvinage, F., (2002), Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance, Thèse Doctorat en science de gestion: INPL, Nancy, p 40.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، المرجع السابق، ص6.

<sup>4</sup>Saffady, W., (2000), Knowledge management, *Information Management Journal*, New York, 34(3), pp 04-05.



أما مركدت (Marquardt) فيرى بان للمعرفة مصدرين، مصادر داخلية وهي التي تظهر في بيئة المؤسسة الداخلية، وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة (حول الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية) حيث تعتبر المعرفة الضمنية احد أنواع المعرفة التي يكون الفرد مصدرها الأساسي باعتباره صانع المعرفة، وذلك انطلاقاً من خبراته، معتقداته، افتراضاته، ذاكرته... وفي غالب الأحيان، يكون هذا المصدر من الصعب نقله وشرحه، وله منافع كبيرة للمؤسسة لذا تسعى بكل قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. كما يعتبر الجهاز الإداري من مصادر المعرفة الداخلية والذي يطلق عليه المعرفة التنظيمية، التي تتمثل في طرق العمل، أساليبه ومبادئه، الكتب، التقارير الفنية، البحوث والدراسات، البرمجيات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة والتي يمكن تنسيقها وتداولها والاشتراك بها، أما المصدر الثاني فهي المصادر الخارجية التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، وهناك مصادر عديدة يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي، كما يعتبر الاقتداء بالمنظمات الأخرى من أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة من مصادر خارجية، بالإضافة إلى أساليب المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة للمعلومات العالمية، ومن خلال أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية...<sup>1</sup>

وقد طرح بادراكوا (Badaraco) مصادر أخرى للمعرفة والتي يمكن تحديدها كما يأتي:<sup>2</sup>

- الفرد العامل: يعد الفرد العامل في أي مجال مصدراً للمعرفة، فالعاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات كإنتاج السيارات التقدم واستفادة بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بالرأسمال الفكري؛
- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم؛
- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

<sup>1</sup>Marquardt, M. J., (2002), Building the learning, Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning, 2ed, Palo Alto, Davies-Black publishing company, California, p 47.

<sup>2</sup>Badaracco, J., (1999), The knowledge link, Harvard Business school, USA, p189.



## المطلب الثاني: أنواع المعرفة

تنتج المعرفة من مجمل التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية لها، هذا ما يجعل من الصعب تصور شكل واحد متجانس لها نتيجة تباين أشكالها ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل أن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها، أو خدماتها، أو خبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل، لتظل المعرفة الأكثر أهمية في عقول أفرادها، ومن أجل استغلال جيد لهذه المعرفة، لا بد من تصنيفها لتحسين استخدامها، وترجمتها إلى منتجات، وخدمات متميزة، وقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة. وسنحاول إبراز أشهرها كما يلي.

### أولاً: وفقاً لنظرة قديمة

تأثر المفكرون قديماً في أفكارهم لبناء نظريتهم للمعرفة بالفلسفة اليونانية حيث يركز حصول المعرفة عندهم على الحواس، والتي تنسب إلى مفكري الإغريق الأوائل، حيث قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام وفقاً لما أشار له بروساك (Prusak) وهي:<sup>1</sup>

- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية، والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء، والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- المعرفة المهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

في حين يرى أرسطو أن هناك ثلاث مراحل في تكوين المعرفة وهي المعرفة بالمحسوسات، المعرفة الحدسية، المعرفة العقلية، وتشكل المعرفة فيها عن طريق المنطق الاستنباطي، وقد صنف المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:<sup>2</sup>

- معرفة الوقائع وهي تعادل المعرفة العلمية ونظرية؛
- الحكمة العملية أو المعرفة المعيارية التي تقوم على التجربة وسياق محدد والحس السليم؛
- المعرفة أو الدراية الفنية، المتصلة بخلفية مفيدة والممارسة.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول 'إدارة المعرفة في العالم العربي'، جامعة الزيتونة، الأردن،

28/26 أبريل، 2004، ص7.

<sup>2</sup>Duvinage, F., op. cit., p 29.

بينما يصنف ليدفال (Lundvall) المعرفة إلى أربعة أنواع، الثلاثة الأولى تتوافق مع تصنيف المعرفة لأرسطو وهي:<sup>1</sup>

- المعرفة الحقيقية (المعرفة على الحقائق) والمعلومات.
- الفكرية المعرفية (المعرفة العلمية): وتتعلق بالمبادئ التي تحكم الطبيعة والمجتمع، وروح الإنسان.
- المعارف والمهارات: والتي تنفذ إلى جميع مجالات النشاط الاقتصادي، وغالبا ما تكون ضمنية.
- التفاعلية أو علائقية من المعلومات: فهو مستوى التفاعل الإنسان واستخدام المعلومات.

### ثانيا: وفقا للنظرة الشائبة

يعتبر بولاني أول من قدم هذا التصنيف في سنة 1966، حيث قام بالتمييز بين المعرفة الظاهرة والضمنية، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام في ذلك الوقت. وكان نوناكا وتايكوتشي أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف في دراستهما عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة أواخر سنة 1991 في مجلة هارفارد للأعمال، حيث حددا نوعين أساسيين من المعرفة هما:<sup>2</sup>

- المعرفة الصريحة: وتتميز بأنها مقننة ومحددة المحتوى ولها مظاهر خارجية، يمكن التعبير عنها بوسائل متعددة سواء بالكتابة أو الرسم أو التحدث... وتتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها.
- المعرفة الضمنية: توجد في العقل البشري وتتحدد في سلوكه، وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، فهي شخصية يصعب توثيقها أو تقنينها وتتضمن عناصر إدراكية وعناصر فنية.

كما تصنف مؤسسة التعاون للتنمية الاقتصادية (OCDE) المعرفة إلى:<sup>3</sup>

- المعرفة الضمنية محلها العقل البشري، وتتمثل في الخبرات، المواهب والقدرات البشرية.
- معرفة كيف (*Know-How*) وأيضا معرفة الآخرين (*Know-who*) أي معرفة من يعرف ماذا؟
- المعرفة المقيدة تكون مرمزة ومختزنة خارج العقل البشري (كتاب، قرص مضغوط...) وتنقسم إلى: معرفة الوقائع والأحداث (*Know-what*)، ومعرفة الأسس العلمية المفسرة لها (*Know-why*).

ويصنف سبندر (Spender) أيضا المعرفة بالاعتماد على أفكار برنرد (Bernard) في نظريته للمؤسسة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمؤسسة، وعلى أفكار نوناكا وتايكوتشي في التمييز بين المعرفة الضمنية

<sup>1</sup>Duvinage, F., op. cit., p 29.

<sup>2</sup>Nonaka, I. & Takeuchi H., (1995), op.cit., pp 21-23.

<sup>3</sup>Bruneau, J. M. & Pujos, J. F., (1992), Le management des connaissances dans l'entreprise: ressources humaines et systèmes d'informations, Ed d'organisation, Paris, p24.

والمعرفة الصريحة، فنظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أن المعرفة حصيلة تفاعل بين الفرد والمجتمع وصنفها كما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة الواعية: وهي معرفة فردية وصريحة كالحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.
- المعرفة الموضوعية: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة، وتتسم بكونها معرفة صريحة.
- المعرفة الآلية: وهي معرفة يكتسبها الفرد، من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتميز بكونها معرفة ضمنية وتتمثل في المهارات الفنية والمواهب والآراء.
- المعرفة الجماعية: هي معرفة ضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كاملة.

### ثالثاً: وفقاً لمستوي الاستعمال

يرى بويسوت (Boisot) أن المعرفة تصنف إلى أربعة أنواع وهي:<sup>2</sup>

- المعرفة الخاصة: هي التي تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق طبقاً لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المؤسسة.
- المعرفة الشخصية: تكون غير مصنفة، ويصعب إعدادها للتداول وغير منتشرة أي ليست معدة لان يتقاسمها الآخرون.
- المعرفة العامة: هي التي تكون مصنفة ومنتشرة ويتقاسمها الجميع، ويمكن تداولها.
- الفهم العام: تكون معرفة غير مصنفة أي يصعب تداولها ومنتشرة أو يمكن تقاسمها.

ويصنف نوفينز وارمسترون (Novins & Armstrong) المعرفة إلى معرفة سهلة النقل وواسعة التطبيق ومعرفة سهلة النقل ومحدودة التطبيق، ومعرفة صعبة النقل وواسعة التطبيق، ومعرفة صعبة النقل ومحدودة التطبيق.<sup>3</sup> والشكل رقم (2) يوضح هذه الأصناف الأربعة وفقاً لنقل المعرفة ومستوي تطبيقها.

<sup>1</sup>Spender, J. C., (1996), Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), pp70-73.

<sup>2</sup> حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 8/6 نوفمبر، 2001، ص311.

<sup>3</sup> يوسف احمد أبو فارة، المرجع السابق، 2006، ص11.

الشكل رقم (2): أصناف المعرفة حسب Novins & Armstrong

مستوى تطبيق المعرفة	نقل المعرفة	
	سهلة النقل	صعبة النقل
	واسعة التطبيق	معرفة سهلة النقل وواسعة التطبيق
محدودة التطبيق	معرفة سهلة النقل ومحدودة التطبيق	معرفة صعبة النقل ومحدودة التطبيق

المصدر : يوسف احمد أبو فارة، المرجع السابق، 2006، ص11.

وقد تم أيضا تصنيف المعرفة وفقا للأساس العملية المعرفية إلى:<sup>1</sup>

- المعرفة النظرية: هي مجموعة المعلومات العامة التي قد تكون ضمنية أو معلنة.
- المعرفة العلمية: هي مجموعة من المعلومات تسمح بتطبيق المعارف النظرية، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التعلم والخبرة، أي الانتقال من المعرفة النظرية إلى المعرفة التطبيقية.
- المعرفة السلوكية: هي القدرة على التصرف، والتي تسمح بالاستفادة من المعرفة النظرية والعلمية.

ويقدم زاك (Zack) تصنيفا آخر للمعرفة، بحيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

- المعرفة الجوهرية: وهي أبسط أنواع المعرفة التي تكون مطلوبة من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية محددة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة دوام تنافسيتها على المدى الطويل، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تعتبر بدورها قيمة دخول المؤسسات إلى هذه الصناعة.
- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة على المنافسة. فحتى لو امتلكت المؤسسة بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها المتميز على معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز على المنافسين من خلال معرفتها المتقدمة.
- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيتها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة - الذي يرتبط بالابتكار ما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد العمل والسوق في مجال صناعتها.

<sup>1</sup>Bruneau, J. M. & Pujos, J. F., op. cit., p 25.

<sup>2</sup>Zack, M.H., (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3), Spring, p134.

كما تصنف المعرفة حسب زايدى إلى:<sup>1</sup>

- المعرفة المعلنة: هي معرفة المؤسسة المعلنة، وتتميز بكونها معلنة لأنها شائعة ومتداولة بين الأفراد، والمعروف مخزنها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها، هذه المعرفة تكون مخزنة في وسائل مادية مثل النماذج، المستندات... الخ.
- المعرفة الكامنة (المعرفة الضمنية): وهي معرفة شخصية ناتجة عن خبرات وخاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطرق مختلفة تقوم عادة على نهج المحاوله والخطأ والتلقين والتدريب.
- المعرفة الذاتية: هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهد الخاص، اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية، وخبراته المختلفة وتجاربه المتنوعة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد لنفسه من رغبات، ودوافع وأهداف واتجاهات وقرارات واختيارات وغير ذلك من نتاج عقله مع ما يحيط به.
- المعرفة الخارجية: هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية، أي من البيئة المحيطة، وتمثل النسبة الأكبر من التدفق المعرفي، حيث سهلت التقنيات الحديثة في الوصول إليها، بحيث أصبح من ممكن أن تصل إلى الفرد دون عناء، كما يمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، واجتماعهم في مواقع العمل، ومناسبات الحياة الاجتماعية.
- المعرفة التنظيمية: وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات، والتي تنتج عن تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وكذلك في تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات والتوجيهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات، التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الأفراد في المؤسسة. وتقدر الإشارة إلى أن أهم ما تحتاجه المؤسسة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة العملية، وهذه المعرفة تتمثل في مجموع المعارف القادرة على أداء أي نشاط في سياق محدد وفي وظيفة محددة.<sup>2</sup>
- وترتكز المعرفة العملية للمؤسسة على تنمية المعارف الفردية، في حين نجد أن المعرفة العملية الجماعية تقدم قيمة إستراتيجية لمعارف المؤسسة.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: المعرفة كمورد استراتيجي

إن تحديات العولمة ومواجهتها جعل المؤسسات تعتمد على المعرفة كمورد استراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسية، كون أن الأفراد هم رأس مال المؤسسة وموجود استراتيجي يمنحها ميزة تنافسية دائمة، تعتمد على

<sup>1</sup> زايدى عبد السلام، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول "إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية"، باتنة، 26/25 نوفمبر، 2008، ص 5-6.

<sup>2</sup> Buck, J-Y., (2003), Le Management des connaissances et des compétences en pratique, Ed D'organisation, Paris, p130.

<sup>3</sup> Buck, J-Y., (2000), Le Management des connaissances, 3<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, Paris, p33.

الإبداع والتحسين المستمر. هذا ما جعل المؤسسات تدرك بان المعرفة موردا استراتيجيا مهما لها، وأكثر مواردها أهمية، وبالتالي عليها إدارة معارفها إدارة إستراتيجية حتى تضمن تحقيق الميزة التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسات باستغلال الفرص المناسبة، والتعرف على التهديدات التي تواجهها. لذا اعتبر المعرفة أصل من أصول المؤسسة الإستراتيجية، حيث تبين الحدود بين ما تستطيع المؤسسة إنتاجه أو لا تستطيع، وتكن أهميتها بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، واحد الموارد الهامة والنادرة، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز، وبالتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة على اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، ومؤشرا لإنشاء القيمة في المؤسسة، فانه يتعين تحليل الأطر والوسائل التي يمكن للمؤسسات من خلالها تنظيم أصولها وقدراتها الأكثر إستراتيجية، والمركزة على المعرفة، فهذه الأخيرة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، وذلك بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الرأس المال المعرفي الذي يعبر عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المؤسسة بما يجعلها معرفة متميزة<sup>1</sup>.

### أولا: خصائص المعرفة كمورد استراتيجي

إن الوصول إلى الموارد القيمة والفريدة في المؤسسة هي إحدى الطرق لتكوين الميزة التنافسية ولكن حتى هذه قد لا تدوم بسبب تمكن المنافسين من تقليدها، وعليه فإن المؤسسات قد تمتلك المعرفة الفائقة التي تميزها عن غيرها والتي تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي. ويشير بولنغر وسميث (Bollinger & Smith) إلى أن المعرفة تمتلك خصائص المورد الاستراتيجي فهي:<sup>2</sup>

- فريدة: كل شخص في المؤسسة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة تعتمد على التاريخ المتميز للمؤسسة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود مؤسسات متماثلة في طرق التفكير؛
- نادرة: المعرفة في المؤسسة تمثل مجموع معارف العاملين (معرفة الكيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا)، وهي تعتمد على معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، فلكل مؤسسة معرفتها الخاصة التي تميزها وتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمعضلات، وهذه تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، لذلك فهي نادرة؛
- ذات قيمة: المعرفة الجديدة هي نتيجة التحسين في المنتجات، العمليات، التكنولوجيات، الخدمات، لكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار، والمعرفة الجديدة تساعد المؤسسة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة؛

<sup>1</sup>Tiwana, A., (2001), Gestion des connaissances: applications CRM et e-business, Campuspress, Paris, p54.

<sup>2</sup>Pervaiz, K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, (2002), Learning Through Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Oxford, pp30-31.

- غير قابلة للاستبدال: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخه، بالتالي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال. إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتدابير فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.

كل ذلك يوجب على المؤسسة التي تزيد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمؤسسة.

### ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة

لقد أصبحت المؤسسات أكثر استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضد الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، مما أدى إلى تزايد استخدام المعرفة ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والتخطيط الاستراتيجي، وضمن هذا السياق تتجلى الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في جوانب رئيسية أهمها:<sup>1</sup>

- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والاستعداد للتكيف معها؛
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة، وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم منتجات متميزة عالية الجودة تلي رغبات العملاء؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- تهيئة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فرص التطور بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها، وذلك من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة، والخبرة المتراكمة للأفراد؛
- تحقيق التكامل بين قدرات العاملين المبدعة من ذوي المعرفة، ومتطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات، حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- توفير المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة، بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.

### ثالثا: المتطلبات الأساسية للمعرفة

تعتبر المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة، بسبب مساهمتها في تحديد القدرات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة، وصعبة التقليد. وتحقق إدارة المعرفة للمؤسسة الالتزام الاستراتيجي للعمل الجماعي بشكل دائم في مختلف

<sup>1</sup>Tiwana, A., op.cit, pp55-56.

الجوانب، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين جميع أعضاء المؤسسة بما يضمن لها الاستمرار، واكتسابها ميزة تنافسية دائمة، وذلك من خلال تكوين بنية قوية<sup>1</sup>. ولكي تكون المؤسسة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة لا بد أن تسعى إلى وجود المتطلبات الرئيسية للمعرفة باعتبارها مورد استراتيجي التالية:

1- **مجتمع المعرفة:** يتميز مجتمع المعرفة عن غيره بالاهتمام المتزايد ببناء القدرات وتنمية المهارات ويصنع التعلم سواء من خلال الفعل أو بالاستخدام أو التفاعل الاجتماعي. فهو المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده<sup>2</sup>؛ كما انه يهتم بالمعرفة ويعتبرها منهجا مهما في جميع مجالات الحياة<sup>3</sup>، حيث يقوم مجتمع المعرفة على أسس مهمة منها حرية الرأي والتعبير العقلاني المتزن؛ ونشر وتعميم وسد الفجوة المعلوماتية؛ إلى جانب إنتاج المعرفة وتوظيفها بكفاءة لخدمة لمجتمع المقصود؛ وتأسيس نموذج معرفي عام من خلال إشراك جميع فئات المجتمع وشرائحه في تكوين مجتمع المعرفة وترسيخ هذا المفهوم لديها<sup>4</sup>. كما يتميز مجتمع المعرفة بكون أن المعرفة فيه أصبحت موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا وعليه ظهر مفهوم منظمة المعرفة، حيث أنه منتج للمعرفة لا مستهلكا لها، وبالتالي يعطي أهمية خاصة للبحث العلمي؛ وأنه يعتمد بكثافة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقواعد المعرفة كوسائل لتسهيل عمليات الحصول على المعرفة وتطويرها وتنظيمها وخصزها واسترجاعها وبثها وتبادلها، لذلك يتصف بالانفتاح في إتاحة المعلومات والمعرفة لمن يريد لها دون قيود؛ كما أنه يعطي دورا أكبر لرأس المال البشري الذي يتمتع بقدرات ذهنية وطاقات فكرية، وإمكانيات للإبداع والابتكار وفي إنتاج المعرفة وتوليدها؛ وأنه يركز على التعلم واستمراره لدى الفرد والمنظمة، وعليه ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة؛ حيث يعطي قيمة لرأس المال الفكري باعتباره الثورة الأعظم للمنظمة المعاصرة، وهو كل ما تملكه المنظمة من أفكار واختراعات وملكية فكرية وبرامج حاسوبية وقواعد معرفة وغيرها؛ كما انه يعطي إمكانية كبيرة للتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات داخل القطر وبين الأقطار على اختلافها، وبالتالي فإنه يتيح نمطا جديدا للعلاقات بين المنظمات يعتمد مفاهيم الترابط والتحالف وتبادل المنافع بغرض تحسين قوتها التنافسية في بيئة سريعة التغير والتطور<sup>5</sup>. فهناك مجموعة من متطلبات الضرورية لمجتمع المعرفة تتمثل فيما يلي<sup>6</sup>:

✓ قيادة إدارية: واعية بأهمية المعرفة في المنظمات والمجتمعات المعاصرة، تتولى وضع الأسس والمعايير والأهداف لخطط إدارة المعرفة وبرامجها بالتشارك مع العاملين، وتعمل على توفير مقومات تنفيذها السليم ونجاح تطبيقها؛

<sup>1</sup>Buck, J-Y., (2003), op.cit, p75.

<sup>2</sup> سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، 2008، ص110.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص17.

<sup>4</sup> بروش زين الدين وعطوي عبد القادر، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى حول "الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة"، القاهرة، ديسمبر، 2007، ص33.

<sup>5</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2008، ص56.

<sup>6</sup> البلاوي حسن وسلمان حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص21-25.



✓ ثقافة معرفية راسخة: ويتطلب هذا الترسخ ثقافة المعرفة في أذهان العاملين في المنظمة والمجتمع وعقولهم، وتغيير ما يحملونه من أفكار واتجاهات وقيم ومعايير ثقافية قديمة لا تتناسب مع الحاضر، وأنه تركز هذه الثقافة على أربع مرتكزات وهي: التعلم المستمر، فرق العمل، المشاركة بالمعرفة، الدعم الجماعي لتبادل المعرفة؛

✓ بناء إستراتيجية متكاملة للمعرفة: تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وطرق تحقيقها؛

✓ تمكين العاملين: وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لهم وإشراكهم في وضع إستراتيجية المعرفة وتحديد أهدافها وطرق تحقيقها، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية؛

✓ إعادة هندسة الموارد البشرية: وتعني إعادة النظر في التخطيط لها أو تعديل هيكلها ونظم الحوافز المتبعة في المنظمة، مع ضرورة التركيز على استقطاب الكوادر البشرية الذكية والمبدعة التي تتمتع بخبرات ومهارات متميزة تتناسب والانتقال إلى مجتمع المعرفة الجديد؛

✓ هياكل تنظيمية مرنة: إن الهياكل التنظيمية الشبكية هي الهياكل التي تتناسب مع منظمات المعرفة، لمرونتها وقابليتها للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛

✓ بنية تكنولوجية قوية: وإتاحة شبكة الانترنت لجميع العاملين، وتوفير نظام معلومات يحدد آليات لتجميع المعلومات والمعارف المطلوبة، ومصادرها المختلفة، وطرق تنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتداولها وإيصالها في الوقت والسرعة المناسبين؛

✓ تشجيع البحث العلمي: ودعمه وذلك بتوفير التكنولوجيا اللازمة، والقوانين والأنظمة الداخلية، والميزانيات الكافية، والكوادر البشرية المؤهلة علميا وفنيا وتقنيا، فالبحث العلمي أساس لإيجاد منتجات وخدمات جديدة وتطوير الموجود منها؛

✓ إعادة هندسة العمليات: ويقصد بها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات استخداما أمثل، وذلك لتحقيق التحسينات في الجودة والأداء والإنتاجية، واستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة.

2- فجوة المعرفة : يتجلى مفهوم فجوة المعرفة في تلك الهوة بين من يملك المعرفة ومصادرها، ومن لا يملكها

وقدرته على استغلالها لأغراض التنمية الشاملة<sup>1</sup>؛ فهي الفجوة الخاصة بين ما تعرفه المؤسسة أو الأفراد وبين ما يجب أن تعرفه، أو بين ما تعرفه المؤسسة وبين ما يعرفه المنافسون في مجال النشاط الواحد<sup>2</sup>. إن فجوة المعرفة تقوم على فكرة أن تدفق المعلومات لا يتم بشكل متساوي بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لأسباب كثيرة، فقد تزداد معرفة بعض الأفراد والجماعات بموضوع معين مقارنة بأفرادها وجماعات أخرى،

<sup>1</sup> أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، 2013، ص77.

<sup>2</sup> بلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان، 2009، ص259.

لذا تختلف الفجوات باختلاف الموضوعات، كما تظهر في مستويات مختلفة، إذ تظهر على مستوى الأفراد وعلى مستوى الجماعات كما أنها لا تحدث على المستوى المعرفي فقط بل تشمل الاتجاهات والسلوكيات أيضاً، وباختصار تتولد فجوة المعرفة عندما يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر<sup>1</sup>. وعموماً هناك أربعة أنواع من الفجوات وهي:<sup>2</sup>

✓ فجوة المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية: إن المعرفة الظاهرية تتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والأنظمة الخاصة بالمنظمة، وهي أقل بكثير مما هو متوافر من معرفة ضمنية لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة، وتزداد هذه الفجوة حدة عندما يترك الأفراد المنظمة نتيجة للاستقالة أو الوفاة أو لتقاعد أو لأي سبب آخر.

✓ فجوة معرفة العمل: هي أن الفرد أو المنظمة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف أو تمتلك، وبعبارة أخرى فإن هذه الفجوة تظهر بين النظري والتطبيقي إذ لا فائدة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة إذ لم يتم استخدامها وتطبيقها عملياً لاستخلاص القيمة المضافة من هذه المعرفة، ولسد فجوة معرفة العمل يجب الاهتمام ب:<sup>3</sup>

- أهمية فلسفة المنظمة: أي أن المنظمة التي تحول المعرفة إلى عمل على نحو متسق لها فلسفات يتم إتباعها على نطاق واسع أو معتقدات عامة تستخدم في توجيه العمل عبر مدى من المواقف؛
- التعلم بالعمل: فإذا كان الفرد يتعلم بالعمل فلن تكون هناك فجوة بين ما يعرفه وما يعمل؛
- الصبح عن الأخطاء وتذكرها: فالمنظمات التي تتعلم من أخطائها تصفح وتتذكر على نحو نموذجي من أجل الحفاظ على ارتكاب أخطاء جديدة باستمرار.

✓ فجوة إنتاج المعرفة: هي الفجوة التي تظهر بشكل جلي بين الدول المتقدمة والدول النامية، فإنتاج المعرفة وتوليدها وتسويقها يحتاج إلى إمكانيات وقدرات، ووسائل متعددة وتكنولوجيا وموارد بشرية متخصصة ومبدعة قد لا تتوافر للدول النامية بقدر توافرها للدول المتقدمة، وما يزيد من هذه الفجوة عمقا هو هجرة الأدمغة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة الأمر الذي يفقد الدول النامية جزءاً مهماً من معرفتها الضمنية.

✓ فجوة المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة: يطلق عليها المعرفة الحرجة والتي تكون مطلوبة من قبل أحد الأطراف أو لاجاز العمل وتطوير منتج أو خدمة في المنظمة ولا تكون متوافرة لديها، وقد تتوفر المعرفة المطلوبة من خلال تشجيع عمليات البحث والتطوير، والإبداع والابتكار في المنظمة، وأيضاً من خلال استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المنظمة وتوظيفهم لديها.

<sup>1</sup> هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص71.

<sup>2</sup> أحمد عمر الهمشري، المرجع السابق، ص74-78.

<sup>3</sup> روبرت سوتون، تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل في المؤسسات التنافسية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص339-343.

3- هندسة المعرفة: تعتبر حزمة من الأنشطة التحليلية والتقنية المعقدة التي تبدأ برسم خرائط المعرفة بهدف تمثيلها من خلال معرفة المشكلة والانطلاق نحو تحليل المحتوى المعرفي للمشكلة، وبعد ذلك ترميز المعرفة وبرمجتها من خلال استيعاب المعرفة<sup>1</sup>؛ فهي فن استخدام المبادئ والقواعد والأدوات الخاصة بأبحاث الذكاء الصناعي لحل مشاكل التطبيقات الصعبة التي تحتاج إلى معلومات الخبراء لحلها<sup>2</sup>؛ أي أنها فن الحصول على أسس البحث وأدواته للتغلب على مشاكل الحصول على المعرفة وعرضها، واستخدامها بشكل صحيح، وتوضيح خطوط البحث، والقضايا المهمة في تصميم المعرفة، وفن إقامة الأدوات في جزء أو على امتداد عملية التنظيم، يطلق مصطلح هندسة المعرفة على عملية إنشاء قواعد المعرفة وإدارتها، فقاعدة المعرفة تحتوي على مجموعة من العلاقات المترابطة فيما بينها، وعلى حقائق متعددة وكذلك قواعد سوف يستخدمها النظام الخبير لاتخاذ القرارات المعقدة على هذه الحقائق، فهي قاعدة معرفة إخبارية ومنهجية تمد المنظمة بالنتائج النهائية حول المسألة المبحوثة<sup>3</sup>. وتقوم هندسة المعرفة على انه ينبغي تمييز بين الأنواع المختلفة من المعرفة لتسهيل التعامل مع المعرفة وفهم كيفية ترابط العلاقات مع بعضها البعض؛ ومن الضروري التمييز بين الأنواع المختلفة من الخبراء، كالخبراء والابتدائيين، والثانويين، والرئيسيين لأن الخبراء يختلفون في كيفية بنیان معرفتهم بوضوح لاختلاف المعارف التي يمتلكونها وفقاً لطبيعة الخبرة والتدريب؛ كما ينبغي التمييز بين الطرق المختلفة لتمثيل المعرفة حيث ينتج الذكاء الصناعي طرق متعددة لتمثيل المعرفة تتمثل في أشكال مختلفة من المنطق، القواعد، الشبكات الدلالية، الإطارات، خرائط المعرفة وغير ذلك؛ وينبغي التمييز بين الطرق المختلفة لاستخدام المعرفة فاستخدام المعرفة بطرق وأساليب مختلفة حسب المهام وحسب الأعمال المراد إنجازها، فلقد ابتكر مهندسو المعرفة عدة نماذج لتحديد أنواع المعرفة، وكيفية انتقال المعرفة وباستخدام هذه النماذج فإن المعرفة يمكن تحديدها وفقاً لطريقة استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة؛ فإن المنظمة تحتاج إلى طريقة لربط تلك النماذج من المعرفة والخبراء وتمثيل المعرفة والمهام مع بعضها البعض لأنجاز المعرفة الموجهة للنشاط، ولعمل هذا تحتاج إلى تحديد متقن للمناهج أو الطرق المبنية على الأساليب الصحيحة، والأدوات المستخدمة اعتماداً على الأهداف المشتركة<sup>4</sup>. لذا تهدف هندسة المعرفة على اعتبار أنها أحد فروع الذكاء الصناعي إلى<sup>5</sup>:

- توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق محكمة كفؤة، وتعني طريقة أو أسلوب فني يطبق من جانب مهندس المعرفة لبناء النظم الذكية مثل النظم الخبيرة والنظم المبنية على المعرفة؛

- الحصول على خدمات قياسية وجودة ذات مستوى عال من الدقة تتناسب مع حاجات المستفيدين؛

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005، ص 139.

<sup>2</sup> جبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، دار الوراق، عمان، 2010، ص 15.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 230.

<sup>4</sup> جبل لازم مسلم المالكي، المرجع السابق، ص 64-61.

<sup>5</sup> أحمد عمر الهمشري، المرجع السابق، ص 82.

- تعظيم ذكاء الإنسان وليس إحلال ذكاء الحاسوب بدلا منه، إذ تتضمن طريقة عملها تقنية تعليمية تأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية التي ترتبط بالتمثيل الحي لتراكيبات المعرفة المعقدة وتفاعل المستفيد.

#### 4- خرائط المعرفة: تعتبر خرائط المعرفة من أهم أدوات تمثيل المعرفة حيث تحدد ماذا تعرف المنظمة؟ وأين

توجد هذه المعرفة؟ ومن هم الأفراد الذين تتواجد عندهم؟ وتستهدف خرائط المعرفة الظاهرية والضمنية لدى الأفراد في المنظمة بطريقة تضمن الاستدلال عليهم والرجوع إليهم واستشارتهم والاستفادة منهم، فهي تعد وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة؛ كما أنها تعتبر عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ووثائق، وقواعد بيانات وغير ذلك وسواء أكانت هذه الخريطة فعلية أم قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها<sup>1</sup>. فهي دليل للمعرفة وليست مخزنا لها. حيث تتضمن معالجات وإجراءات لموارد ترافق معلومات ومعارف أخرى، وتمثل في مخطط أو رسم أو صورة مرئية... إلخ، حيث تمثل المعرفة المتوفرة في المنظمة والقيمة المضافة إليها. وتهدف إلى إرشاد أفراد المنظمة إلى الأماكن التي يتوجب عليهم الذهاب إليها حينما يحتاجون إلى الخبرة، وتقييم المخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة والكشف عن نقاط القوة فيه ليتم استخدامها ونقاط الضعف ليتم إدراكها؛ كما تقوم بالكشف عن الفجوة المعرفية في المنظمة والعمل على ردمها من خلال التزويد بالمعرفة المطلوبة واستقطابها؛ وتوضيح سير تدفق المعرفة في المنظمة، أو ما يطلق عليه العلاقات البيومعرفية في المنظمة<sup>2</sup>. لذا تعد خريطة المعرفة أداة مهمة لتسهيل الوصول إلى المعرفة المطلوبة في المنظمة والأفراد الحاملين لها؛ كما تعمل كذاكرة تنظيمية تسيطر على المعرفة الجوهرية للمنظمة وتوحيدها؛ وتعتبر خريطة المعرفة أداة مهمة من أدوات التعلم في المنظمة، ووسيلة اتصال فعالة بين جميع العاملين فيها؛ تسهل أداء العمل بشكل سريع، وتؤدي دورا مهما في توجيه العاملين الجدد وتدريبهم دون حاجة إلى مساعدة الخبراء، لذلك فهي توفر الجهد والوقت اللازمين في تدريب العاملين؛ فهي أداة مهمة للتعرف على محفظة المعرفة في المنظمة، وتشخيص المعرفة فيها، وتقدير الفجوات الحالية والمستقبلية، والمساعدة في التقليل من سعتها أو حتى التخلص منها؛ كما تساهم في تحديد المصادر المختلفة لمعرفة المنظمة، إذ توفر خرائط المعرفة الطريقة لأسر مصادر المعرفة وتقاسمها وتشاركها، وتؤمن مؤشرات واضحة إلى المعرفة الضمنية، وبذلك تساعد العاملين في معرفة مصادر المعرفة المتوفرة بالمنظمة، مما يساعدهم على تقديم المعلومات المطلوبة بالسرعة الممكنة.

كما قد تأخذ خرائط المعرفة أشكالا مختلفة كخرائط الأدلة أو القوائم؛ خرائط المصفوفات والتقسيمات؛ الخرائط التأملية أو الفكرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هشام على حجازي، المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> أحمد عمر الهمشري، المرجع السابق، ص437-438.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص450-453.

- وعموما هناك ثلاثة أنواع من خرائط المعرفة وهي:<sup>1</sup>
- 1- مواد معرفية خرائطية تمثل مواقع مثل الأقسام، وقواعد البيانات وما شابه ذلك؛
  - 2- خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛
  - 3- خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

بالنظر إلى الدور الاستراتيجي، الذي أصبحت تحتله المعرفة بحكم أنها من أهم الموارد المساهمة في نجاح المؤسسة، برزت أهمية وضرورة إدارتها، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على كيفية إدارتها.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع المعرفة، وأجمعت أغلبيتها على ضرورة إنشاء إدارة خاصة بها، ملها من أهمية للمؤسسة، فإدارة المعرفة بمفهومها الحالي كانت نتيجة إسهامات دراكر في السبعينات، وسفيبي في الثمانينات ثم نوناك وتاكيشي في التسعينات، وسنحاول التعرف على هذه الإدارة في ما سيأتي.

#### أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

يرتبط تاريخ الإنسانية بشكل وثيق بالمعرفة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال انتقال المجتمع البشري من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، ثم إلى مجتمع خدمي، وبعدها دخل عصر المعلومات، منتقلا سريعا إلى ما يسمى بعصر المعرفة. وخلال جميع هذه المراحل من تطور المجتمع البشري فإن المعرفة وتنظيمها لعبت دورا محوريا في فهم وإدراك تطور إدارتها<sup>2</sup>. وقد تضمنت إدارة المعرفة منذ الخمسينيات مدخلين مختلفين هما:<sup>3</sup>

- المدخل الأول: حيث إن البعد الاستمولوجي يفرق بين أنماط تمثيل المعرفة، مثل المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية (لقيم، العلاقات، والمواقف)، استمد من "الانثروبولوجيا ونظرية النظم وعلم الاقتصاد" لتطوير ومساعدة الناس في إدارتهم لنظم إنتاج المعرفة الطبيعية بشكل أفضل. وكان هذا المدخل يشكل مدخل الاقتصاد المعرفي الذي تأثر بشكل كبير بالاقتصادي ماشلوب (Machlup)، حيث قام بدراسات عديدة على إنتاج المعرفة.

- المدخل الثاني: بينما البعد الانتولوجي فيشير إلى المعارف التنظيمية، ومعارف الأفراد الموجودة في المنظمة، حيث تتضمن المعرفة الفردية المعارف والخبرات الموجودة في فكر الفرد، بينما تمثل المعرفة التنظيمية القواعد

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2012، ص108.

<sup>2</sup> محمد احمد الحراشنة، المرجع السابق، ص3.

<sup>3</sup> محمد حضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص14-15.

والإجراءات الموجودة في المنظمة، إضافة إلى المعارف المترجمة في منتجات المنظمة وخدماتها، وفي العلاقة بين أعضاء المنظمة، بحيث إذا غادر فرد المنظمة فإن المعرفة الفردية تفقد، لكن تبقى المعرفة التنظيمية. هذا المدخل كان نتيجة تطبيق الكمبيوتر في إدارة المعرفة، وارتباطه بالذكاء الاصطناعي. وقد قدم من قبل فيقنبن (Feignbaun) في عام 1977 مساهمة لإيجاد حقل جديد يدعى هندسة المعرفة.

ومن هنا بدأ الإدراك أهمية المعرفة كمورد أساسي مهم لا بد من إدارته بحكمة ومسؤولية. وتنامي الاهتمام بما يعرف بإدارة المعرفة. وقد استخدم مصطلح إدارة المعرفة *Knowledge Management* لأول مرة من قبل مرشوند (Marchand) في بداية الثمانينات على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضاً ذلك أنه لم يتضمن إجراءات المعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ بأن العمل سيكون قائماً على المعرفة، لكنه لم يشير إلى إدارة المعرفة بشكل واضح ولم يدرسها على شكل عملية؛ إلى غاية تطبيق إدارة المعرفة للمرة الأولى من قبل شركة (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية المسماة (*Managing Knowledge For the Computer dealer Channel*) وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار (HP) أعدت وفق مضامينها برنامجاً لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

وفي المرحلة ذاتها بين دراكر (Durcker) بأن العمل النموذجي سيكون مستقبلاً قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من عمال المعرفة، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن<sup>2</sup>. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن (Wall Street) "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل تأثير إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة في مجال محاولات المؤسسات والخبراء لتحديد قيمة مالية للمعرفة، لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدا بمكافئتها<sup>3</sup>.

ولقد ساهم عدد من منظري الإدارة أيضاً، في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم دراكر وستراسمان (Strassman & Durcker) اللذان أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز سنج (Senge) على المؤسسة المتعلمة كبعد ثقافي لإدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس (Chris)، وبارتليت (Bartlett)، ودوروثي (Dorothy) وغيرهم، بمدرسة هارفارد للأعمال، الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بسمان فيصل محبوب، المرجع السابق، ص 5-7.

<sup>2</sup> زايد عبد السلام، المرجع السابق، ص 4.

<sup>3</sup> Mullin, R., (2000), Knowledge Management, *Chemical Week*, 162 (3), P29.

<sup>4</sup> زايد عبد السلام، المرجع السابق، ص 4.

كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا ملحوظا لتنظيم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدما مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة. وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، اقترح فراينبوم عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" وتطرق سفيبي إلى ما يعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، حيث ألف كتابه المعروف باسم (The Know-How Company) في عام 1986 والذي تطرق فيه لكيفية إدارة المؤسسات للمعرفة المتنامية، كما بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 كما بدأت بادرة الثروة المعرفية لدى تكتلات الشركات الأمريكية (Consortium of U.S. Companies) أعمالها، وانتشرت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل (Slogan Management Review)، وعلوم التنظيم (Organization Science)، ودورية هارفارد للأعمال (Harvard business Review) التي تصدرتها مقالات دراكر آن ذاك وغيرها<sup>1</sup>.

وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص العمل المنتج والمحقق للفائدة، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها "إدارة المعرفة". وقد عرفت فترة التسعينيات تنوعا في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، حيث أصدر سفليان كتاب بعنوان: تسويق الإبداع، ونشر ستوراتفني عام 1991 أول كتاباته عن رأس المال الفكري، كما تم دراسة التغيرات التي تمس آليات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة ومحاوله قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره.

و في أوروبا 1992 تم تأسيس مؤسسة تطوير المعرفة (Foundation for Enterprise Knowledge Development- FEND)، بقيادة عدد من المؤسسات والجامعات واتخذت لندن مقرا لها، وقد كان من اهتمام (FEND) التركيز على الأبحاث في تطوير معرفة المؤسسة، وذلك بالكشف عن استخدام نماذج الأعمال الاستثمارية في مختلف جوانب إدارة المعرفة، حيث كان لهذا العمل تأثير فعال في تطوير أسس تطبيقات هندسة المعرفة، وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت بوادر إدارة المعرفة حيث ظهرت عدد من الشركات الأوروبية واليابانية المهتمة بتفعيل برامج إدارة المعرفة. فقد تأسست الشبكة العالمية لإدارة المعرفة (International Knowledge Management Network-IKMN) في أوروبا 1989 وأصبحت أعمالها تبث آليا مباشرة عام 1994، وبعد ذلك انضم إليها الملتقي الأمريكي المعتمد على إدارة المعرفة، كما التحق بها عدد آخر من المجموعات والمنشورات المتعلقة بإدارة المعرفة في عام 1994 نشرت (IKMN) نتائج الأبحاث الميدانية لإدارة المعرفة والتي تم تنفيذها على الشركات الأوروبية، وكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994 تحت رعاية أرنست ويانج،

<sup>1</sup> نعيمة حسن جبر، الدور الجديد المهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، الرياض، سبتمبر، 2004، ص111.



كما قامت المجموعة الأوروبية في عام 1995 بتقديم عروض لتمويل المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة وذلك من خلال برنامج ESPRIT<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهرت في سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة، هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساسا بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات، وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي نسبة 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

### ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

من الصعب إعطاء تعريف واحد لإدارة المعرفة، فقد تم تناول هذا المصطلح من مداخل وتوجهات مختلفة ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل السبب الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا؛ والسبب الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى وجود التغيرات السريعة التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب. ويرتكز عادة مفهوم إدارة المعرفة على العبارة القائلة "أن نتعلم لمعرفة ما نعرف"<sup>3</sup>. هذا يعني انه يجب على المؤسسة معرفة ما يتوفر لديها من معارف وإدراك ما لا تعرفه وتحاول معرفته، من خلال استغلال معارفها الكامنة والظاهرة. ويعتبر برور (Prior) إدارة المعرفة "مصطلح يشير إلى إدارة الموجودات الفكرية للمؤسسة أي رأس المال الفكري"<sup>4</sup>. وقد اعتبر إدارة المعرفة كإدارة للموجودات الفكرية، حيث ركز على ارتباط المعرفة بالعنصر الإنساني واستقرارها في أذهانهم.

أما دوف (Duff) فيرى إدارة المعرفة على أنها "عملية موجهة للإبداع باستثمار الفكر والخبرة التنظيميين"<sup>5</sup>، حيث اعتبر إدارة المعرفة عملية استثمار الموجودات الفكرية ومصدر إبداع عكس برور الذي اعتبرها إدارة للموجودات الفكرية. بينما يرى روست (Rossett) بان إدارة المعرفة "تنطوي على الاعتراف، وتوثيق وتوزيع المعرفة الصريحة والضمنية من أجل تحسين الأداء التنظيمي"<sup>6</sup>. ركز روست على اعتراف المؤسسة بالمعرفة الصريحة والضمنية وذلك بإنشاء إدارة للمعرفة من اجل تحسين أدائها التنظيمي. أما بالنسبة للسر (Lasserre)

<sup>1</sup>Butler, Y., (2000), Knowledge Management: if only you knew what you knew, *the Australian Library Journal*, 40(1), pp31-43.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص33.

<sup>3</sup>Dingsøyr, T.,(2002), Knowledge Management in Medium- Sized Software Consulting Companies Sized Software Consulting Companies, thèse Doktor Ingeniør, Norwegian University, p36.

<sup>4</sup> زايدى عبد السلام، المرجع السابق، ص4.

<sup>5</sup> زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، المرجع السابق، ص7.

<sup>6</sup> Réal, J., (2000), Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle, Information, Interaction, Innovation, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec, Canada, Octobre, p23.



فإدارة المعرفة هي "قابلية المؤسسة لابتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين أفرادها"<sup>1</sup>. حيث يعتقد لسر أن إدارة المعرفة هي مشاركة المعرفة بين الأفراد في ظل قبول المؤسسة لابتكار وتشكيل المعرفة، فهو ركز على قابلية المؤسسة واهتمامها بالابتكار ولم يهتم بالمعرفة في حد ذاتها أو بالعمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة.

ويعرف هشت (Hachett) إدارة المعرفة على أنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"<sup>2</sup>. فهو يرى أنها نظام يقوم على تفعيل المشاركة في أصول المعرفة للمؤسسة واهتم بالمعرفة في حد ذاتها بخلاف لسر. وأما رستوقي (Rastogi) فقد عبر عن إدارة المعرفة بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة"<sup>3</sup>. فهو اعتبرها بأنها العملية التي يتم بها تنسيق نشاطات المؤسسة مركزا على عمليات اكتساب وخلق وخزن والمشاركة وتطوير المعرفة الجديدة، وكان اهتمامه منصب على الأفراد اللذين يسعون إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

وقد عرف غسان عيسي إدارة المعرفة على أنها "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"<sup>4</sup>. فقد ركز غسان عيسي هو أيضا على المعرفة الجديدة مثل رستوقي غير انه ربط ذلك بالتكنولوجيا واعتبر إدارة المعرفة عملية إستراتيجية. في حين، يعتبر نوناكا وتايكوتشي (Nonaka & Takeuchi) إدارة المعرفة بأنها "العملية المنهجية والمؤسسة والهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها"<sup>5</sup>، فهي بالنسبة لهما المنهجية التي يتم من خلالها تكوين المعرفة واستخدامها بطريقة مثالية، فهما ركزا على المعرفة الجديدة بصفة خاصة ولم يولوا اهتمام كبيرا بالمعارف الموجودة مسبقا.

أما ترين (Turban) فقد بين بان إدارة المعرفة عبارة عن "عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة من اجل إدارة قاعدة معارف المؤسسة لخزن المعرفة، والإفادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفعالية"<sup>6</sup>. ركز ترين على عمليات خزن المعارف الموجودة وابتكار المعارف الجديدة وعلى المشاركة عند التطبيق. ويعرفها لودن ولودن (Laudon & Laudon) على أنها "مجموعة من العمليات تطور في المؤسسة لابتكار، تجميع، خزن، صيانة وتطبيق معرفة

<sup>1</sup> زايدي عبد السلام، المرجع السابق، ص3.

<sup>2</sup> غالب عوض الرفاعي وغالب ياسين سعد، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص6.

<sup>3</sup> قتيبة صبحي احمد الخيرو وسحر جلال، أثر بعض مكونات أدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص3.

<sup>4</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2004، ص26.

<sup>5</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), op. cit., p98.

<sup>6</sup> Turban, E. & al., (1999), Information Technology Management, John Willy & Sons, INC, p12.

المؤسسة<sup>1</sup>. اهتم لودن بالمعارف الموجودة مسبقا وذلك بصيانتها والحفاظة عليها ومحاولة تنميتها وتطويرها لخلق معارف جديدة فهو بذلك قد اهتم بالعمليات الفعلية لإدارة المعرفة.

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا اعتبار إدارة المعرفة بأنها الإدارة المسؤولة على التسيير المنهجي للأصول المعرفية (الظاهرة والكامنة) للمؤسسة، والمجسدة في شكل رأس مال فكري وفي شكل تجارب كامنة لدى أفرادها وذاكرتها التنظيمية، من خلال عملية التنقيب في رصيدها المعرفي على المعارف الموجودة فعلا والحفاظة عليها، وتقييم المعارف التي يجب أن توفرها ومحاولة الحصول عليها لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة الضرورية والاستفادة منها لتحقيق أداء المؤسسة.

فتباين مفاهيم إدارة المعرفة أدى إلى تعدد مناهجها والتي منها:

- المنهج المعلوماتي: يعتبر إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة، وينظر إلي إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية وترتيبها في قواعد للبيانات بطريقة تمكن من الوصول إليها بسهولة<sup>2</sup>.
- المنهج التكنولوجي: ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم نظم المعلومات المستندة على الموقع وغيرها<sup>3</sup>.
- المنهج الاقتصادي: يقوم هذا المنهج على التعامل مع إدارة المعرفة على أنها العملية التي تسمح للمنظمة بإنشاء القيمة من أصولها غير الملموسة<sup>4</sup>.
- المنهج الاجتماعي: ينظر إلى المعرفة على أنها عملية التعلم في إطار اجتماعي وينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، يؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدد بمداخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة<sup>5</sup>.
- المنهج الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعلم المستمر، بناء المؤسسات المتعلمة، والثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي.
- المنهج الإداري: ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Laudon, K.C. & Laudon, J. P., (2004), Management information systems-managing the digital firm, Pearson, Prentice Hall, p316.

<sup>2</sup> Erickson T. & al., (2001), The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management, *IBM Systems Journal*, 40(4), p 3.

<sup>3</sup> غالب عوض الرفاعي وغالب ياسين سعد، المرجع السابق، ص6.

<sup>4</sup> Jakobiakf, F., (2006), L'intelligence économique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser, 2<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, paris, p204.

<sup>5</sup> حسن العلواني، المرجع السابق، ص312.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص313.

وتسعى كل هذه المناهج إلى تقديم طرق لإدارة المعرفة، من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها، من خلال مدخل منهجي منظم.

كما أضاف ويج (Wiig) مناهج أخرى لإدارة المعرفة أهمها:<sup>1</sup>

- منهج نمط نقل المعرفة: ويقصد به إعطاء الأولوية لاستقطاب المعرفة، ونشرها وتداولها والتشارك فيها، بهدف تطويرها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها.
- منهج بناء موجودات المعرفة: ويقصد به أن تسعى المنظمة إلى تنظيم وتصنيف المعارف التي تمتلكها بطريقة تمكن جميع العاملين من الاطلاع عليه.
- منهج إدارة موجودات المعرفة: ويقصد به أن تقوم المنظمة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة، والتي من أهمها التنظيم المعرفة وتوليدها ونشرها وتداولها والتشارك فيها.
- منهج عملية الذكاء: هذا المنهج يعني برأس المال البشري، لأنه العنصر الأساس في الإبداع والابتكار.
- منهج إعادة الهندسة: ويقصد به أن تقوم المنظمة بإعادة تنظيم هيكلها على أسس إدارة المعرفة، وفق إستراتيجية تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- منهج الجودة الشاملة: ويقصد به أن تضع المنظمة المعايير التي تكفل تحقيق الأداء الناجح، وتعزز التقدم والتطوير نحو الأفضل.
- منهج ثقافة المعرفة: يولي هذا المنهج الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد. أن النظرة الشاملة لإدارة المعرفة تجعل من الصعب التركيز على منهج واحد وإغفال بقية المناهج التي من الممكن أن تتكامل فيما بينها وتقدم إطار شامل للمعرفة.

### ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تعد إدارة المعرفة من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، فقد ازدادت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المؤسسات المعاصرة وهذا ما أكدته كل من لودن ولودن (Laudon & Laudon) بان إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها، وهذه العمليات أصبحت موجودا استراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء المؤسسة<sup>2</sup>، ويشير كيسزا (Kuczka) إلى أن المهمة العامة لإدارة المعرفة هي إدارة

<sup>1</sup>Wiig, K. M., (1994), Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization, Schema Press, USA, p62.

<sup>2</sup>Laudon, K. C. & Laudon, J. P., (2001), Management Information Systems, 4<sup>ème</sup>éd, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p 435.

عملية خلق و تخزين والمشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى المهام الأخرى ذات العلاقة بهذه العمليات<sup>1</sup>، ويرى روس (Ress) أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي المكان المناسب وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية القرارات المتخذة ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات والمتضمنة المعرفة وتخزينها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها<sup>2</sup>.

كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاور بين أعضائه. ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال اللقاءات والمشاركات المختلفة وخلق بيئة تسمح بالتحاور والمشاركة وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر<sup>3</sup>. يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>4</sup>:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

كما تلعب إدارة المعرفة دورا هاما خاصة في ظل المنافسة الشديدة، وزيادة معدلات الإبداع والتجديد لذا تسعى جل المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة والتي يترتب عليها ما يأتي<sup>5</sup>:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛

<sup>1</sup>Kucza, T., (2001), Knowledge Management Process Model, Technical Research Centre of Finland, VTT. Publication, p16.

<sup>2</sup>Rees, L., (2010), Knowledge Management: ACA Service Management Process Map, Technology brief: *Knowledge Management*, January, p3.

<sup>3</sup>Benayache, A., (2005), Construction d' une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning: le projet MEMORAE. Ph.D. diss., Dept. Of Computer Science, Université de Technologie de Compiègne, p51.

<sup>4</sup>Holsapple, C.W. & Singh, M., (2001), The Knowledge value chain model: Activities for competitiveness, *Expert Systems with Applications*, 20, pp 77-98.

<sup>5</sup>Wickham, P. A., (2001), Strategic Entrepreneurship: A decision making approach to new venture creation and management, 2nd ed, Pearson's Education, London, p223.

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ إنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر؛
- يصبح العاملون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء العاملون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بالعمليات والمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية؛
- يصبح العاملون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة؛
- يصبح العاملون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المؤسسة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية؛
- يصبح العاملون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم؛
- يميل العاملون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر؛
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء العملاء أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية أعلى؛
- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف؛
- تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد.

فممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، منها:<sup>1</sup>

- الأفراد: مساعد العمال في وظائفهم وتوفير الوقت في اتخاذ القرارات الأفضل وحل المشكلة، تنمية روح الاشتراك بين الأفراد في المؤسسة، تسهيل المساهمة في الفرص والتحديات.
- مجتمعات الممارسة: تطور المهارات المهنية، ترقية الوصاية في العمل، تسهيل ربط شبكات التعاون بصفة أكثر فعالية، تطوير مجموعة المبادئ العملية يمكن اللجوء إليها، تطوير لغة مشتركة.
- المؤسسة: مساعد على القيادة الإستراتيجية وحل المشاكل بسرعة، نشر أفضل الممارسات وتزويد فرص الإبداع، تحسين المعرفة المضمنة في المنتجات والخدمات، تمكن المؤسسات من كسب رهان المنافسة، بناء الذاكرة التنظيمية.

<sup>1</sup>Kimiz, D., (2005), Knowledge Management in theory and Practice, Elsevier, Oxford, p20.

ومن خلال هذه الأهداف يمكن تقديم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة حسب كل من لو وشوآء (Lee & Choi) كما يلي:<sup>1</sup>

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه أعضاء هيئة العمل مساعدة أحدهم الآخر بما يجعلهم ذوي خبرات متنوعة، وذلك بإشاعة ثقافة التعاون وخلق البيئة المحفز على ذلك مما يزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة.
- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من اليقين بقدرات أعضاء هيئة العمل على مستوى النوايا والسلوك. فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فهي تنشط التعاون كما أن التعاون يزيد بالثقة بين العاملين فلكي يسمح الفرد للآخرين بالمشاركة في معارفه الخاصة لابد من وجود ثقة متبادلة بينه وبينهم.
- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية توليد المعرفة، وتغيير وتعديل في السلوك ثابت نسبيا بتأثير ما تعرض له.
- **اللامركزية:** إن إدارة المعرفة تحتاج إلى لامركزية عالية، فاتخاذ قرار استقطاب أو توليد المعرفة يكون بيد الجهة التي هي بحاجة إليها، فهي أدرى بمتطلباتها دون اللجوء إلى الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة.
- **المرونة:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. فإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة ومتنوعة وعميقة يجب الاحتفاظ بها، فالأفراد بحكم عملهم في المؤسسة وتواجدهم الدائم فيها ومعايشتهم لنجاحها وفشلها يصبح لديهم خبرة كبيرة، وشكلوا ذاكرة معرفية واسعة وهذا ما يسبب مشاكل للمؤسسة عند خروجهم، لأنه بخروجهم تخرج معهم معارف المؤسسة الموجودة في أذهانهم والتي أكسبتهم خبرة عميقة.
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة، فهي تفيد في تقليص عوائق الزمن والمكان والتدرج الوظيفي، وتوفير مرونة في استخدام المعرفة بفضل قواعد المعرفة ووسائل الاتصال، وبرامج التشغيل، والتي تدعم تشغيل نظام إدارة المعرفة.
- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة من المعارف التي يمتلكها الأفراد، فهم يلعبون دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة الإبداعية، لذا يتعين عليها كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها

<sup>1</sup> Lee, H. & Choi, B., (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), p179-228.

والمشاركة في استخدامها لتحقيق الإبداع، وذلك بتشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة. وقد حدد شمبيتر (Schumpeter) خمسة عناصر تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وهي:<sup>1</sup>

- ✓ تقديم/اكتشاف منتج جديد، أو تحسين مواصفات ونوعية منتج موجود؛
- ✓ تقديم/اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع؛
- ✓ اكتساب/فتح أسواق جديدة؛
- ✓ تطوير مصادر جديدة للتزويد بالمواد الخام أو أي مدخلات أخرى؛
- ✓ إدخال تغيير على المؤسسة.

### المطلب الثاني: مقاربات ومداخل إدارة المعرفة

سنحاول في ما يلي التعرف على الجذور النظرية ومداخل إلى إدارة المعرفة.

#### أولاً: مقاربات إدارة المعرفة

تتطلب الدراسة العميقة لنظرية المعرفة تحديد جذور النظرية الأساسية لإدارة المعرفة، يرى لنغ (Ling) أن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من خلال التركيز على نظرية المعرفة والتي تنطلق أساساً من عدة مقاربات أهمها المقاربة المبنية على الموارد ونظرية القدرات، تعتبر أن الأسباب الرئيسة لوجود المؤسسة توليد وتبادل وتطبيق المعارف وأن التمايز المعرفي هو ما يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات.<sup>2</sup> ومن أهم المقاربات النظرية التي قدمت مساهمات ضمن هذا الإطار:<sup>3</sup>

1- **مقاربة التعلم التنظيمي:** يعتبر التعلم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يعد وسيلة لتكوين معرفة جديدة. فموضوع التعلم في المؤسسات، تم تناوله من خلال الدراسات التي قام بها سيمون (Simon) حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلم التنظيمي. في هذا الإطار تمر عملية تشكيل القرارات عبر تراكم للتجارب الماضية المتفق عليها من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو شكل من أشكال التعلم "بالإعادة"، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات. ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة

<sup>1</sup>OECD, (1997), Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Organization for Economic Co-operation and Development, 2<sup>nd</sup> ed (The Oslo Manual), Paris.

<sup>2</sup>Ling, H.U.,(2011), A Research on the Mechanism of Strategic Management Knowledge Transfer From MNC Headquarters to Chinese Subsidiaries, Energy Procedia, 13, p55.

<sup>3</sup>نذير عليان وعبد الرحمن بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملحق الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 10/09، مارس، 2004، ص227-229.



المتعاملين مع اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية، مما يجعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الايجابية وسريعة التطبيق.

2- **مقاربة التطور الاقتصادي:** يعطي هذا التيار أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج، فمن المهم بنسبة لهذه المقاربة هو تكوين الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها، وتعتبر التكنولوجيا متغير داخلي للنمو ضمن نموذج النمو الاقتصادي، وأن المؤسسة كتنظيم يتميز أساسا بوجود معرفة الخاصة بها، غير متاحة في السوق، يتم استخدامها عبر روتينيات التي تقوم بطريقة غير مباشرة بإعادة نسخ، تقوية وإعادة تركيب من أجل بناء معرفة جديدة.

3- **مقاربة الموارد:** قدمت نظرية الموارد إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دورا مهما في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم إستراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد متاحة، عكس نموذج بورتر الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة أو على التنوع. وحسب هذه النظرية، تعد الموارد المعنوية ذات أهمية كبرى نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا عبر الزمن. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وصعوبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من طرف المنافسة تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي.

4- **مقاربة الكفاءات المحورية:** ترى هذه المقاربة، أن عملية تكوين الكفاءات المحورية تتم انطلاقا من عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، وبما أنه من الصعوبة إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة امتياز تنافسيا مستداما، فعليها أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة التسيير والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية. فنجاح المؤسسة في إيجاد تلك الإستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي، "تعلم على التعلم" أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي استطاعت مقارنة الكفاءات المتميزة أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور إستراتيجي تعتبر كل من المنتجات، والزبائن، والموردين، والمنافسين كعناصر مرجعية.

5- **المقاربة المبنية على المعارف:** ترى المقاربة المبنية على المعارف أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على اقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف. فهي



ترى المؤسسة وجدت لدمج المعرفة والبحث آليات الدمج التي تنشئ قدرات الاستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة أي رؤية المؤسسة كمركز لمعالجة ودمج المعارف<sup>1</sup>.  
لقد كانت المقاربة المبنية على المعرفة انطلاقة هامة لمفهوم المؤسسات المبنية على المعرفة، حيث أصبح النموذج الجديد للإستراتيجية يرى أن المؤسسة كمحفظة للمعارف والقدرات وليس كمحفظة للنشاطات؛ وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها.

### ثانيا: مداخل إدارة المعرفة

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة أدى إلى تنوع مداخل المؤسسات إلى إدارتها، وهذه المداخل أفرزت صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها. ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها إلا أنه من الممكن إيجاد ترابط فيما بينها، ونعرض فيما يلي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة:<sup>2</sup>

1- **مدخل مركزية أو اللامركزية المعرفة:** يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الموجه من أعلى إلى أسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة المحددة في الإجراءات والقواعد والممارسات، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، كون هذا النوع من المؤسسات تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية وتضعها في قمة الهرم، والمعلومات الأكثر سطحية والأقل أهمية والأكثر روتينية تكون في الأدنى الهرم، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تتحول إلى معرفة قياسية والتي تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على شكل قواعد، إجراءات قياسية، قواعد وممارسات لتعمل على أساسها المستويات الدنيا. أما المدخل اللامركزي في إدارة المعرفة وهو مدخل من أدنى - ادني، إن الاعتماد في هذا المدخل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشاريعهم ووظائفهم ومهامهم في سياق خاص بظروف كل حالة وكل مهمة. ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر من تركيزها على المنتج القياسي، وفيه لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قابلة للاستخدام العام والواسع في المؤسسة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة والذين يقومون بتوظيفها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من اقتراحهم.

2- **مدخل البيانات-إستراتيجية المعرفة:** في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات والمعرفة، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة. حيث قدم كيفن (Keven) تدرجا أسماه هرم القيمة يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين نتائج الأعمال، والنموذج الذي يقدمه يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة لتنتهي في إستراتيجية المعرفة.

<sup>1</sup>Gottschalk, P.,(2005), Strategic knowledge management technology ,Idea Group Publishing, p57.

<sup>2</sup> عبد الطيف محمود مطر، المرجع السابق، ص 44-47.

3- **مداخل سلسلة الرافعة-الابتكار**: هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة- الابتكار وهي كما يلي:

✓ **مدخل الرافعة**: وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة تتميز بالتزايد المستمر، بناء على قانون مور الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل ثمانية عشرة شهرا؛

- التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي الذي يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري، وقانونه الأساسي هو قانون متكالف الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها إن تحليل الأبحاث التي تناولت إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما؛

- برمجيات التطبيق التي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية...، مثل المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، برمجية إعادة الهندسة وتسيير سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

والجدير بالذكر أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، وتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق، والجمع، والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

✓ **مدخل التوليفة**: يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كتسيير يقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وتبين إدارة المعرفة القائم على القدرات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرته على إدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة. وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها هدف استخدامها من جديد.

✓ المدخل الابتكاري: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة. فإن المعرفة ليست عالمية (تغيير)، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

ويشير تيس (Teece) إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يأتي:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة واستراتيجياتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية؛
- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة ولتنفيذها فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية هي النظم والعمليات، الموارد البشرية والبيئة؛
- اختيار مؤشرات إدارة المعرفة؛
- قياس وتقييم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

وعليه تركز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة ديك (Dueck) حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:<sup>2</sup>

- البعد التكنولوجي *Technological Dimension*: ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

- البعد التنظيمي واللوجستي *Organization and Logistical Dimension*: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

- البعد الاجتماعي *Social Dimension*: إن هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبداعات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 71.

<sup>2</sup> Dueck, G., (2001), Views of knowledge management are human view, *IBM Systems Journal*, 40 (5), pp 885-888.

### المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر مقومات ومتطلبات أساسية لذلك، لأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للعاملين المشاركين بالمعرفة وتزيد من تحسين أدائهم تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة ويمكن أن نلخص هذه المتطلبات فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: توفير البنية التحتية اللازمة

من أجل التنفيذ الجيد لإدارة المعرفة، لا بد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف حتى تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة، تؤثر على أداء المؤسسة لذلك يجب على كل مؤسسة تريد تطبيق إدارة المعرفة أن تقوم ببناء قاعدة تكنولوجية ملائمة من خلال تأسيس شبكة اتصال داخلي؛ والتأكد من أن جميع العمليات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسوب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية والأنظمة الداعمة لاتخاذ القرارات؛ وتخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد إلكترونية، تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة لها، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الإلكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة؛ إلى جانب إنشاء وتأسيس مواقع على مداخل الانترنت وإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسويق الإلكتروني وتبادل المستندات مع العملاء والموردين؛ كما يجب تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للعاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم، من خلال تسهيل التعامل بالبريد الإلكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الإلكتروني؛ وتسهيل الدخول إلى مصادر المعرفة بشكل منظم من خلال وضع خرائط المعرفة ووضع التعليمات الواضحة التي تبين من المسموح له بالدخول وإلى أي حد يمكن أن يسمح له بالتعامل مع قواعد المعرفة.

كما أدى تطور وسائل الاتصال إلى التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي أو بيئتها الخارجية من جهة أخرى، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى ممارسات إدارية أكثر توافقاً مع معطيات المعرفة كالتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي والمتعدد المستويات إلى هيكل تنظيمي أكثر تفلطحاً وأبعد عن الشكل الهرمي، والتحول من الأسلوب الإداري القائم على المركزية التي يصعب فيها تحديد واكتشاف مواطن المعرفة في المؤسسة نتيجة صعوبة الاتصال، إلى اللامركزية

<sup>1</sup>Swan, J. & al.,(1999), Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, 3(4), pp262-275.

التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشارك الجميع في تكوينها؛ بالإضافة إلى التحول من أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي القائم على فرق العمل.

### ثانياً: فريق المعرفة

يعتبر المورد البشري من أهم متطلبات إدارة المعرفة، حيث يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تسمح لكل عامل فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر العاملين وأحدثهم خبرة فيها. كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لأصحاب المعرفة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، كما أن تمكين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات عملية ضرورية ويطلق على العاملين ذوي المعرفة تسمية عمال المعرفة، فهم من تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتبادلها مع الآخرين، بالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية. وتعتمد عملية خلق المعرفة الجديدة على نوع العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبين قيادتها، كما يستلزم الأمر تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعلم سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتفويضهم السلطة من أجل إعطائهم الثقة بالنفس. ويمكن تقسيم فريق المعرفة إلى:

1. إستراتيجيو المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على معرفة خصائص السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يكتشفون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة وخارجها. إستراتيجيو المعرفة يعلمون أن المعرفة هي رأس المال الفكري والمصدر الحقيقي لحقوق الملكية داخل المؤسسة من جهة، ويعلمون أيضاً أن المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي الوسيلة الإستراتيجية الجديدة للمنافسة من جهة أخرى.
2. مهنيو المعرفة: هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي، وهي الخبرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بطريقة فعالة لتوليدها وجعلها قابلة للاستعمال في مجالات مختلفة. ويعمل أفراد هذه الفئة في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.
3. عمال المعرفة: تمثل هذه الفئة القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، كما تمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتحددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة. فالعنصر الرئيس في توليد المعرفة هم عمال المعرفة، فهناك نوعين من عمال المعرفة، فالنوع الأول هم عمال المعرفة العاديون الذين يقومون بعملية جمع وتسجيل وتحويل واستخراج المعطيات استناداً على دعائم معلوماتية، ومن ثم تحليلها وتحويلها إلى معلومات، مع ضرورة ضمان جسارة العلاقة بين جميع الأطراف في المؤسسة، فعملهم يمتاز بالتحليل فقط بناء على معطيات جاهزة واعتماداً على المعلوماتية، وعموماً يمتاز عملهم بالروتين. أما النوع

الثاني فهم خبراء المعرفة فهم الأشخاص الذين يتميز عملهم بالدقة والتعقيد من عمل عمال المعرفة، ويتجلى ذلك في توليد المعارف اعتمادا على الإبداعات ومعالجة الأفكار، فتوليد المعرفة لدى هؤلاء يتم وفق نشاطين هما الإبداع والتحويل الأفكار<sup>1</sup>.

### ثالثا: ثقافة المعرفة

يعرف دونكان (Duncan) ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم والمبادئ التي يتشارك فيها العاملون في المؤسسة، ويتم تعليمها للعاملين الجدد وتكون الثقافة السائدة في المؤسسة مساندة لإدارة المعرفة أداء المعرفة في المؤسسة المعايير والتطبيقات المشجعة على التداول الحر للمعلومات فيما بين العاملين والمصالح. وتشكل المشاركة الجماعية، الثقة والدافعية العناصر الأساسية المنشأة لثقافة ملائمة لإدارة المعرفة، حيث:<sup>2</sup>

- من بين أفضل الأساليب لزيادة المشاركة الجماعية واستغلال المعارف ضمن مصلحة معينة من مصالح المؤسسة، يوجد إنشاء مجموعات العمل وزيادة المشاركة فيها؛
- تركز الثقة المبنية على المعرفة على التفاعلات الشخصية المتكررة والتي تسمح للعاملين بمعرفة كيف يتصرف زملاؤهم في مختلف الظروف، فالعاملون في المؤسسة يجب أن يكونوا على قناعة بأن المعلومات المتعلقة بنجاحاتهم المحققة أو بفشلهم لا يمكن أن تستغل ضدهم، وأن القرارات الإدارية المتخذة تكون منفصلة عن تلك المرتبطة بالجوانب التربوية، وأن الذين يشاركون في نشاطات التقاسم والتعلم الذاتي يتمتعون بدرجة من السرية والحماية؛
- كما تركز المؤسسة في أساليب تشجيع العاملين، على الجهود التي يبذلونها من أجل اكتسابهم للمعارف والتشارك فيها، سواء كانت هذه الأساليب مادية أو معنوية.

### رابعا: قيادة المعرفة

فالاتجاه لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، يبدأ تدريجيا من الإدارة العليا ثم ينتشر إلى أسفل المؤسسة حيث يتم تفعيله في الإدارات الأخرى التابعة للمؤسسة. ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة؛
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة؛
- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية؛

<sup>1</sup>Bouchez, J.P., (2004), Les nouveaux travailleurs du savoir, Ed d'organisation, France, p38.

<sup>2</sup>Dubois, N. & Wilkerson, T., (2008), Gestion des connaissances: Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, p24.

- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب، وتحديد الفجوة المعرفية التي ينبغي تجاوزها؛
- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها؛
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة؛
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بطريقة فاعلة؛
- نشر وتعميم المعرفة وتحديد الوسائل الملائمة لنقل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها؛
- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار.

لذا يجب أن يعين قائد لإدارة المعرفة من قبل المؤسسة وهو ما يسمى - *Chief Knowledge Officer (CKO)* ، والذي من أهم مسؤولياته وضع رؤية واضحة لإستراتيجية تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة ووضع المعايير والمقاييس المختلفة لعائد الاستثمار الناتج عن تطبيقها، كما يقوم بالمتابعة المستمرة لجميع المراحل المختلفة لهذا التطبيق. فالقيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة<sup>1</sup>. ودور قائد المعرفة دور مركب متعدد الأوجه، يتضمن القيام بالمهام التالية:<sup>2</sup>

- الدفاع عن المعرفة، والتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً؛
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المؤسسة المستندة إلى المعرفة؛
- إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات، قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس؛
- قيادة تطوير إستراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المؤسسة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المؤسسة من أجل إدارة عمليات المعرفة؛
- بناء ثقافة المعرفة في المؤسسة.

أن دعم القيادة أو الإدارة العليا يعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث يجب على القيادة التعرف على العاملين المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا مساندين لإدارة المعرفة في مؤسساتهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة. وأشار ويغ (Wiig) إلى أن

<sup>1</sup> سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية حول "مدن المعرفة"، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، 30/ نوفمبر، 2005، ص15.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 74.



تنفيذ هذه المهام يتطلب من قائد المعرفة مجموعة من الواجبات منها يجب أن يكون قائد المعرفة متعاوناً مع جميع العاملين من أجل توليد أفضل الحلول، ويجب أن يعمل على جعل إدارة المعرفة جزءاً من ثقافة المؤسسة وأن يراقب فعاليتها؛ كما يجب أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين الأقسام<sup>1</sup>.

### خامساً: رؤية المعرفة وإستراتيجيتها

لكي تضع المؤسسة رؤية وإستراتيجية للمعرفة، لا بد لها من تحديد بعض الأهداف التي تتوضح من خلالها خطة الاستثمار في إدارة المعرفة، منها مستقبل المعرفة، مبادرات التغيير التي تسعى المؤسسة لإحداثها وطرق الوصول إلى ذلك. إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة موجودة في كامل المؤسسة، وذلك من خلال ربط إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الاستثمارية مع إستراتيجية إدارة المعرفة. وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة، حيث تقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق المهمة للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً إلى توليد المعرفة<sup>2</sup>.

لذا يجب وضع رؤية واضحة لتقييم عائد الاستثمار الناتج من تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال ربط إدارة المعرفة بالأعمال الاستثمارية التي تعود على المؤسسة بالنفع، وعن طريق وضع معايير جديدة للأداء وربطها ببند المكافآت. وتعتمد قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في المعرفة<sup>3</sup>.

ويتم قياس فعالية إدارة المعرفة على عدة مستويات هي:

- العاملين: بقياس معدل خدمة العاملين، اتجاهات العمل لدى العاملين، متوسط اقدمية العامل في المؤسسة، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات مهنية، عدد الأفراد العاملين في إدارة المعرفة وتكاليف التعلم والتدريب.
- المعلومات: من خلال تحديد معدل تدفق واستخدام شبكات الأعمال، معدل التحديث والتقييم الدوري للمعرفة، درجة هيكلية نظام شبكة المعلومات، التنسيق والتكامل بين المعلومات الداخلية، إمكانيات إدارة المعرفة ومدى تكامل مصادر المعلومات ودرجة اكتمال البيانات.

<sup>1</sup> Wiig, K.M.,(1997), Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, *The Journal of Expert Systems with Applications*, 13(1), pp 6-8.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 90.

<sup>3</sup> هشيم على حجازي، المرجع السابق، ص 75.



- البيانات: وتضم حساب المعدل الزمني للاستجابة لشكاوى العملاء، عدد المقترحات المقدمة من العاملين، درجة توفر معلومات نظامية، مدى وجود إجراءات نمطية لتوثيق المعرفة، مدى وجود خطط لإدارة المعرفة ومدى توافر قاعدة بيانات العملاء.
- المعرفة: من خلال معدل العائد على الإبداعات، معدل استخدام وتوظيف المعرفة، مدى دعم الإدارة العليا للمعرفة، درجة مشاركة المعرفة بين الأفراد، مدى ربط الدخل بالأداء ومدى استخدام الإبداعات التكنولوجية.
- الإبداع: بتحديد مدى احترام حقوق الملكية الفكرية، قدرة العاملين على الإبداع، مدى الاستثمار في العاملين المهنيين، عدد العاملين الحاصلين على شهادات ذات اعتراف دولي، متوسط دخل العاملين في مجال الإبداعات وعدد براءات الاختراع التي تم الحصول عليها.

وفي دراسة قدمها كسلنج وآخرون (kiessling & al) يوضح أن تكامل وتراكم المعرفة على مستوى كل من الفرد والمؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وقد تم قياس الأداء التنظيمي باستخدام ثلاثة مؤشرات هي: تطوير المنتج، وتحسين العاملين، وزيادة الإبداعات، فالعاملين يمتلكون الكثير من المعرفة التي يجب أن تدار ويتم التنسيق بينها حتى يتم تحقيق الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

ومن أجل دعم إدارة المعرفة في المؤسسة تستعمل إدارة المعرفة ثلاثة أدوات أساسية تمكنها من العمل بطريقة فعالة، وهي:<sup>2</sup>

- أدوات الاستحواذ: وهي الأدوات التي تستعمل لرصد المعرفة من مصادرها المختلفة، وتساعد في اكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزين المعرفة الواضحة والصریحة، ويمكن استيراد المعرفة الخارجية أو توليد معرفة جديدة من المعرفة الموجودة، وهي أدوات تعتمد على التفكير القائم على الحالة.
- أدوات الاتصال: وهي الأدوات التي تستعمل لنقل وتبادل المعرفة، فإحدى مسؤولياتها الرئيسية هي تمكين الإدارة من نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات، بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم من خلال تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup>Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., Dabic, M, (2009), Exploring Knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy, *Journal of World Business*, 372, pp 1-13.

<sup>2</sup> طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004، ص3.

• أدوات التعاون: وهي الأدوات التي تستعمل من اجل خلق التعاون و تضافر المعرفي، وتساعد في تشجع على الإبداع المعرفي ونقل المعرفة من خلال المناقشات، فالاجتماعات والمؤتمرات تمكن الأفراد في مختلف المستويات من التلقي والمشاركة والاطلاع على المعلومات.

من خلال الأدوات التي تستعملها إدارة المعرفة تستطيع أن تقوم بحصر الموجودات والمتطلبات اللازمة، ومدى تحققها والفجوات إن وجدت، وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن ثم تنقيتها. وبناءا عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها بل تحديد أي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة والتي تتطابق مع رؤيتها، رسالتها، أهدافها، وإستراتيجيتها<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عملية إنتاج المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشارا في الوقت الحاضر، ولم يعد هناك مشكلة في تطبيقها بقدر ما تكمن المشكلة في كيفية إنتاج المعرفة في ظل التسابق نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة. وتمثل عملية إنتاج المعرفة القدرة على الإضافة العلمية إلى الرصيد المعرفي سواء من خلال تطوير وتنمية المعارف الموجودة فعلا أو من خلال خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك بمحاولة كشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملين، والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لذا يتعين على المؤسسة الاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل الخبرات والمهارات والتحديد والتعلم، وبالإضافة إلى تشجيع العاملين على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية التي تحول دون ذلك، بالاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج، أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد وتنظيم نشاط إنتاج المعرفة والتي من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
  - أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكلتها، وتثبيتها، والقيام بتوزيعها؛
  - أدوات التبادل والاقتسام التي تسمح بنشر المعارف المختلفة.
- إن عملية إنتاج أفكار جديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى إبداعات، لذلك فإن احد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها إلى إبداعات وتقديم

<sup>1</sup> غسان العمري وعبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004، ص4.

<sup>2</sup>Duizabo, S. & Guillaume, N., (1997), Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier de recherche n° 522, Centre DMSP, Université Dauphine, Paris, p12.

حلول مفيدة للمشكلات، كما لا يكفي لإنتاج المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل البحوث وتطوير تكون مسئولة على الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى، وإنما يستلزم الأمر أيضا إيجاد ثقافة تشجع على سلوك تبادل المعرفة وترسيخ في العقول فكرة تقدر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية، ولا بد من الأخذ في الاعتبار أن عملية إنتاج المعرفة لم تعد مقتصرة على العمليات الداخلية في المؤسسة (معارف المستخدمين والتحسينات العملية المستمرة) فقد تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من مؤسسات والجماعات والأفراد نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ الاقتداء بأفضل الممارسات وتجارب المؤسسات الأخرى؛
- ✓ حضور المؤتمرات وتوظيف المستشارين ومستخدمين جدد؛
- ✓ جمع بيانات من الزبائن والمنافسون؛
- ✓ التعاون مع المؤسسات الأخرى وتأسيس تحالفات بناءة؛
- ✓ تشكيل أعمال مشتركة.

وسنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على عملية إنتاج المعرفة، وإبراز أهم عملياتها كما سيتم تفصيلها فيما يأتي.

### المطلب الأول: عملية توليد المعرفة

تقوم عملية إنتاج المعرفة على مجموعة من العمليات، وتعد عملية توليد المعرفة من أبرز عمليات إنتاج المعرفة. فهي تعمل على خلق معرفة جديدة تساهم في تنمية الرأسمال المعرفي لدى المؤسسة.

### أولا: مفهوم عملية توليد المعرفة

يعرف نوناكا وآخرون (Nonaka & al) عملية توليد المعرفة بأنها عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود.<sup>2</sup> ويؤكد على ذلك كل من كمسك وبلتن (Kamask & Buluthan) توليد المعرفة بأنها تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض.<sup>3</sup> ويشير كل من (Bourdreau & Couillard) إلى أن عملية توليد المعرفة هي العملية التي تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي، وبصورة عامة عن

<sup>1</sup>Rao, R. NEMANI, (2010), the Role Of Computer Technologies In Knowledge Acquisition, *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), September.

<sup>2</sup>Nonaka, I., von Krogh, G., Voelpel, S., (2006), Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances, *Organization Studies*, 27, p1198.

<sup>3</sup>Kamask, R. & Bulutlar, F., (2010), The influence of knowledge sharing on innovation, *European Business Review*, 22, p309.

طريقين هما إما الحصول على المعرفة من خارج المؤسسة، بشرائها، أو استئجار خبراء، أو عن طريق خلق المعرفة داخل المؤسسة بفعاليات بحث رسمية<sup>1</sup>.

تبدأ عملية توليد المعرفة بأنشطة البحث عن المعرفة المطلوبة، فعند الوعي بوجود مشكلة يجب أولاً القيام بتجميع المعلومات وتحليلها لتحديد المشكلة، فالمعرفة ليست مجرد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، فتشخيص المعرفة ما هو إلا تحديد لموجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة أي تحديد الفجوة المعرفية للمؤسسة، ويمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث في خرائط المعرفة، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية<sup>2</sup>.

بعد ذلك يحين دور توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة. فالدور المهم في عملية توليد المعرفة هو استقطابها من داخل المؤسسة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) وخارجها لمحاولة الإحاطة بجوانب المشكلة المختلفة لتوصل إلى حلول ملائمة لها انطلاقاً من إمكانية العاملين على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية؛ ومن الرؤى الخاصة بهم وأحدى أقوى وأسرع الطرق لاكتساب المعرفة هو من خلال تعيين العاملين أو اكتساب المؤسسات بشكل كامل، وكذلك تدخل المعرفة إلى المؤسسة عندما يتعلم العاملون من مصادر خارجية مثل اكتشاف مصادر جديدة من المجهزين أو إدراك أكبر لتوجهات الزبائن، والإستراتيجية الأخرى لاكتساب المعرفة هو من خلال التجربة<sup>3</sup>. إن المؤسسات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتماداً على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمؤسسة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الأنترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المؤسسة التي تمتلك المعرفة، وأحياناً المؤسسات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع العاملون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية... الخ<sup>4</sup>. وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين، أو تحويلها إلى معرفة صريحة مخزنة في قاعدة المعرفة وتحويلها إلى أصول معرفية وإضافتها إلى رأس المال المعرفي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Bourdreau, A. & Couillard, G., (1999), Systems Integration and Knowledge Management. Information Systems Management, p27.

<sup>2</sup>Kelleher, D. & Levene, S., (2001), Knowledge management: A guide to good practice, British standard institution, London, p 54.

<sup>3</sup>McShane, S. L. & Glinow, M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw- Hill, Inc., New York, p13.

<sup>4</sup>Laudon, K. C. & Laudon, J. P., (2007), Management Information Systems, 10 rd, Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p436.

<sup>5</sup>توماس أ. ستوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص31.

ولقد اقترح كين (Quinn) مبادئ أساسية تقوم عليها عملية توليد المعرفة وهي أولا تعزيز مقدرة العاملين في حل المشكلات؛ ثانيا التغلب على معارضة العاملين للمشاركة بالمعارف؛ ثالثا التحول من الهياكل الهرمية إلى المؤسسات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية؛ وأخيرا تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية<sup>1</sup>. وتركز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العاملين، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة. ولتحقيق فعالية توليد المعرفة يقترح كواكس (Coakes) تنفيذ النشاطات الآتية:<sup>2</sup>

- ✓ إدارة اجتماعات غير رسمية: لان الأجواء غير الرسمية تساعد على التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية؛
- ✓ استخدام التناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها العاملين؛
- ✓ ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تحفيزا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية؛
- ✓ استخدام هيكل تنظيمي مرن أو شبكي؛
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.

### ثانيا: أنماط توليد المعرفة

لقد حدد برتلت وآخرون (Bartlett & al) عدة أنماط لتوليد المعرفة وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية: ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين، وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات؛
- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص في مشكلة ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك المشكل؛
- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة، والإبداع. ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة.

<sup>1</sup>Quinn, J. B., Baruch, J.J., Zien, K.A., (1997), Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies, Free Press, New York, pp432.

<sup>2</sup> هيثم على حجازي، المرجع السابق، ص89.

<sup>3</sup>Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Birkinshaw, J., (2004), Transnational Management, McGraw Hill, Boston, pp546-555.

وقد أضاف كل من دفتوت وبرسك (Davenport & Prusak) أنماطا أخرى إلى الأنماط السابقة لتوليد المعرفة وهي:<sup>1</sup>

✓ الاكتساب: وهي الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة. أي أن المؤسسة التي تقوم بشراء مؤسسة أخرى بهدف الحصول على ما تمتلكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء العاملين أي المعرفة الموجودة في عقولهم.

✓ الاستئجار: يمكن أن يتم استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة. ويعتبر الدعم المالي الذي تقدمه مؤسسة ما إلى جامعة ما أو إلى احد مراكز البحوث، مقابل أن تكون أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجريها، كما قد تقوم المؤسسة بدفع مبلغ مالي إلى الخبير من اجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما.

✓ الموارد الموجهة: إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في مؤسسة هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض. وتعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجا لها، بحيث يكون الهدف الرئيس لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة .

✓ الاندماج: دمج العاملين مع بعضهم البعض، بوجهات نظرهم المختلفة، من أجل العمل على حل مشكلة.

✓ التكيف: أن التغييرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة. وتستند المؤسسة على التكيف بامتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة. بالإضافة إلى الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

✓ الشبكات: يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المؤسسات. فالعاملين يقتربون من بعضهم البعض من خلال الاهتمامات والمصالح المؤسسة، تولد حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة معرفة جديدة داخل مؤسساتهم.

### ثالثا: عوامل نجاح عملية توليد المعرفة

أن عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولا من العامل صاحب المعرفة، وهذا يعني أن المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة هي ما يملكه العاملون من معرفة موجودة في عقولهم وذكرياتهم. بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي وجود عاملين آخرين لديهم استعداد ووعي وقابلية للاستماع وقبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وبخاصة الجديدة منها. وجود عاملين آخرين يعني أيضا تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المؤسسة، خاصة في الأوقات التي تزداد فيها حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل لأسباب كثيرة أقلها الرغبة في سماع الثناء أو اكتساب

<sup>1</sup>Davenport, T. H. & Prusak, L., (2000), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, p52.

إعجاب الآخرين واحترامهم. ويتمثل دور المؤسسة في عملية توليد المعرفة في توفير بيئة ملائمة لتسهيل الأنشطة الجماعية وتوليد وتراكم المعرفة عند العاملين. وقد أشار إشييجو (Uchijo) في دراسته الصادرة بعنوان (From Managing to Enabling Knowledge)، إلى مجموعة من النشاطات التي تؤثر إيجابيا على عملية توليد المعرفة، وهي:<sup>1</sup>

- غرس الرؤيا المعرفية: تؤكد هذه الخطوة على ضرورة الانتقال من إستراتيجية الأعمال إلى إمكانية توليد رؤيا شاملة للمعرفة داخل المؤسسة؛
- إدارة المحادثات: تسهل هذه الخطوة عملية الاتصال بين العاملين في المؤسسة. فجوهر النشاطات يكمن في الاتصال، سواء الاتصال بين العاملين في المؤسسة أو الاتصال خارجها؛
- جمع نشاطاء المعرفة: وتعنى هذه الخطوة بالنشاطات التي يجب القيام بتشجيع توليد المعرفة انطلاقا من أهداف نشاطاء المعرفة؛
- إيجاد البيئة المناسبة: تتم هذه الخطوة بالارتباط الكبير القائم بين الهيكلية والإستراتيجية التنظيمية؛
- عوملة المعرفة المحلية: وتعنى هذه الخطوة بمكان انتشار المعرفة على المستوى العالمي وخفض تكلفة عملية توليد المعرفة.

ويضيف نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) خمسة شروط على المستوى التنظيمي يعزز توليد المعرفة، وهي:<sup>2</sup>

- الغاية التنظيمية: والتي تعتبر محرك توليد المعرفة، وتعرف على أنها طموح المؤسسة لبلوغ أهدافها. وجهود تحقيق الغاية التنظيمية عادة ما تأخذ صورة إستراتيجية الأعمال. ومن منظور توليد المعرفة يكمن جوهر الإستراتيجية في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب، توليد، تخزين واستغلال المعرفة. وبالتالي فالعنصر الأهم في الإستراتيجية المؤسسية هو التصور العقلي لرؤية متعلقة بنوعية المعرفة اللازم توليدها وتنميتها ثم تطبيقها في صورة نظام إداري للتنفيذ.
- الاستقلالية: ويقصد بها السماح لجميع العاملين في المؤسسة بالتصرف بشكل مستقل طالما أن ظروف المؤسسة تسمح بذلك. وتزيد استقلالية العاملين من إمكانية تحفيزهم على توليد معرفة جديدة. وتنبع الأفكار المبتكرة من العاملين المستقلين وتنتشر وتتوزع داخل الفريق ثم تتحول إلى أفكار تنظيمية. ويحدد

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص90.

<sup>2</sup>Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), op. cit., pp125-128.



العاملون والمجموعات المستقلة الخلقية للمعرفة حدود مهامهم بأنفسهم سعياً لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة.

- التقلب والفوضى الإبداعية: وهو الشرط الثالث لتعزيز توليد المعرفة الذي يحفز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية. والتقلب يختلف عن الاضطراب وهو نظام يصعب تقدير نمطه في البداية. فعندما يحدث التقلب في مؤسسة ما، يواجه عاملها تغييراً جذرياً في أساليب العمل الروتينية، حيث تساهم هذه الحالة في إعادة النظر في تفكير العاملين، ويتطلب ذلك التركيز على الحوار كوسيلة للتفاعل الاجتماعي، وبذلك يتم خلق مفاهيم جديدة. أما الفوضى فتتولد بشكل طبيعي عندما تواجه المؤسسة أزمة حقيقية، أو تتولد بشكل مقصود عندما يخلق قادة المؤسسة إحساساً بالأزمة بين العاملين، أو عند وضعهم لأهداف معقدة، وهذه الفوضى المقصودة التي تسمى الفوضى الإبداعية تزيد التوتر داخل المؤسسة وتتركز اهتمام العاملين على تعريف المشكلة وتسوية موقف الأزمة، كما أنها تشجع على الإبداع لبدائل الإجراءات المتبعة. وتحدد الإشارة إلى أن منافع الفوضى الإبداعية لا تتحقق إلا عندما يكون لدى العاملين القدرة على التأمل في أعمالهم، فبدون التأمل يميل التقلب إلى إحداث فوضى ذات تأثير سلبي.

- وفرة المعلومات: ويقصد بها توفر المعلومات المتعلقة بما هو أبعد من متطلبات التشغيل المباشرة والحالية للعاملين في المؤسسة، أي وجوب توفر المعلومات في كل ما يتعلق بنشاطات العمل، ومسؤوليات الإدارة والمؤسسة ككل. ويشجع الاشتراك في المعلومات على الاشتراك في المعرفة الضمنية، لأن العاملين يستطيعون معرفة ما يحاول الآخرون التعبير عنه لفظياً. أي أن غزارة المعلومات تسرع عملية توليد المعرفة وتكون مهمة بصفة خاصة في مرحلة تطوير المفاهيم، عندما يكون التعبير اللفظي الواضح عن الصور الذهنية الموجودة في المعرفة الضمنية مسألة في غاية الأهمية.

- التنوع الأساسي: ويقصد بذلك وجوب تطابق التنوع الداخلي للمؤسسة مع التنوع والتعقيد الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية. ويكون بإمكان العاملين في المؤسسة التعامل بنجاح مع كثير من الظروف الطارئة إذا كانوا يمتلكون التنوع الأساسي والذي يمكن أن يزيد من خلال دمج المعلومات بشكل مختلف ومرن وسريع، وإعطاء فرصة متكافئة للوصول إلى المعلومات في كل أنحاء المؤسسة. حيث أن بناء هيكل تنظيمي مسطح ومرن تترابط فيه الوحدات المختلفة مع شبكة المعلومات هو أحد طرق التعامل مع تعقيد البيئة. ومن الطرق الأخرى التي تحدث رد فعل سريع للتقلبات غير المتوقعة في البيئة والمحافظة على التنوع الداخلي هي تغيير الهيكل التنظيمي بصورة متكررة، بالإضافة إلى ذلك فإن التناوب الوظيفي المتكرر للعاملين يمكنهم من اكتساب معرفة تتعلق بوظائف متعددة، وهو ما يساعدهم على التغلب على المشكلات والتقلبات البيئية غير المتوقعة.



### المطلب الثاني: عملية مشاركة المعرفة

إن الجزء الأكبر من معارف المؤسسة مخزن في عقول الأفراد على مستوى اللاوعي، أي هي معارف ضمنية غير مهيكلت تتميز بالقدرة على صنع الفارق فيما يخص فعالية الأداء وجودة المنتجات، لذلك يحتاج هذا النوع من المعارف إلى علاقات إنسانية تفاعلية تشجع على التبادل المعرفي وتساهم في تثمين الرأس مال الفكري.

### أولاً: مفهوم عملية مشاركة المعرفة

وتعرف مشاركة المعرفة بأنها نشاط يتم من خلاله تبادل المعارف بين العاملين داخل المؤسسة<sup>1</sup>. حيث يري جان وآخرون (Jain & al) بان مشاركة المعرفة على أنها عملية جلب المعرفة ونقلها ممن هو مصدر لها إلى مستلم لها<sup>2</sup>. ويضيف يه وآخرون (Yeh & al) بان مشاركة المعرفة إنما هي عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة<sup>3</sup>. وهذا ما يؤكد سشميتز (Schmitz) إذ يعرفها بأنها تمثل النشاط الذي يقوم به العاملين من اجل المساهمة المشتركة في استخدام واستثمار المعرفة<sup>4</sup>.

تتم عمليات مشاركة المعرفة من خلال نشر الأفكار والنقد البناء حول الحلول المقترحة وأفضل الممارسات، وتنمية المناقشة والحوار بالاتصال والتواصل ورغبة تبادل المعرفي البناء الهادف للوصول إلى قرار سليم لحل المشكلة مما يؤدي لتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين العاملين، وأيضاً من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة للجميع<sup>5</sup>. فالمشاركة المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال العلاقات المتداخلة بين العاملين وتبادل الخبرات والتجارب والأفكار مما يسمح للفرد بالتفكير خارج نطاق المألوف في بيئة تتميز بالتشجيع والتعاون والتحدي وضرورة التناغم والتحسين المستمر وبذلك تصبح المعرفة الضمنية تحت مسمى المعرفة الضمنية الجماعية. إن عملية المشاركة تحمل في طياتها كل من مرحلة النقل والنشر فهي عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض

<sup>1</sup>Cabrera, A. & Cabrera, E. F., (2002), Knowledge-sharing Dilemmas, *Organization Studies*, 23 (5), p 688.

<sup>2</sup>Jain, K.K, Sandhu, M.S., Sidrm, G.K., (2007), Knowledge Sharing among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia, Research papers, JASA2, Malaysia, p23.

<sup>3</sup>Yeh, C.M., Hu, H.N., Tsai, S.H., (2011), A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector, *American Journal of Applied Sciences*, 8(4), p2466.

<sup>4</sup>Schmitz, L., (2011), Knowledge Sharing: How Do People Share Information in Companies and what are Communities of Practice, Cologne University of Applied Sciences, p20.

<sup>5</sup>Manaf, H. A. & Marzuki, N. A., (2009), The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge, international conference on administrative development: towards excellence in public sector performance, The Institute Of public Administration(IPA), Al Riyad, Nov, p08.

واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها<sup>1</sup>. يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء العاملين للاطلاع على هذه المعرفة والتشارك فيها، هذا ما يضمن الوصول إلى الإبداع وحلول مما يؤدي إلى توليد حلول جديدة وعلي الرغم انه من الصعب أحيانا تشجيع المشاركة الطوعية في المعرفة من قبل العاملين لذا ينوه سكرم (Skyrme) إلى أن مشاركة المعرفة يجب أن تصبح سلوكا مزروعا ومغروسا لدى كل العاملين والمهنيين، وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والدوافع لديهم<sup>2</sup>. كما يؤكد هرسشل (Herschel) على أن عملية مشاركة المعرفة تستوجب تحول المعرفة من معرفة ضمنية إلى صريحة، باختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة، كما إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، فهي تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لان المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير<sup>3</sup>. ويشير كل من هسغ وفريك (Heisig & Vorbeck) إلى وجود عدة أساليب لمشاركة المعرفة، وهي فرق المشروع المتنوعة معرفيا لنقل الداخلي، شبكة المعلومات الداخلية، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، وكلاء المعرفة، مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛ فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم<sup>4</sup>.

كما قد تكون مشاركة المعرفة في المؤسسة إما مشاركة جماعية كوسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار، وتكون المشاركة أيضا بصيغة التعاون الذي يستخدم للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها، واما مشاركة فردية تمتلك معظم المؤسسات شخص أو أكثر (الخبراء) ممن يمتلكون المعرفة يعود لهم الفضل في نجاح عمليات المؤسسة، وأن إيجاد الطرق لجعل هؤلاء يشاركون معرفتهم مع الآخرين في المؤسسة سوف يكون الأساس لتكملة نجاحات المؤسسة<sup>5</sup>. كما يتم مشاركة المعرفة داخل المؤسسات إما بشكل مقصود، ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدا داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدا من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء. أو بشكل غير مقصود ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>Delong, D. W., (2004), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, University Press, Oxford , August, p 22.

<sup>2</sup>Skyrme, D., (1999), knowledge management: Making it work. By internet- skyrme.com, 06/06/2015.

<sup>3</sup>Herschel, S., (2000), Managing Knowledge Work, Palgrave MacMillan, New York, p38.

<sup>4</sup>Heisig, P. & Vorbeck, J., (2000), Knowledge Management An Integrated Approach, Prentice Hall, England, p119.

<sup>5</sup> نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر، دار وائل، الأردن، 2005، ص 173.

<sup>6</sup>Marquardt, M. J., op. cit., p50.

## ثانيا: أهمية مشاركة المعرفة

هناك حاجة دائما وملحة لنقل المعرفة ونشرها والتشارك فيها<sup>1</sup>. وقد ابرز قرتن (Gurteen) أهمية مشاركة المعرفة في أنها تمكن خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية، كما أن دوران المعرفة بين جميع العاملين يضمن استمرارها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الخبرات<sup>2</sup>. وهذا ما أشار إليه Mitchell حين قال بأن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم الخبرات والممارسات<sup>3</sup>. كما أكد في نفس السياق بدلر وآخرون (Pedler & al) على أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع العاملين<sup>4</sup>. فالمشاركة المعرفة مهمة لدعم الإبداع وتطوير معرفة العاملين الضمنية والمعرفة الصريحة والصريحة وذلك انطلاقا من تحويل معرفة في عقل صاحبه إلى معرفة صريحة تترحم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة إبداعية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة، تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها من خلال إما التبادل الذي يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات. وإما التفاعل الاجتماعي كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل المشاركة للمعرفة الضمنية مما يسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة<sup>5</sup>. إن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة إذ بين كواك (Coakes) بأن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية مشاركة المعرفة<sup>6</sup>، ويعتقد كروغ وآخرون (Krogh & al) بأن عملية نقل المعرفة هي آلية لاستخدامها بشكل انتقائي، لذلك فإن حقل المعرفة، الوظائف، الدوائر الأخرى في المؤسسة ووحدات الأعمال يجب أن تكون لديهم إمكانية لزيادة قوة وفعالية المعرفة من خلال عملية نقل المعرفة لتسريع هذه العملية، وهناك شروط يجب أخذها في الاعتبار هي<sup>7</sup>:

- يجب أن تكون جميع أجزاء المؤسسة واعية ومدركة للفرص والفوائد المتحققة من عملية تبادل المعرفة؛
- الأطراف المعنية تتوقع نقل المعرفة لتثبت جدارتها أمام الأطراف الأخرى؛
- يجب أن تحفز جميع الأطراف المعنية في المؤسسة لكي تسعى وراء عملية نقل المعرفة؛

<sup>1</sup> Szulanski, G., (2000), The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behaviour and Human, Decision Processes*, 82(1), pp9-27

<sup>2</sup> Gurteen, D., (1999), Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine*, 2(5), February, p2.

<sup>3</sup> Mitchell, H., (2005), Knowledge Sharing the value of Storytelling, *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(5), p638.

<sup>4</sup> Alipour, F., Idris, K., Roohangiz K., (2011), Knowledge creation and transfer :Role of learning organization , *International journal of business Administration*, August, 2(3), p63.

<sup>5</sup> Jyrama, A., Kauppila, O.P., Rajala, R., (2009), Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries, *International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities*, April, p02.

<sup>6</sup> Coakes, E., (2003), knowledge management: current Issues and challenges, Idea Group publishing, USA, p42.

<sup>7</sup> Krogh, G., Nonaka, I., Aben, M., (2001), Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework, *Long Range Planning*, 34, p425.

- يجب أن تكون جميع الأطراف مهتمة بعملية توزيع ونقل المعرفة في الأنشطة التي تختص بها لكي تدرك أهمية الفوائد المتحققة من تلك العملية.

### ثالثا: عوامل نجاح مشاركة المعرفة

المؤسسات غالبا ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار الأخطاء نفسها، وإعادة تنفيذ الأعمال نفسها، وأيضا بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة نفسها، والنشر ونقل المعرفة والتدوير المستمر لهذه المعرفة بين العاملين بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة، مثلا لجأت شركة HP للسماح لموظفيها بالانتقال بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية داخل أرجائها، فالمعرفة لا تترك مالكها عندما يتم نقلها للآخرين، ولكن تنمو وتزداد قيمتها في كل مرة تتم فيها عملية النقل للآخرين، وكذلك الحال لشركة Siemens الرائدة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تلزم موظفيها باستعمال طرق أخرى لمشاركة المعرفة إضافة لاتصالهم غير الرسمي اليومي<sup>1</sup>. ويؤكد نوناكا (Nonaka) على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها، لأنها متواجدة في العقل البشري، وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات<sup>2</sup>. ويضيف نوناكا (Nonaka) أيضا من أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال والتي تشجع العاملين على الاستفسار والحوار<sup>3</sup>، كما يؤكد سزلنك (Szulanski) أن الموارد المعرفية تصبح أكثر قيمة عندما يتم المشاركة بها<sup>4</sup>. ويقومون بالاتصالات المستمرة لمناقشة قضايا ومصالح واهتمامات مشتركة، والسعي لإيجاد حلول مشتركة بإعادة الاستخدام والبناء للمعرفة والمشاركة بالمصادر الأخرى المتوفرة. وتتوقف القيمة الحقيقية التي يتم إضافتها للمعرفة على الكيفية التي تتم بها عملية نقل وتدوير المعرفة. وعموما فإن نجاح عملية تشارك المعرفة تتوقف على<sup>5</sup>:

✓ مدى إدراك وتفهم الشخص للمعرفة وقدرته على نقلها؛

✓ نشر ثقافة المشاركة داخل المؤسسة؛

✓ تحفيز الشخص للقيام بذلك، حيث انه من خلال تحفيز التبادلات بين العاملين يتم مشاركة المعرفة، بل وإنتاج معارف أخرى جديدة.

<sup>1</sup>Davenport, T. H. & Volpel, S. C., (2001), The rise of knowledge towards attention management, *Journal of knowledge Management*, 5(3), pp 219-218.

<sup>2</sup>Nonaka, I., (1994), op.cit., p27.

<sup>3</sup>Nonaka, I., Toyama R., Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33(1), p24.

<sup>4</sup>Szulanski, G., (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, p27.

<sup>5</sup>Corbett-Etchevers, I. & Mounoud, E., (2011), La gestion des connaissances dans un groupe industriel, *revue française de gestion*, n° 213, p79.

تتطلب عملية المشاركة بالمعرفة توفر نظم وأدوات تساعد في إدارة تدفقات المعرفة في داخل المؤسسة ومع بيئتها في الخارج، وإلى قاعدة تكنولوجية قوية، وقد استطاعت مؤسسات عديدة تطوير أنظمة خاصة بها لمشاركة المعرفة التي تمتلكها، كمنظمة (Anderson Consulting) التي قامت بتطوير نظام *Knowledge Exchange* الذي يسمح لما يزيد على 170.000 من أفرادها الموجودين في 47 بلداً، للوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها هذه المؤسسة، ومن ثم التشارك فيها. يضاف إلى ذلك استخدام المؤسسة العديد من الأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما تمتلكه من معرفة<sup>1</sup>.

إن تفعيل عوامل المشاركة المتمثلة في سلوك الأفراد بنشر ثقافة التشاركية وتوفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال اللازمة. تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المؤسسة تحفزهم للحفاظ والرقى بالمؤسسة ذاتها، فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وينعكس ذلك في الإبداع، فتصبح ثقافة متبعة للأفراد وبالتالي الدفاع عن مصالح المؤسسة، وتعمل مشاركة معرفة علي زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. كما تكون مشاركة معرفة الثقة بين أعضاء الفريق وبالتالي تحقق التوافق في الأداء حيث يسعى أعضاء الفريق إلى تنفيذ الأوامر بكل صدق وشفافية وكفاءة، لذا نجد أن قراراتهم يتم تنفيذها بيسر وسرعة أكثر، بالإضافة إلى إن مشاركة المعرفة تؤدي إلى وجود وسائل اتصال أفضل فعند ما يتخذ فريق قرارا يعلم به الأعضاء فوراً. واجتماع الفريق المشاركة هو وسيلة اتصال في حد ذاتها. وعموماً فنتيجة للتفاعل بين مختلف أفكار فريق العمل، يصبح الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير الإبداع على مستوى الفرد، متأثراً بذلك بمجموعة من العوامل كالقيادة، تكوين الجماعة، هيكل الجماعة، استمرارية الجماعة،... فقد أكدت بعض الدراسات على أنه كلما كان الفريق متجانساً كلما نمت قدراته الإبداعية.

لكن رغم أن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها مؤسسات، إلا إن هناك معوقات تحد من عملية المشاركة، حيث ذكر راج (Riege) عدد من الصعوبات التي تعيق مشاركة المعرفة ومنها:<sup>2</sup>

- هيمنة تبادل المعرفة الصريحة على حساب المعرفة الضمنية التي تحتاج للمهارة والخبرة، والتي يتم اكتسابها بالتدريب العملي والتعلم والملاحظة والحوار والتفاعل وحل المشكلات؛
- التدرج الهرمي المتسلسل المبني على السلطة والقوة؛
- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد العاملين المعنيين بذلك؛
- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة؛

<sup>1</sup> أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة مؤسسات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 نيسان، 2009، ص9.

<sup>2</sup>Riege, A., (2005), Three-dozen knowledge sharing barrier managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), p23.

- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بان مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة؛
- نقائص في التقييم والاتصال وعدم تجاوز أخطاء العمل السابقة والتي من شأنها تعزيز التعلم الفردي والجماعي؛
- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين العاملين؛
- الافتقار لمهارات الاتصال والتواصل؛
- تخوف ذوي الخبرة من عدم الحصول على اعتراف المديرين والزملاء عند مشاركة معارفهم وخبراتهم؛
- الافتقار للمهارات الشخصية واختلاف التجربة بين المستويات التنظيمية؛
- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين العاملين في المؤسسات .

### المطلب الثالث: عملية تطبيق المعرفة

مرحلة التطبيق والتي يتم فيها جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، أي نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة فهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متعددة، من خلال التطبيق في واقع العمل<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم عملية تطبيق المعرفة

المقصود بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، أي نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته<sup>2</sup>. فالمعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة ما لم توضع في موضع التطبيق العملي من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو ضمنية لدى الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات ذات قيمة مضافة، عند ذلك تصبح المعرفة ذات قيمة بنفسها وبفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة. وبهذا تعد عملية تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة أو لولادة معرفة جديدة، فليست المنظمة التي تملك معرفة الأفضل تضمن الميزة التنافسية والأداء الجيد، بل تلك التي تستخدم أو تطبيق المعرفة على أكمل وجه لتأمين هذه الميزة. وهي غاية إدارة المعرفة وتعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، ومن المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها،

<sup>1</sup>Wiig, K.M., (1999), comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, Texas, p3.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص44.



فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة<sup>1</sup>. في هذا الصدد تشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا سنة 2004 إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق<sup>2</sup>. أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. حيث أن نجاح أية مؤسسة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. لذا يعد تطبيق المعرفة هو الغاية النهائية لكل مؤسسة، إذ لا جدوى من توليد المعرفة دون استخدامها، ولقد أشار عدد من الباحثين إلى ذلك، حيث ذكرت لدنر و ألابي (Alavi & Leidner) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات توليد المعرفة إلى تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة<sup>3</sup>، ويؤكد كل من مكشان و غلنو (McShane & Glinow) على إن جميع العمليات السابقة لا تعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك على العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب ثقافة داعمة لتعلم والتغيير<sup>4</sup>. ويرى كل من لودن و لود (Laudon & Laudon) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المؤسسات سوف لن تضيف قيمة، ولإعطاء عائد على الاستثمار فأن المعرفة يجب أن تصبح جزءا نظاميا من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار، وان المعرفة الجديدة يجب أن تبني داخل عمليات المؤسسة والإدارة تدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة، وكذلك إيجاد منتجات وخدمات جديدة للمؤسسة<sup>5</sup>. وفي هذا السياق أشار برك (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على تطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، ويؤكد على إن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب<sup>6</sup>. ومن وجهة نظر هايديغ وفوريك (Vorbeck & Heidig) فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات عمل مقترحات الخبرة الداخلي، اعتماد

<sup>1</sup>Survary, M., (2005), Knowledge Management and Competition in Consulting Industry, *Management Review*, 41(2), p96.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص130.

<sup>3</sup>Alavi, M. & Leidner, D., (2001), knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, 25(1), p117.

<sup>4</sup>McShane, S. L. & Glinow, M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw-Hill, Inc., New York, p14.

<sup>5</sup>Laudon, K. C. & Laudon, J. P., (2007), op.cit, p435.

<sup>6</sup>Burk, M., (1999), Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, *Public Roads*, US Department of Transportation, 63(3), p27.

مقاييس للسيطرة على المعرفة، تدريب الفريق من قبل خبراء متمرسين<sup>1</sup>. ويشير جرانت (Grant) إلى انه يمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي:<sup>2</sup>

- 1- التوجيهات: يقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- 2- الروتين: فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- 3- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

### ثانيا: أهمية تطبيق المعرفة

المعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة، ما لم توضع موضع التطبيق الفعلي من خلال الإفادة منها في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو ضمنية لدى الخبير إلى عمل يحسن الأداء والى منتجات ذات قيمة مضافة، عند ذاك تصبح المعرفة ذات قيمة بنفسها ويفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المؤسسة، وبهذا تعد عملية تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة أو لولادة معرفة جديدة، لذا تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلا وتقويما نقديا لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، فالمعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق فالمعرفة قوة إذا طبقت، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، وعموما أن تطبيق تلك المعارف المشفرة في عدة مواقف تشكل خبرات حيث يتم امتصاص المعرفة وإنتاج سلوك متعلم لتصبح غير مشفرة أو ضمنية التأثير، حيث يتم بعد ذلك تضمين المعرفة المجردة في تطبيقات ملموسة، وهذا يتوقف على قدرة العاملين على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح، فهو جهد متواصل يمارسه العاملين في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الإفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم، أي توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وأن تتلاءم معها، باستخدام المعرفة المتاحة بالطريقة المناسبة وفي الوقت الملائم، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة ويجب أن يستهدف تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة<sup>3</sup>. والاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المؤسسات بأفضل

<sup>1</sup>Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge management, Springer Berlin Heidelberg, New York , p67.

<sup>2</sup>Martensson, M., (2000), A Critical Review of Knowledge management as Management Tool, *The Journal of Knowledge management*, (3), p205.

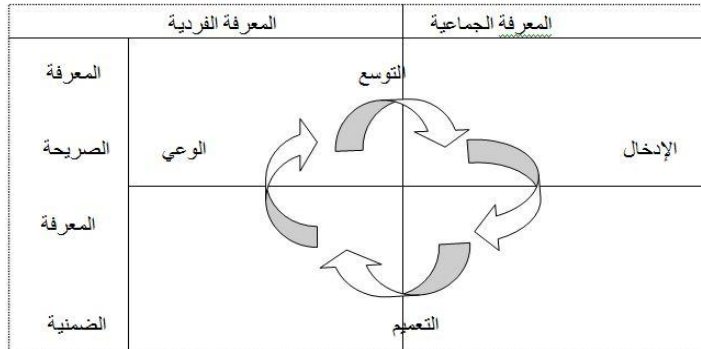
<sup>3</sup>Survary, M., (2005), Knowledge Management and Competition in Consulting Industry, *Management Review*, 41 (2), p96.



الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعلمها للآخرين حيث تتطلب التعلم والشرح المفصل، والتعلم يحصل بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات وفرق العمل، يكون أساسه عمليات التعلم الفردي أو الجماعي في المؤسسة والتي يمكن أن تكون بشكل مستقل، فهو العملية الحيوية الدينامية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات التي تحدث لدى العاملين نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعي<sup>1</sup>.

فتدفقات المعرفة تبدأ أولاً من محور الفرد ثم تبدأ بالتدفق في حركة تصاعدية إلى فرق وجماعات العمل. ويرى نوناك وبومرد (Nonaka & Baumard) انه لا يتم انتقال المعارف إلى الفرد، كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طريقته ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي يعتمد عليها. انطلاقاً من هذا اقترحا نوناك وبومرد (Nonaka & Baumard) نموذج يدمج البعدين الفردي والجماعي مثله في الشكل رقم (3).

الشكل رقم(3): المعارف الفردية و الجماعية



Source: Dieng Kuntz R . & al., (2005), knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances, 3<sup>ème</sup>éd, Dunod, Paris, p8.

كما يظهر في الشكل فان مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي يؤدي إلى التعلم من خلال ثمانية طرق<sup>2</sup>:

- عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة، يحدث توسع (*Extension*) في المعارف؛
- في الاتجاه المعاكس من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك (*Appropriation*) من طرف الفرد؛
- عند انتقال المعارف الكامنة من الفرد إلى الجماعة، تكون في حالة تعميم (*Socialisation*)؛

<sup>1</sup> عفاف عبد الله احمد إسماعيل، التعلم الإلكتروني في مجتمع المعرفة من منظور إسلامي، المؤتمر الدولي الثالث حول " دور التعلم الإلكتروني في تعزيز مجتمعات المعرفة"، البحرين، 8/6 ابريل، 2010، ص15.

<sup>2</sup>Dieng Kuntz R ., & al, op.cit., pp7-9.

- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنه (*Individualisation*) بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد؛
- عند انتقال المعارف الشخصية الباطنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد، يصبح هذا الأخير واعيا بها (*Conscient*)؛
- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى باطنية عند نفس الفرد، فيكون قد انضمت إلى معارفه الباطنية، أي يكون قد ادججها أو استوعبها (*Assimilation*)؛
- عند تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة، تكون في حالة ارتباط (*Articulation*)؛
- وفي الاتجاه المعاكس تكون في حالة إدخال أو تدخيل (*Intériorisation*) .

فمن خلال امتزاج هذه المعارف وانتقالها في حلقة حلزونية تساعد الأفراد والجماعات وتمنحهم فرصا جديدة لاكتساب المعرفة وإنتاجها، وهذا ما يسمح لهم بالتعلم والقدرة على رؤية الأشياء من أبعاد وأوجه مختلفة. فعملية التعلم في المؤسسة تعرف بالتعلم المنظمي وهي الحصول على المعرفة والمهارة، فالمعرفة تتعلق بالجزء النظري من التعلم أي "لماذا؟"، أما المهارة فتتعلق بالجزء العملي من التعلم : أي "كيف؟"<sup>1</sup>.

ولقد ساهم العديد من المفكرين في محاولة تحديد أنماط التعلم ومن أشهرهم هو الذي قدمه أرجرس (*Argyris*) وقد صنف هذا الأخير رفقة (*Schon*) التعلم إلى حلقات كما يلي:<sup>2</sup>

✓ الحلقة الأحادية للتعلم (*Single loop Learning*): يسمي أيضا بالتعلم التكييفي أو التعلم غير الاستراتيجي يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث<sup>3</sup>، فالتعلم مفرد هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المؤسسات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على القدرات في المؤسسة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافترضاها<sup>4</sup>، وهو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير.

✓ الحلقة المزدوجة للتعلم (*Double loop Learning*): ويسمي بالتعلم الاستراتيجي والتعلم التوليدي يعني التشكيك في المبادئ المطلقة بحد ذاتها، والتعمق في المشكلات أكثر من مجرد عرضها مع إيجاد الحلول للقواعد والأهداف الأساسية، وحتى السياسات مع إمكانية تغييرها. فهو يبحث في الافتراضات التي تقف

<sup>1</sup> طارق السويدان، المؤسسة المتعلمة، شركة الإبداع الخليجي للاستشارات والتدريب، الكويت، 2002، ص19.

<sup>2</sup>Argyris, C., (1997), double loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, p116.

<sup>3</sup>Senge, P., (1990), the fifth discipline: the art and practice of the learning organization, currency double day, New York, p124.

<sup>4</sup>Hayes, J.& Allinson, C. W., (1998), Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations, *Human Relations*, 51(1), p857.

خلف الفعل أو التصرف فهو لا يدور حول الحقائق الملموسة وإنما أيضا حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل الأشياء بطريقة مختلفة أو القيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المؤسسة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي<sup>1</sup>، كما يرى ممفورد (Mumford) التعلم مزدوج الحلقة يشجع على إعادة التفكير في المعرفة القائمة، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المؤسسات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية<sup>2</sup>.

✓ الحلقة الثلاثية للتعلم (*Deutero loop Learning*): يحدث عند تعلم كيفية إنجاز وتحقيق الحلقة الأحادية والثنائية، حيث يتم تحديد التوجهات وأنماط التعلم، ويكون هذا التعلم ممثلا للاستعلام وطرح الأسئلة داخل النظام التعليمي، حيث تكتشف الأخطاء وتصحيح. هذا النمط من التعلم يطلق عليه تعلم التعلم *Deutro-Learning*، أي التعلم الثلاثي الحلقة يهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم. وهذا النمط من التعلم يترتب عليه اكتساب المعرفة وإعادة تقويم الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها دراسة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم<sup>3</sup>. ويركز تركيزا أساسيا على الحوار، ويظهر عندما تجدد المؤسسة أن هناك فرصة مالا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المؤسسة ويعد فعالا وقائما على المبادرة ويتطلب التغذية العكسية المستمرة، وجوهره عملية التعلم في العمل على تحسينها، فهو مبادر يهدف إلى استغلال الفرص<sup>4</sup>.

كما يختلف أسلوب التعلم من شخص لآخر وفي ما يلي بعض أساليب التعلم<sup>5</sup>:

➤ أسلوب (KOLB) (*Kolb's Learning style inventory*): حسب هذا الأسلوب لحدوث التعلم يقوم على:

- الخبرة المجردة: ويمكن أن تكون مخططة أو مفاجئة، وهي عبارة عن معرفة خام؛
- الملاحظة الانعكاسية: وهي عملية البحث عن معاني ودلالات تلك التجربة؛
- التصور المجرد: وهو تكوين أفكار ومفاهيم نظرية قابلة للتطبيق؛

<sup>1</sup> Hayes, J. & Allinson, C. W., op.cit.

<sup>2</sup> Mumford, A., (2003), *Developing Senior Managers from Top Managers*, Away Gower Imprint, first Edition, India, p 23.

<sup>3</sup> Dunphy, D., Turner, D., Crawford, M., (1997), *Organizational Learning as The Creation of Corporate Competencies* *Management Journal Of Development*, 16 (4), p23.

<sup>4</sup> Ramalingam, B., (2008), *Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes*, *journal capacity*, n° 33, Avril, p4.

<sup>5</sup> Armstrong, M., (2006), *A handbook of human resource management practice*, 10th edition, Kogan page publisher, UK, p550.

– التجريب: ويتم فيها تطبيق تلك الأفكار والمفاهيم النظرية في مواقف جديدة بحيث تثمر هذه التجربة التطبيقية تولد تجربة مجردة أخرى.

وقد صنف (KOLB) المتعلمين إلى عدة أنواع:

– التوفيقى: وهو الذي يتعلم بالمحاولة والخطأ بحيث يوفق بين التجربة المجردة والتجريب معا؛

– المباعد: هو الذي يتعلم بالتجريد أو التصور دون التجريب؛

– المقارب: هو الشخص الذي لا يتعلم إلا بالتجريب؛

– المحور: وهو الذي يفضل بناء نموذج نظري خاص به ويحور الملاحظات داخل مجال إدراكه.

➤ أسلوب (Honey & Mumford): حدد هذا الأسلوب أربعة أشكال للتعلم وهي:<sup>1</sup>

– الناشط: وهو الشخص الذي يتعلم من خلال نشاطاته، بحيث يستفيد من التجربة والمشكلات والفرص المتاحة، وهو شخص تجده يستمتع بالتعلم، حيث يواجه المشكلات ويتعلم من الأزمات وهو شخص منفتح ويجب التحدي.

– الانعكاسي: وهو شخص يفضل الجلوس والمراقبة عن قرب لما يحدث من حوله من أحداث وتصورات يمتاز بقدرته الجيدة في جمع البيانات وتحليلها ثم الوصول إلى نتائج.

– النظري: وهو شخص ينطلق في تعلمه من النظريات والملاحظات، ويستخدم المنطق والتحليل للوصول إلى نتائج عقلانية.

– البراغماتي: وهو شخص يحرص على محاولة الخروج بأفكار ومفاهيم جديدة، يفضل ويستمتع بحل المشكلات واتخاذ القرارات التطبيقية ويتعلم وفق قاعدة إذا كانت تعمل فهي جيدة يجرب ثم يحدد.

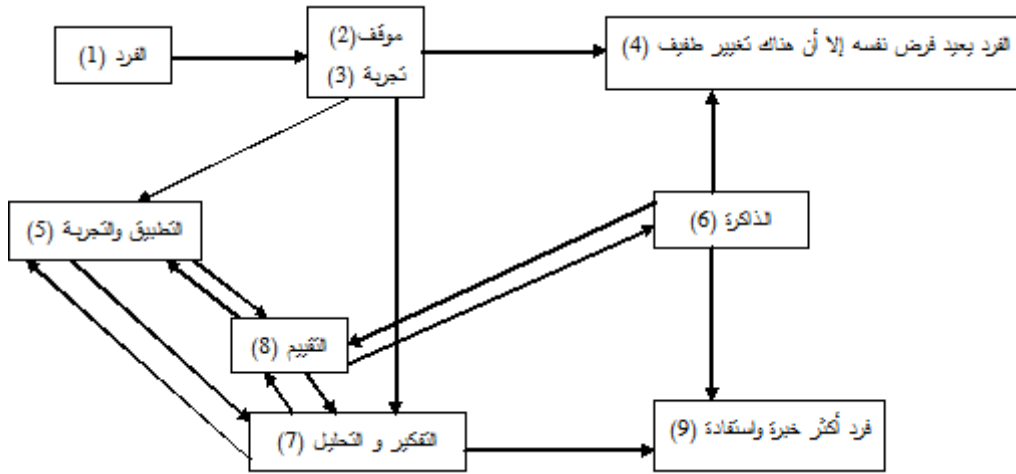
➤ أسلوب حلقة (JARVIS): يفترض بان بعض الأشخاص لا يتعلمون من خلال التجربة لعدة أسباب

منها إن بعضهم يكتسبون خبرة فعلا غير أنهم لا يدركون ذلك ويظنون أن لاشيء جديد في تلك التجربة أو لا يملكون الوقت الكافي للتفكير فيها، أو لا يتقبلونها مطلقاً<sup>2</sup>. واقترح (JARVIS) من خلال تجاربه أسلوبه المشهور في التعلم والذي نمثله في الشكل التالي:

<sup>1</sup>Pont, T., (2003), Developing effective skills, CIPD publishing, UK, p86.

<sup>2</sup>Davies, L., (2008), Informal Learning: a new model for making sense of experience, Grower publishing, UK, p18.

الشكل رقم(4): الحلقة (JARVIS) للتعلم



Source: Davies, L., op.cit., p18.

يشير الشكل إلى أن الفرد في أول الأمر يكون فاقدا للخبرة، أما بعد مواجهته لموقف محدد أو تجربة معينة (2) و(3) فإنه إما يتعامل معها سطحيا، وبالتالي لا يستفيد منها جيدا (4) أو انه يلجأ إلى التجربة والتطبيق (5) أو للتفكير والتحليل مباشرة دون تجربة (7)، وفي هذه الحالة إما انه يستفيد منها جيدا وبالتالي يتعلم منها أو العكس، أما إذا اتخذ سبيل التجربة فإنه في هذه الحالة إما يقيم تلك التطبيقات (8) أو يحللها مباشرة (7) ثم يتعلم منها، أو يقوم بتخزينها في ذاكرته أو يلجأ إلى ذاكرته (خبرته السابقة) ليقيم بها تجربته الحالية وفي الأخير إما يتعلم فيستفيد أو لا يتعلم شيئا من تلك التجربة(4).

## خلاصة الفصل الأول

نستخلص من خلال هذا الفصل إن المعرفة في المؤسسة لم يتم إيجادها وإنما قد أخذت طريقها للاستخدام، بإنشاء إدارة خاصة بها ، مسؤولة عن تسييرها بطريقة منهجية. يركز عمل هذه الإدارة على بناء قاعدة معرفية قوية للمؤسسة، باستعمال كل الأدوات اللازمة التي تساعد على العمل بطريقة فعالة لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة .

و يتوقف نجاح إدارة المعرفة أساسا على عملية إنتاج المعرفة التي تمثل القدرة على الإضافة العلمية إلى رصيد المعرفي سواء من خلال تطوير وتنمية المعارف الموجودة فعلا أو من خلال خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك بمحاولة كشف المعرفة التي تكون في شكل تجارب كامنة لدى العمال وذاكرة التنظيمية، بنشر ثقافة المشاركة وذلك بالاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل الخبرات والمهارات والتجديد والتعلم، واستقطاب المعرفة من مصادرها المختلفة، وتتم عملية إنتاج المعرفة بثلاث مراحل وهي مرحلة توليد المعرفة يتم فيها استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية. ومرحلة مشاركة المعرفة يتم فيها عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمستفيدين، وبين المؤسسات التي تعمل في السوق. وأخيرا مرحلة التطبيق وفيها يحصل التعلم بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات وفرق العمل، يكون أساس عمليات التعلم الفردي والجماعي في المؤسسة. فالتمييز النوعي للمؤسسة لا يكون في اكتساب المعرفة الضرورية فقط بل في القدرات اللازمة لإنتاجها.

الفصل الثاني:

قدرات العاملين وأثرها في إنتاج

المعرفة

## تمهيد:

أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيدا من حيث شدة المنافسة، وحالات عدم التأكد بالإضافة إلى اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة، وبالأخص في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة، زادت الأهمية الإستراتيجية للقدرات العاملين كمورد غير ملموس، إذ باتت المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبا بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده قدرات العاملين ذات الخبرات والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

وباعتبار قدرات العاملين فردية أو جماعية أهم عوامل النجاح، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمؤسسة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به القدرات العاملين وما تحققه من تميز للمؤسسة، فانه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل إلى كل ما يجعلنا نلم بجميع جوانب الموضوع وكل ما يتعلق بقدرات العاملين، والتفاعلات القائمة ما بين القدرات وإنتاج المعرفة. وعليه يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات العاملين

المبحث الثاني: بناء قدرات العاملين

المبحث الثالث: دراسة أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة



## المبحث الأول: الإطار النظري لقدرات العاملين

يحتل مفهوم قدرات العاملين مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما يشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الإستراتيجية، كأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث حظي هذا الموضوع على نصيب كبير من اهتمام الباحثين في علوم الإدارة والتسيير وحتى علم النفس والاجتماع والتربية وغيرها.

### المطلب الأول: مدخل لقدرات العاملين

تعتبر القدرات بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، حيث اكتسب مكانة مهمة لدى الباحثين<sup>1</sup>. ويعد مصطلح القدرات بمثابة المفهوم متعدد الأبعاد، يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد لها أمرا يختلف فيه الباحثون، حيث كلما ازدادت الحاجة لاستعماله ازدادت معه صعوبة تعريفه<sup>2</sup>. لذلك فهو واسع ومتعدد الاستخدامات، وسنعالج مفهوم القدرات من منظور إداري.

### أولاً: ماهية قدرات العاملين

#### 1- مفهوم القدرات

لضبط مفهوم القدرات، من المهم التعرف عليه كمصطلح، فمصطلح القدرات بالرغم من الخلط في المراجع إلا أنها غالبا ما تسمى *capability* في اللغة الإنجليزية، ولا يوجد ما يعادلها في اللغة الفرنسية ومع ذلك نجد بأنه يستعمل مصطلح *capacité* كمرادف لـ *capability*، وفقا لقاموس *Le Petit Robert (1993)* الذي يرجع أصل كلمة *capacité* إلى الكلمة اللاتينية *capacitas* و *capax* والتي تدل إما على استطاعة وإمكانية، أو القوة والمقدرة على فعل شيء، فضلا عن جدارة الشخص القادر على فهم أو فعل شيء<sup>3</sup>.

ومن خلال تتبعنا لتطور هذا المفهوم في حقل الإدارة نجد أن مصطلح القدرات يتمحور حول القدرات *capability* والطاقات *capacity*، لذا حاولنا التمييز بين القدرات *capability* والطاقات *capacity* حسب كل من:

<sup>1</sup> Gilbert, P., Schmidt, G., (1999), Evaluation des compétences et situations de gestion, Ed Économica, Paris, p15.

<sup>2</sup> Le Boterf, G., (1994), De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Ed d'organisations, paris, p10.

<sup>3</sup> Renard, L. & St-Amant, G., (2003), capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions, Les cahiers du Management Technologique, p45.

✓ فنست (Vincent) لقد قام بالتمييز بينهما حيث اعتبر القدرات *capability* هي الميزة الفهم والفعل معا التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن تطويرها أو تحسينها. فالقدرات ليست مرتبطة بالسؤال "من يدري؟" وإنما بسؤال "كيف يمكننا أن نفعل ما يتعين علينا القيام به؟" و"كيف يتم ذلك بسهولة للوصول، أو حصول على المهارات التي نحتاجها؟" فهو يقصد بأنها عبارة عن إمكانية استخدام واستغلال إمكانيات التي يمتلكها الأفراد (معارف، مهارات، سلوك) في موقف معين، أما *capacity* أو ما يصطلح عليه بالطاقات فهي قوة تلقي أو استيعاب المعارف والمواقف فالطاقات هي "كمية تلقي" أو "حجم استيعاب المعارف والمواقف"، والتي ترتبط بالسؤال "هل لدينا ما يكفي؟" والسؤال ذات الصلة، "كم هو مطلوب؟"<sup>1</sup>. وهو يقصد بأنها عبارة عن كمية الإمكانيات التي يمتلكها الفرد (معارف، مهارات، سلوك) التي اكتسبها من التدريب أو التعليم أو من الممارسة المهنية.

✓ فرنكس (franks) قام بإبراز الفرق بين المصطلحين، بحيث حدد القدرات بأنها "الخبرات والمهارات ومواقف الأفراد، وإمكانياتهم للقيام بالمسؤوليات الموكلة لهم". يقصد من هذا تعريف بان القدرات هي نتيجة تفاعل مزيج من الخبرات، المهارات، المواقف. وفي المقابل يعرف الطاقات على أنها "الإمكانية العامة للفرد أو مجموعة، لأداء المسؤوليات على نحو فعال"<sup>2</sup>. يقصد بها إمكانيات الأفراد التي تخولهم لأداء مهمة محددة.

✓ البنك الدولي يرى بأن القدرات هي "تعبئة للموارد (معارف، مهارات، سلوك) التي يمتلكها الفرد وإمكانية قيام الأفراد لأداء عمل أيا كان نوعه ونتائجه"؛ بينما الطاقة يعرفها بأنها "إمكانية استخدام الفرد لإمكانيته المتاحة لتلبية الاهتمامات والأهداف"<sup>3</sup>، فقد ذهب في التفرقة بين الطاقات والقدرات أي أن الطاقات ترتبط بمفهوم ضيق يتعلق بإمكانية إنجاز عمل معين، في حين أن القدرات هي مفهوم أوسع، فهو يرتبط بتعبئة الموارد التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من تعامل مع مواقف عديدة ووضعيات جديدة.

✓ في حين يرى مهاري (Maharey) بان القدرات ما هي إلا طاقات تم استثمارها بفعالية في إطار فرص ممنوحة ولقد حددها بناء للمعادلة التالية:<sup>4</sup>

القدرات = الطاقات + الفرصة

$Capability = capacity + opportunity$

<sup>1</sup>Vincent, L., (2008 ), Differentiating Competence, Capability and Capacity, *innovations that work* , june, 16 (3), pp1-2.

<sup>2</sup> Franks, T., (1999), capacity building and institutional Development: Reflection on water, *public administration & development*, 19(1), pp 51-52.

<sup>3</sup> World bank, (1997), the state in a changing world, World Development Report, Washington DC, p3.

<sup>4</sup> Maharey, S.,(2000), Speech notes on "lifting human capability " to The Economist conferences Roundtable with the New Zealand Government, Parkroyal Hotel, Wellington. 10August.

## 2- تعريف قدرات العاملين

تعتبر قدرات العاملين من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة، وبالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من الباحثين في مجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد لها، وقد تعددت التعاريف واختلفت من حيث التصور وسياق الاستعمال، مما يمنحها معاني مختلفة من بينها نذكر:

تعريف كروفورد وترنم (Turnerm & Crawford) حيث يعتبران القدرات هي عبارة عن المعرفة والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للعاملين لضمان أداء عملهم بشكل جيد<sup>1</sup>. وهذا ما أبرزه أيضا كردنت (Cardinet) عندما وصف القدرات بأنها مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين<sup>2</sup>. وهذا ما أشار إليه أيضا مرقن (Morgan) حين اعتبرها إمكانية استخدام المعرفة والمهارة المبنية على أساس العمل أو الممارسة<sup>3</sup>، وهذا ما أورده كل من برلي وقلبرت (Parlier & Gilbert) والمتمثل في مجموع المعارف، المهارات العملية والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط معروفة أو معطاة<sup>4</sup>. لقد ركزت التعاريف السابقة على الجمع بين موارد العاملين المتمثلة في مختلف الطاقات وأغفلت جانب التفاعل فيما بينها وبين الموارد المطبقة في عمل معينة، حيث اعتبرها خاصية ضمنية للعامل لها علاقة بأداء متميز وفعال يعتبر مرجعا معياريا للعمل.

وحسب لورينو وطارندو (Tarondeau & Iorino)<sup>5</sup> يعني مفهوم القدرات الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد (معارف، مهارات، مواقف) بغية أداء مختلف الأنشطة أو العمليات المحددة، كما يعد هذان الباحثان مؤيدان لبوتريف (Leboterf)<sup>6</sup> الذي يعتبر أن تحديد مفهوم القدرات لا يتوقف على قابلية الموارد (معارف، مهارات، مواقف) للنقل بل على الكيفية التي يمكن نقل بها هذه الموارد. وهذا ما حاول ميريو (Meirieu) إبرازه حين اعتبر القدرات نشاط فكري قابل للنقل في حقول معرفية مختلفة<sup>7</sup>. كما أشار إلى ذلك ونتر (Winter) بأنها إمكانية العاملين على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات العمل الموكل لهم<sup>8</sup>. لقد حاولت هذه التعاريف إبراز التفاعل والتنسيق بين موارد العاملين المكونة للطاقات من اجل الاستجابة لمتطلبات العمل.

<sup>1</sup> Turner, D. & Crawford, M., (1998), Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal, *Business and Professional Publishing* Warriewood, Sydney.

<sup>2</sup> Cardinet, J., (1988), Évaluation scolaire et pratique, De Boeck, Bruxelles, p133.

<sup>3</sup> Kamoche, K., (1996), Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm, *Journal of Management Studies*, 33(2), p 218.

<sup>4</sup> Gilbert, P. & Schmidt, G., op. cit., p15.

<sup>5</sup> Lorino, Ph. & Tarondeau, J-C., (1998), De la stratégie au processus stratégique, *Revue française de gestion*, n° 117, janvier-février, p5.

<sup>6</sup> Le Boterf, G., (1994), op.cit., p42.

<sup>7</sup> Meirieu, Ph., (1998), Apprendre... oui, mais comment ?, ESF éditeur, Paris, pp 153-154.

<sup>8</sup> Winter, S.G., (2000), The Satisficing Principle in Capability Learning, *Strategic Management Journal*, 21(10/11), p981.

في حين هناك من يري أن القدرات هي إمكانية تعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في أبطار سيرورة عمل محددة، من اجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً<sup>1</sup>؛ وهو ما ذهب إليه كل من بويء واكلي (Boyer & Equilbey) على أنها إمكانية تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع القدرات هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، مهارات، المواقف) في العمل، والقدرات لا تظهر إلا أثناء العمل<sup>2</sup>. وهذا ما أكدته سكلون (Scallon) عندما اعتبرها عبارة عن تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف طاقات العاملين، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الطاقات في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر<sup>3</sup>. كما نجد من ينظر إلى قدرات العاملين على أنها إمكانية العاملين على فعل الأشياء، باستغلال كل الطاقات والفرص<sup>4</sup>. من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بان اغلبها ركز على ضرورة احتواء القدرات على طاقات والفرص وكذلك استخدامها في الموقف المناسب.

واعتماداً على كل التعريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي: قدرات العاملين هي تجنيد لمجموعة من الطاقات الناتجة عن مزج وتنسيق الخبرات والمهارات ومواقف التي يمتلكها العاملين ذات طبيعة تراكمية صعبة التقليد من اجل استغلال كل الفرص، والتي تثرى بالتعلم مما يضمن إنتاج المعرفة وخلق القيمة التي تحقق لها الميزة التنافسية.

فعند التطرق لتعريف قدرات العاملين نجد هناك عدة مفاهيم تتداخل معه بشكل أو بآخر، وحتى تتمكن من تحديد مفهوم قدرات العاملين بشكل دقيق ونميزه عن غيره من المفاهيم، سوف نتطرق فيما يلي إلى أبرز هذه المفاهيم من باب التفرقة.

✓ الكفاءات *compétences*: يعتبر سيرا وآخرين (Shapira & al) بان الكفاءات هي مجموع قدرات العاملين والدعائم القيادية والخبرات ورأس المال التكنولوجي والمعلوماتي والعلاقات التعاونية والملكية الفكرية والمخزون المعلوماتي والتي يمكن نشرها واستخدامها لخلق الثروة والتنافس<sup>5</sup>، ويضيف لبرترف (Le boterf) بان الكفاءات هي التوفيق بين الموارد الشخصية للفرد والموارد البيئية<sup>6</sup>، بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من قدرات العاملين<sup>7</sup>. ويؤكد ترونودو (Tarandeu) على إن الكفاءات أشمل من

<sup>1</sup>Lorino, Ph., (2003), Méthode et pratiques des performances: le pilotage par les processus et les compétences, 3<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, paris, p67.

<sup>2</sup>Boyer, L. & Equilbey, N., (2003), Organisation: théories et applications, Ed d'organisation, Paris, p246.

<sup>3</sup>Scallon, G., (2004), l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences, De Boeck, Bruxelles, p124.

<sup>4</sup>Department of Labour, (1999), Human Capability: A Framework for Analysis, Report by Department of Labour, Wellington: NZ Government.

<sup>5</sup>Shapira, P., Youtie, J., Yogeessvaran, K., Jaafar, Z., (2006), knowledge economy measurement: methods, results and insights from the Malaysian knowledge content study, research policy, 35 (10), p1528.

<sup>6</sup>Lévy- Leboyer, C., (2009), La gestion des compétences, 2<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, Paris, p22.

<sup>7</sup>Brilman, J., (2003), les meilleures pratiques de management, 4<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisations, paris, p411.

القدرات حيث يعتبر بان الكفاءات هي قدرات العاملين المتميزة إلى جانب استغلال الموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال على مستوى كل وظيفة. كما أضافت الجمعية الفرنسية (AFNOR) واعتبرت بان الكفاءات هي استغلال مجموع القدرات بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط<sup>1</sup>، ومن هذا المنظور الكفاءات تتمثل في استغلال قدرات العاملين بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وضعية عمل معينة<sup>2</sup>. وحسب هذه التعاريف نجد بان الكفاءات أشمل من القدرات فالكفاءات تعكس مستوى تحكم العاملين في قدراتهم أثناء عملهم.

✓ الجدارة *Competency*: يرى سميث (Smith) بان الجدارة هي إمكانية القيام بنشاط معين حسب معايير محددة<sup>3</sup>. فهي تتعلق بالجانب الكيفي أي أن الجدارة تدل على مستوى معين وكيفية أداء الأمور بدرجة معينة. ويمكن التمييز بينها وبين الكفاءات من خلال الأداء حيث أن الكفاءات تمثل الحد الأعلى من الأداء، أما الجدارة فهي تمثل الحد الأدنى المقبول من الأداء. كما يمكن التمييز بينها وبين القدرات من خلال طبيعة المشكلة حيث أن القدرات تتعامل مع مشكلة جديدة في ظروف بيئية متغيرة، أما الجدارة فهي تتعامل مع مشكلة متكررة ومعتادة في ظروف بيئية معتادة<sup>4</sup>.

✓ القدرات التنظيمية *Organizational Capability*: يرجع الفضل في ظهور هذا المفهوم إلى سنوات السبعينات من طرف رشردسن (Richardson) سنة 1972 الذي عرف القدرات التنظيمية بأنها عبارة عن خبرة ومعرفة المنظمة، وبعد ذلك تعددت استخدامات هذا المفهوم من طرف العديد من المفكرين. ترتبط القدرات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها بنشر، تنظيم وتنسيق السياسات وانظمه، القدرات العاملين والمعارف التي تندفق من خلالها مختلف القيم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها. فالقدرات التنظيمية هي قدرة المنظمة ككل بكل عناصرها، مكوناتها، وحداتها، والوسائل المجددة في ظرف محدد من خلال التنظيم لأجل الإنتاج وتحقيق أهدافها المسطرة، وهذا التجنيد يخلق مجموعة خاصة من التصرفات الخاصة بالمنظمة التي تتضمنها؛ لهذا تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من القدرات الفائقة الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا الفائقة المستوى الروتينية أو التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة الطاقات المنظمة على التناسق ومن تم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاطا معين والهدف منها تحقيق مركز قيادة للمنظمة<sup>5</sup>. وشكل التالي يوضح العلاقة بين قدرات التنظيمية وقدرات العاملين.

<sup>1</sup> Dejoux, C., (2001), les compétences au cœur de l'entreprise, Ed organisation, Paris, p67.

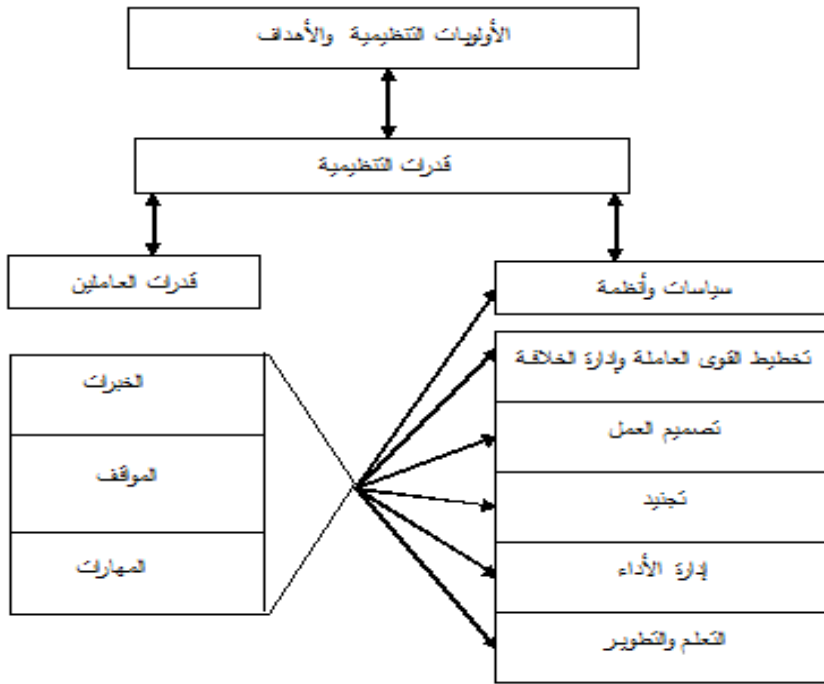
<sup>2</sup> Bendaïbellah, A., (2004), Management des Savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC, revue économique et management, université Tlemcen. n°3, Mars, p14.

<sup>3</sup> Smith, M. K., (2005), Competence and Competency, The Encyclopedia of Informal Education, on [www.infed.org](http://www.infed.org), 21/06/2014.

<sup>4</sup> Rychen, D.S. & Salganik, L.H., (2001), Defining and selecting key competencies, Hogrefe & Huber, Germany, p4.

<sup>5</sup> Ulrich, D., (1997), Human Resource Champions, Harvard Business School Press, Boston, p34.

الشكل رقم (5): العلاقة بين قدرات التنظيمية وقدرات العاملين



source: Victorian,(2006), the VPS employment capability framework : strengthening the professionalism and adaptability of the Victorian Public Service, state services authority, Melbourne, p3.

و من خلال الشكل يمكننا القول بأن القدرات التنظيمية تتمثل في سياسات وأنظمة، قدرات العاملين و القدرات الفنية الإدارية من جهة ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، الرقابة. إنها قدرات العملية الإدارية ككل والتي تختلف حسب نوع المنظمة ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، وأساس هذه القدرات هي القدرات العاملين وفي هذا الإطار يقول كل من بن بارتون وهيروت (penberntony&Herriot) بأن استمرار المنظمات يتوقف على قدراتها على خلق المعارف واستعمالها الذي لا يمكن أن يتم إلا بفضل العاملين، لأن العاملين هم القادرين على توقع المستقبل وخلقها<sup>1</sup>. ومن بين المفكرين الذين ساروا في هذا التيار كوليس (Collis) هو الذي عالج هذا المفهوم من خلال تقسيم القدرات التنظيمية إلى ثلاث فئات هرمية الفئة الأولى هي القدرات التنظيمية التي تعكس القدرة على إنجاز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة مثل نشاطات الإمداد، التوزيع، التسويق، أما الفئة الثانية فتتعلق بالقدرات التنظيمية المعبئة من اجل تحسين نشاطات المنظمة انطلاقا من تحسين القدرات التنظيمية الخاصة

<sup>1</sup>Levy- leboyer ,C., (1997), la gestion des compétences, Ed d'organisation, Paris, p194.

بالفئة الأولى، أما الفئة الثالثة فهي القدرات التنظيمية الموجهة نحو التحسين الديناميكي والأكثر ديمومة على المستوى الاستراتيجي والذي يسمح للمنظمة بتحديد الموارد الأكثر قيمة وتطوير استراتيجيات جديدة<sup>1</sup>. أما القدرات الدينامكية تعد جانبا من قدرات التنظيمية وتتعلق بتحسين دور الإدارة الإستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي وتغييراته. فالقدرات الديناميكية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف إلى تطور وتجديد موارد وقدرات المنظمة<sup>2</sup>.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن قدرات العاملين هي تلك التوليفة المكونة من خبرات ومهارات إلى جانب المواقف المستعملة والمجسدة في الميدان تهدف من خلال تحريكها في ظل الفرص المتاحة إلى تحقيق الإبداع وإنتاج معرفة جديدة، كما نجد أن هناك مجموعة من العناصر التي تميز مفهوم قدرات العاملين والذي يجب أن يحتويه مما يناسب المؤسسة، منها:<sup>3</sup>

#### ➤ المفهوم الذي يتوافق مع تطورات أوضاع العمل:

شهدت المنظمات تطور نتيجة الانتقال من التنظيم تايلور (Taylor) القائم على الصرامة وعدم إعطاء العاملين الاستقلالية أي أنهم كانوا مقيدون داخل المؤسسة باللوائح والأوامر والتنظيمات الصارمة التي لا يجوز الخروج عنها، إلى التنظيم الشامبيتر (Shemputer) القائم على التجديد وإعطاء حرية أكبر للعاملين حيث أصبح الاتجاه يميل أكثر نحو تسريع مجال حريتهم عن طريق تشجيع الإبداع، المخاطرة، المبادأة والمفاوضة، تحمل المسؤولية، حيث أصبح العامل بمثابة رجل المواقف، ذلك نتيجة لتحديات المنافسة المتمثلة في جودة الخدمة، التنوع، الإبداع، التسويق.

إلا أن الاقتراحات والتعديلات التي يبدونها العاملين اتجاه الإستراتيجية المتبعة من أسباب استمرارية المنظمة، إلا أنه يجب عدم إلغاء الأوامر واللوائح نهائيا فهي ضرورية لذا يجب مراعاة كل منظمة ووضعها على سواء. وهذا ما أدى لتغير مفهوم قدرات العاملين نتيجة تغير أوضاع العمل خاصة تلك الحرية والاستقلالية التي أعطت دفعا قويا لإمكانية اكتساب وبناء القدرات، والتي أعطت هذه الأخيرة معنى وإحساسا كان غائبا قبل ذلك، وهذا هو المفهوم الجديد الذي تحتاجه المنظمة.

#### ➤ المفهوم الذي يدرك البعد الفردي والجماعي للقدرات:

أن المنظمة مكونة من مجموعة العاملين محصلة قدراتهم الجماعية هي نتيجة لبناءات قدرات فردية خاصة بكل واحد منهم حيث لكل عامل طريقته ومنهجه في التفكير والعمل، فالمفهوم الحقيقي للقدرات هو ذلك المفهوم الذي لا يتعلق بالعاملين فقط لوحدهم بل يتعداه لإدراك البعد الجماعي، وذلك لعدة أسباب منها:

- أن التوفيق والتحريك لموارد العامل الخاصة لا تنجح إلا إذا تفاعلت مع قدرات العاملين الآخرين؛

<sup>1</sup> Renard, L., St-Amant, G., Ben Dhaou, S., (2007), Présentation critique de l'approche basée sur les ressources, *management des capacités organisationnelles*, Université de Quebec, Canada, p25.

<sup>2</sup> Nieves, J.& Haller, S., (2014), Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*, 40(1), p225.

<sup>3</sup> Le Boterf, G., (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Ed d'organisations, paris, pp35-40.



- تدعم قدرات كل عامل بمعارف جديدة داخل محيط المؤسسة، وغالبا خارج مجال العمل عن طريق التفاعل مع العالم الخارجي مثل مراكز البحث، الجامعات،... الخ؛
- لا يعتبر العامل وحده مسئولا عن خلق القدرات ولكنها مسؤولية الجميع بما فيهم العمال، المدراء، المشرفون،... الخ.

➤ المفهوم الذي يسمح بفهم المعاني التوفيقية وليس المعاني التجميعية:

تحتاج المنظمة إلى ذلك المفهوم من القدرات الذي يسمح باستغلال موارد العاملين ليس فقط بتجميعها، بل بالتوفيق بين مكونات القدرات، وذلك بوضع نظام للقدرات يسعى لربط معاني القدرات ومكوناتها والتوفيق بينها وليس فصل كل واحدة على حدا، بمعنى إحداث ديناميكية داخلية كفيلة بالسماح للعاملين بإدارة الحالات المهنية الأكثر تعقيدا وتغيرا.

➤ المفهوم الذي يسمح بالتمييز بين القدرات المطلوبة والقدرات الحالية:

المفهوم الحقيقي الذي تحتاجه المؤسسة هو ذلك الذي يميز بين القدرات المطلوبة التي تشير إلى المهمة المحددة في ظل المتطلبات المهنية، فهي تتميز بعنصر التحديد المسبق أي هدف بحد ذاته والذي يراد تحقيقه، وقد تظهر القدرات المطلوبة على شكل مجموعة أوامر يجب تنفيذها، هذه الأخيرة تستدعي وجود موارد بغية إنجازها، ولعل الشيء الذي يميز القدرات المطلوبة هو صعوبة تحقيقها وكذا تعارضها في بعض الأحيان مع التنظيم، كل هذا أدى إلى التفكير في مدى نجاعة استغلال القدرات الحالية الموجودة فعلا لدى العاملين والتي قد لا تكون ظاهرة ولكنها تحتاج إلى الملاحظة المستمرة لاكتشافها.

➤ المفهوم الذي يمكن من عملية التقييم:

تحتاج المنظمة إلى مفهوم قدرات يسمح برفع معدل مهارات عمالها عن طريق تصميم جديد لعملية تقييم القدرات، ويهدف هذا التصميم الجديد إلى بث الموضوعية في التقييم عن طريق البحث عن إجماع لجميع العاملين على خصائص وطريقة التقييم وذلك بتبني وجهات نظر وآراء الجميع.

من خلال المفاهيم التي سبقت اتضح بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد لقدرات العاملين، بيد أن هناك إجماع على تحديد خصائصه، التي نوضحها على النحو التالي:

- ذات غاية ومقصد حيث انه يتم استغلال مختلف الطاقات قصد تنفيذ نشاط معين، يعني العملية المتممة بالنسبة للنشاط الذي تنفذ فيه والهدف الذي يتصل بهذا النشاط<sup>1</sup>؛
- إنها مركبة فهي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (خبرات، مهارات، مواقف) بغية الاستجابة لمتطلبات التكيف<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>Leplat, J., (1991), Compétence et ergonomie: Modèles en analyse du travail, Ed Mardaga, Liège, p263.

<sup>2</sup>Zariffianp, P., (2001), Objectif Compétences pour une nouvelle logique, Ed Liaisons, Paris, p71.



- إنها مكتسبة تتعلق بعمليات التي تنشأ عن طريق البناء الشخصي والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن طريق الخبرة؛
- إنها محتملة ظرفية خاضعة لشروط والفرص مع العلم أن كل الأوضاع هي قواعد للدور الذي تمارسه وهذا يمكن أن يكون أكثر تحديدا من المميزات الفردية<sup>1</sup>؛
- لها ميزة الافتراضية فهي مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال مظاهرها ويتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة، أي أن القدرات مرتبطة بالمواقف والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها<sup>2</sup>؛
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة عبر الزمن<sup>3</sup>.

قدرات العاملين تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى منها هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. وتبع خصائص قدرات العاملين من كونها تعد موردا استراتيجيا، يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

✓ خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للقدرات العاملين الناتجة عن اختلاف مستوياتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة أيضا، فإذا كانت المؤسسة تمتلك عاملين ذوي قدرات تكون قد امتلكت رصيد من الرأس المال البشري متفرد ومميزا تسمح لها بانتهاز الفرص وتجنبيها التهديدات، وهذا ما يضمن لها خلق قيمة إضافية أعلى مما عند المنافسين، وهذا ما أشار إليه بورتر عندما قال بان الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وان تسييرها يؤثر على ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية القدرات وتحفيز العاملين<sup>5</sup>.

✓ أن تكون نادرة: هناك التباين الطبيعي للقدرات العاملين فمن كان يمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فقدرات العاملين التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها تعد مصدرا لتمييزها عن باقي المنافسين، كان أن تتوفر لها قدرات تمكنها من الإبداع والابتكار، وقبول التحديات والمهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة، أي امتلاك المؤسسة لهذه القدرات هو بمثابة تضييع الفرصة على المؤسسات الأخرى.

✓ أن تكون غير قابلة للتقليد: أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، وإن أهم ما يصعب إمكانية تقليد قدرات العاملين طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في

<sup>1</sup>Dejoux , C. & Dietrich, A.,(2006), Management par les compétence: le cas de Manpower, Pearson réduction, paris, p98.

<sup>2</sup> Ibid., p 278.

<sup>3</sup>Leplat, J. & De Montmollin, M., (2001), Les compétence en ergonomie, Octares, Paris, p180.

<sup>4</sup>Grisé, J., (1997), Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail n°13, AGRH, Québec, Montréal, p4.

<sup>5</sup>Porter, M., (2000), L' Avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, p60.

بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل قدرات العاملين في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

✓ أن تكون غير قابلة للإحلال: تعد قدرات العاملين غير قابلة للإحلال نظرا لاستحالة تحويلها بمورد بديل، لان الميزة التنافسية التي حققتها المؤسسة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل قدرات العاملين التي ساهمت في خلقها.

### ثانيا: تطور التاريخي للقدرات للعاملين

1- مقاربات قدرات العاملين: إن تطور الفكر الاستراتيجي والتغيرات البيئية المتسارعة والتي مهدت لظهور مدخل الموارد لمحاولة معرفة سبب نجاح بعض المؤسسات الرائدة عن باقي المؤسسات انطلاقا من إبراز أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها القدرات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، وسنحاول إظهار تطورت مدخل الموارد الذي تحولت نحو التركيز على القدرات بتتبع الإسهامات الفكرية، وإضافات الباحثين المتنوعة التي حاولت الإحاطة بالموضوع كما يلي:

قامت نظرية الموارد بالاهتمام بالقدرات الأساسية للمؤسسة باعتبارها من الأصول الاستراتيجية وذلك بالتركيز على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية ولقد عرف برني (Barney) موارد المؤسسة على أنها كل الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات والمعارف، وكل ما يمكن مراقبته من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من قدراتها وفعاليتها، وقد قسم موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات: موارد الرأسمال المادي، موارد الرأسمال البشري، وموارد الرأسمال التنظيمي، وقد اقترح أربعة شروط يجب توافرها في الموارد من اجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية، وهي أن تكون ذات قيمة، أن تكون نادرة، أن تكون غير قابلة للتقليد، وان تكون غير قابلة للإحلال<sup>1</sup>.

ويعود أصل نظرية الموارد إلى أعمال كل من (Ricardo، Shemputer، Say)، وإلى الإضافات والتطورات التي أحدثتها بنروز (Penrose) سنة 1959 في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة"، وتعد من منظري هذه المقاربة، وكانت فكرتهم تدور حول عدم تماثل المؤسسات، وقالوا أن الأصول التي تتفرد بها المؤسسة وقدراتها البشرية والتنظيمية هي المتسبب في ظهور المنافسة الناقصة وتحقيق أرباح تتجاوز المستوى الاعتيادي<sup>2</sup>.

كما يعد دريكر (Drucker) من أشار إلى أهمية الموارد الداخلية سنة 1954 عندما اعتبر بأن المؤسسات لها وظيفتان أساسيتان هما التسويق والابتكار. أما وارنرفولت (Wernefelt) هو من استعمل مصطلح المقاربة

<sup>1</sup>Corbel, P., (2007), management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino, Paris, p44.

<sup>2</sup>Ingham, M., (1995), Management Stratégique Et Compétitivité, De Broeck, Bruxelles, p25.

المبنية على الموارد *Resource based view* حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1984 ولقد أشار إلى أن ميزة التنافسية تأتي من داخل المؤسسة أي من بيئتها الداخلية وبالضبط من مواردها التي قسمها إلى منظورة وغير منظورة، وباعتبار أن المعرفة والقدرات أهم الموارد غير المنظورة<sup>1</sup>. وبدأت أفكار بري وجنت (Barney & Grant) في التجسيد في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على أن المؤسسة تقوم بصياغة إستراتيجيتها بدءاً بالرسالة التي ترتبط بالسوق أو العملاء الذين ستستهدفهم المؤسسة مستقبلاً، حيث أشار بري (Barney) إلى أن المؤسسة لا تحقق نتائج بسبب مواردها فحسب بل بسبب قدراتها الأساسية بشكل يضمن لها الاستغلال الأمثل لتلك الموارد<sup>2</sup>.

ولقد تطورت نظرية الموارد نتيجة الانتقادات الموجهة لها نظراً لاهتمامها بالموارد الداخلية وإهمالها للمتغيرات الخارجية، ويعتبر العديد من المنظرين بان نظرية الموارد أثرت كثيراً بعدة إسهامات أمثال (Teece, Nelson, Prahalad, Hamel, Martine) التي تناولت موضوع مقارنة القدرات الدينامكية، ويعتبر (Teece) واحداً من رواد هذا التيار، حيث قدمت هذه المقاربة بأنها تصور يسمح بدراسة كيفية تطور المؤسسة في محيط يتسم بالتغير المتسارع، حيث يمكنها من تحقيق الثروة والمزايا التنافسية على المدى الطويل وذلك بضرورة التركيز على المنظور الداخلي والخارجي للمؤسسة<sup>3</sup>، وذلك انطلاقاً من تعريفه لهذه المقاربة الجديدة والذي يعتبر فيها بان استغلال قدرات المنظمة الخاصة الداخلية والخارجية منها من أجل التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية، ويقول بان تلك القدرات ما هي إلا إمكانية المنظمة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لمعالجة والتعامل مع تغيرات البيئة. أما مرنا واسهردت (Martin & Eisenhardt) فلقد حددا القدرات الدينامكية في مجموعة من الأساليب التي تحول المعارف الموجودة إلى داخل المؤسسة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، ويتم ذلك عن طريق التعلم من الأخطاء وفق نظام معلوماتي يقظ، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها أساليب تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي، ويرى بان تلك القدرات تتمثل في عدة عناصر أهمها الإبداع، التحالفات، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وأطلق عليها كذلك القدرات التوفيقية *Combinative Capabilities*، وهو ما ذهب إليه كل من كوقت وزدي (Kogut & Zander) حيث صنفها في الأساليب التنظيمية التي توظف المعارف الخارجية في بناء ممارسات وتطبيقات، وذهب إلى نفس الرأي كوهن ولفنتل (Cohen & Levinthal) وأطلق عليها مصطلح القدرات الاستيعابية *Absorptive Capabilities* والتي نتجت عن العلاقة الموجودة بين البحث والتطوير، التعلم، توظيف وتحويل المعرفة لتصب في الأخير قيمة مميزة للمنتجات النهائية<sup>4</sup>. وتعتبر القدرات التنظيمية هي العامل المحقق

<sup>1</sup>Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L., (1998), Market Based- Assets and Shareholder Value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, 62(1), January, p62.

<sup>2</sup>Bjoern B. Schmidt, (2010), The dynamics of M&A strategy, Peter Lang, Germany, p144.

<sup>3</sup>Winter, S. G., op.cit., p986.

<sup>4</sup>Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18(7), p512.

للتميز، حيث انه في بداية التسعينات بدأت فكرة القدرات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد والقدرات الدينامكية والتي طورت خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقارنة أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية، والطرق الإدارية... الخ<sup>1</sup>.

وفقا لهذا المدخل تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن موقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث للموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على القدرات. كما تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن إمكانية المؤسسة على التنافس تتوقف على الفرص المستقبلية في السوق وليست الحالية، فمن أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة الوصول مستقبلا بالقدرات الأساسية. ومع مطلع التسعينيات جاءت مقارنة القدرات الأساسية حيث تفرض المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها إلى السوق. وقامت هذه المقارنة بتفسير نجاح مؤسسات على أساس امتلاكها موارد غير منظورة نادرة، ذات قيمة وغير قابلة للإحلال، وترى بان مصدر الميزة التنافسية قد تحول من الموارد المادية التقليدية إلى الموارد الفكرية غير المنظورة وعلى القدرات<sup>2</sup>. وفق منظور هذه المقارنة فإن المؤسسة لا تعتبر فقط كحافطة منتجات أو خدمات، بل أيضا كحافطة قدرات، لأن امتلاك المؤسسة لقدرات الأساسية يعني إمكانية امتلاكها لميزة تنافسية وتنبع أهميتها في تأثيرها على نجاح وفشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها<sup>3</sup>. حيث يترجم هذه المقارنة كل ومن هامل وبرهلد (Hamel & Prahalad) وهما من الذين استعملوا عبارة القدرات الأساسية للدلالة على مجموعة من القدرات والتقنيات المترابطة فيما بينها، والتي تكتسي طابعا نظاميا وذلك في مقال نشرة في مجلة مدرسة هارفرد للأعمال سنة 1990، وقد عرفا القدرات الأساسية بأنها: مجموعة المهارات، المواقف، المعارف التي يحتاجها العاملين من اجل التفوق في وظائفهم وأيضا في القيمة الإستراتيجية التي تقدمها المؤسسة<sup>4</sup>؛ وقد حدد هامل (Hamel) ثلاثة خصائص تميز القدرات الأساسية هي:

- القدرات التي تسمح للمنظمة بالتقرب أكثر من الزبائن؛
- القدرات التي تسمح للمنظمة أن تكون أكثر مرونة والقدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين؛
- قدرات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والتميزة.

<sup>1</sup>Quélin, B. & Arrègle, J.L., (2000), le management stratégique des compétences, Ed Ellipses, Paris, p64.

<sup>2</sup>Hall, R., (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13, p136.

<sup>3</sup>Meignant A., (2000). Ressources Humaines: Déployer La Stratégie, Ed liaisons, Paris, p169.

<sup>4</sup>Warren, M.. Krompf., (2007), Identify core competencies for jobs success, *American Society for Training and Development*, 24 (712), December, p6.

تميز طرح هامل وبرهلد (Hamel & Prahalad) بكونهما اختلفا عن الكثير من الباحثين في تعريف المؤسسة، حيث يذهب جل المفكرين وخاصة رواد المقاربة المبنية على الموارد بان المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الموارد، بينما يركز هامل وبرهلد (Hamel & Prahalad) على أنها مجموعة من القدرات الأساسية، حيث ركزا على المؤسسة من زاوية القدرات وليس من زاوية المنتجات. فالقدرات هي إمكانية التوليف والتحريك لكل من المعارف، المهارات، والمواقف فان الاعتماد على اكتساب القدرات نظرية لا يكفي لوحده، بل يجب على القائمين على المؤسسة القيام بعملية تنسيق فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق قدرات متميزة، حيث أضاف التصور الاستراتيجي للقدرات أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسة فيما بينها، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في إمكانية مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة<sup>1</sup>، ويضيف هامل (Hamel) بان كل القدرات الأساسية تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، وليس كل المزايا التنافسية تعتبر قدرات أساسية.

وتعود الأسباب التي دعت إلى ظهور مقاربة القدرات إلى:<sup>2</sup>

- إمكانية القدرات على تغذية أعمال وإستراتيجية المنظمة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية، وفسروا ذلك بان إمكانية المنظمة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره القدرات؛

- القدرات تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المعرفة، المهارة، الموقف.

كما ميز هامل بين ثلاثة مجالات يمكن أن تتجلى القدرات الأساسية على مستواها هي :

- 1- مجال الدخول إلى السوق: القدرات الأساسية تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية من مبيعات، توزيع وإدارة العلامات...؛
- 2- مجال المسار الإنتاجي: يشمل مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصميم، مرونة في العمليات، وسرعة في التنفيذ مع احترام لأجلال الانجاز والتسليم؛
- 3- مجال المساهمة الوظيفية للمنتج: كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من القدرات كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه. وهذا المجال حسب هامل له أهمية بالغة لان

<sup>1</sup>Quélin, B. & Arrègle, J.L., op. cit., p64.

<sup>2</sup>Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994), Competing for the future, Harvard Business press, USA, p208.

الفروقات التي قد تكون ما بين المؤسسات في المجالين السابقين قد يتم تجاوزهما سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، ومن هنا كان ولا بد من مراعاة التوازن فيما يتعلق بهذه المجالات حتى لا تفقد التميز الحاصل في مجال القدرات بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

لقد تطورت مقارنة القدرات انطلاقاً من أعمال هامل وبرهلد (Prahalad & Hamel) في كتابهما غزو السوق سنة 1994 وبعدها كتاب مستقبل المنافسة سنة 2004، والقاضي بعدم أهلية الموارد الداخلية المطلقة في تحقيق القيمة، بل كذلك العاملين القادمين من خارج المؤسسة والذين يتميزون بأكثر قدر من الإبداع، لأنهم لا تربطهم أي صلة أو انتماء لماضي المنظمة، وهو سبب واقعي لزيادة الإبداع في المؤسسة وبالتالي خلق قيمة أكبر، وفي سنة 2008 فكان كتاب العصر الجديد للابتداع، حيث ارتبط مفهوم القدرات بصورة أكبر باقتصاد المعرفة حيث كان الانفتاح والتقارب الشبكي الأثر الكبير على قيمة مخرجات المؤسسات، وتساءل في كتابه عن ماهية العنصر الذي يؤدي لخلق الميزة التنافسية في عصر المعرفة، والذي تمثل في الإبداع.

**2- أسباب الاهتمام بقدرات العاملين:** يرجع السبب حسب سنسل (Sainsaulieu) في التوجه نحو اهتمام بقدرات العاملين إلى عدة عوامل أبرزها:<sup>1</sup>

- 1- كون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات، الخدمات، جودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء؛ زادت من حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العاملين صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل هذه إفرزات والتغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة قدرات العاملين إلى قاموس الإدارة وضرورة بناء القدرات باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف؛
- 2- تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد انتهاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره مورداً متفرداً ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد حيث اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف القدرات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات قدرات العاملين لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد قدراتهم؛

<sup>1</sup>Bellier, S., (2004), Le savoir-être dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup>éd, Vuibert, Paris, pp 69 -71.

3- أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل، التنظيم... الخ؛ لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتتم الاستعانة باستغلال القدرات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها. وكما قال مرل (merle) فإن مفهوم قدرات ظهر بشكل معتبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للعاملين وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. أي أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب عمالها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم القدرات هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية عمالها؛

4- اهتمام بالإدارة التنبؤية بالمناصب والقدرات، تقوم بالتنبؤ والتخطيط للقدرات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات. إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والقدرات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وقدرات في مدة زمنية معينة.

### ثالثاً: أهداف وأهمية قدرات العاملين

تلجأ المؤسسات لقدرات العاملين لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات فتساعدتها على التغلب على الأوضاع والظروف شديدة التعقيد التي تواجهها، التي تجعلها مطلب من متطلبات اندماج في اقتصاد المعرفة، ومورداً رئيسياً وأصلاً ثابتاً في إستراتيجية أي مؤسسة أرادت الرقي بمركزها نحو مستقبل، وعلى هذا الأساس يمكننا أن نحدد أهداف وأهمية قدرات العاملين في ما يلي:

1- **أهداف قدرات العاملين:** يشير كل من سمولنسكي وكليمر (Smolensky & Kleiner)، إلى أن قدرات العاملين تعد أعلى مورد لدى المؤسسة ويقولون فإن عقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً، وبيعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مبدعة ومفيدة جداً، لذا يتعين على المؤسسة أن تقوم باستثمارها لبنائها وتطويرها لتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

✓ **تحليل وحل المشكلات:** تظهر قدرات العاملين من خلال التصرف السليم في المواقف المفاجئة، بترجمة قدرتهم على حل مختلف أنواع المشاكل التي تواجههم وتواجه المؤسسة، وتتوقف قدراتهم على حل

<sup>1</sup>Smolensky, E.D.& Kleiner, B.H., (1995), How to train people to think more creatively, *Management Development Review*, 8(6), p30.



المشاكل على تحديد المشكلة وتحليل عناصرها والخروج بحلول مبتكرة لمواجهة هذه المشكلة بأقل تكلفة وفترة زمنية ممكنة لملاقاة أهداف المؤسسة التي يعمل بها بأقل خطر ممكن.

✓ **التفكير النقدي:** كما تظهر قدرات العاملين من خلال التفكير الصحيح والسليم والذي يساعد على الوصول إلى النتائج الصحيحة وعدم الوقوع في الخطأ، فقدرات العاملين تمكنهم من التمييز بين الرأي والحقيقة التعامل مع المشكلات التي تواجهها بطرق عقلية بعيدا عن العاطف والخروج باستنتاجات منطقية سليمة، تجنب المؤسسة من الخطر.

✓ **الإبداع:** تظهر قدرات العاملين من خلال إبداع حلول للمشاكل التي تواجههم وتواجه المؤسسة، والتي تسمح بإتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها ضمن الحدود المطلوبة بأقل تكلفة وبأقل وقت ممكن، كما يمكن من خلال قدرات العاملين إبداع طرق وأساليب عمل جديدة أو منتجات جديدة لم يتم الوصول لها من قبل.

✓ **التعلم:** الاستمرار في التعلم والتدرب من اجل مسايرة التطورات، وكذا العمل على التنمية الذاتية، حيث أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على التعلم والإبداع بصفة مستمرة.

2- **أهمية قدرات العاملين:** تعد قدرات العاملين عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة، والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال :

- الاهتمام بقدرات العاملين أصبح من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛

- أصبحت قدرات العاملين بمثابة نقطة الانطلاق لأحداث الفرق بين المؤسسة وبين المنافسين، حيث يرى كل من بلوند وبوفي (Balland & Bouvier) بأن قدرات العاملين هي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة، فإذا اجتمعت يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتأمينها<sup>1</sup>؛

-تعتبر قدرات العاملين بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والقدرات خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلاق القيمة يتمثل في قدرات العاملين<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup>Balland, S. & Bouvier, A. M.,(2009), Management des entreprises en 24 Fiches, Dunod, paris, p101.

<sup>2</sup>Jolis, N., (1997), Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence, Ed d'organisations, paris, p55.



- مع التقدم التكنولوجي والغزارة المعرفية التي تتوفر عليها أي مؤسسة بإمكانها أن تعطي لها إضافة نوعية ترتقي بها، كل ذلك يتطلب الإستثمار في قدرات العاملين وتثمينها مما يدر عليها بفوائد معتبرة، سواء فوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... إلخ) أو فوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والخاصة وأن السباق بينها و بين العلاقات الجيدة مع العملاء) ، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

- يتوفر العاملين على مجموعة موارد (معارف، مهارات... إلخ) وظروف بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل القدرات ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه بالقدرات الميئة؛

- أن جوهر أي نجاح وظيفي أو أي بداية لكل الإستراتيجيات التنظيمية الناجحة تكون وفقا لثمين العقول المعرفية والقدرات التي تشكل محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية التي تزيد من موقع المنظمة بين كل المنظمات الحديثة؛

- تشكل قدرات العاملين أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة كما يراه برني (Barney) وهو ما ذهب إليه كل من هامل وبرهلد (Hamel & Prahalad) بأن قدرات العاملين، عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تذكر هذه الأهمية في دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

### المطلب الثاني: مكونات قدرات العاملين

تعد معرفة مكونات قدرات العاملين من الأمور المهمة والتي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك تعددت مكوناتها تبعا للتصنيفات التي وضعها الباحثون، ومن خلال التعارف السابقة ومهما اختلفت فان اغلبها تركز على أنها توليفة من ثلاثة مكونات أساسية وتتمثل في:

#### أولا: الخبرات *Expertise*

إن خبرات العاملين ونظرا لطبيعة بيئة الأعمال الحديثة وتركيزها على الإبداع وخلق المعرفة، برزت كمورد أساسي في تعزيز أداء منظمات وتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف خبرات العاملين على أنها معرفة من نوع عال، فهي تفاعل بين العاملين وبيئتهم أو بينهم وبين ما يوجهوه من ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام، وبين ما يوجهوه من مشاكل أو تحدث موائمة بين سلوكهم ونموهم بما يمكنهم من الاستجابة لها فهي تشمل كل

أنواع النشاط المتضمنة في جهود العاملين ليتكيف بنجاح مع الموقف جديد. وهذا ما أكده مدجر وآخرون (Madjar & al) حين عرفوا خبرات العاملين على أنها ما حصل عليه العاملين أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية (الشركات والمشرفون والزملاء في العمل والعملاء والبيئة وما إلى ذلك) والتي تؤثر على الإدراك والوجدان وتؤدي إلى السلوكيات الخاصة التي تصدر عنهم<sup>1</sup>. كما يشير هكسلي (Huxley) إلى أن الخبرات العاملين ليست هي ما حدث للعاملين، بل هي ما الذي فعلوه حيال ما حدث لهم<sup>2</sup>. ويضيف هريس (Harris) بان خبرات العاملين هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية<sup>3</sup>. وعموماً يمكن القول بان خبرات العاملين لا تظهر بسهولة، فهي تتكون داخل العاملين نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين العامل وظروف العمل بحيث تنسجم مع احتياجات العامل، رغباته، أغراضه وقدراته لخلق وتوليد ما يسمى بالخبرات<sup>4</sup>. وحسب مركرد (Marquardt) فان العاملين يكتسبوا الخبرات من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرات وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر<sup>5</sup>. كما يشير فلنيل (flavell) إلى أن الخبرات التراكمية التي تكونت نتيجة استخدام المعرفة وتوظيفها في مختلف مواقف من خلال إدراك العاملين لقدراتهم المعرفية الخاصة<sup>6</sup>.

و على الرغم من وجود تعريفات مختلفة للخبرات إلا أنه يمكننا حصرها في وجهتي نظر الأولى تعرف الخبرات على أساس المعرفة والإدراك بأنها حيازة الفرد لمعرفة في المفاهيم والإجراءات والتي يمكن استخدامها بسهولة، بالإضافة إلى وجود مهارات رقابية عالية والقدرة على التنظيم الذاتي. أي هي نتيجة لتراكم المعرفة عبر الزمن والتي تمكن العاملين من الوصول إلى مستويات عمقه من الفهم والإدراك التي من خلالها يستطيع العاملين حل المشكلات التي تواجههم؛ أما وجهة النظر الأخرى فتتناول مفهوم الخبرات على أساس الأداء من حيث الممارسة والأداء النوعي في مجال عمل محدد<sup>7</sup>. ومن خلال وجهتي النظر السابقتين نجد أنه لا يوجد اختلاف كبير بينهما، فالتعريف الأول يعتمد على المعرفة والإدراك ويفترض أنها تؤدي إلى أداء بمستوى عالي، بينما التعريف الآخر يعزز ويقيس الأداء ويفترض أنه نتيجة لسمات المعرفة التي يمتلكها العاملين. وكلا التعريفين يؤكد على أن

<sup>1</sup>Madjar, N., Oldham G.R., Pratt M.G.,(2002), There's no place like home?:The contribution of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance, *Academy of Management Journal*, 45(4), pp757-767.

<sup>2</sup>Sloan, J., (2006), learning to think strategically, Butterworth – Heinemann, USA, p49.

<sup>3</sup>Harris, P., (2007), We the people: The importance of employees in the process of building customer experience, *Journal of Brand Management*, 15(2), p104.

<sup>4</sup>Kolb, D.A.,(1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, New Jersey, p19.

<sup>5</sup>Marquardt, M.J.,(2000), *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, Davis-Black publishing Company, U.S.A, p23.

<sup>6</sup>Flavell, J.H.,(1979), Met cognition and cognitive monitoring: A New Area of Cognitive Developmental Inquiry, *American Psychologist*, 34 (10), p907.

<sup>7</sup>Reuber, A.R., (1977), Management Experience and Management Expertise, *Decision Support Systems*, 20(4), pp56.

الخبرات يتم تطويرها واكتسابها من خلال التجربة والممارسة. ويمكن تحديد للخبرات عدة جوانب بحيث كل الجوانب متكامل ويؤثر كل جانب في غيره ويتأثر به وهي:<sup>1</sup>

✓ الجوانب المعرفية: اكتساب الخبرات تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة تقليد وممارسة، ويتعلم العاملون خصائص الأشياء التي يتعامل معها وتفاعلاتها وأثارها مما يشكل تراكم المعرفة.

✓ الجوانب الأدائية: يكتسب العاملون الأداء المناسب والفهم وحسن التصرف لممارسة أمور العملية والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات، والمنظمة تقوم بدور مهم في تهيئة الظروف المناسبة أمام العاملين لاكتساب الأداء المناسبة.

✓ الجوانب الوجدانية: يكتسب العاملون ميلا واستجابة نحو بعض الأمور التي يصاحبها الرضا والارتياح بحيث تأثر تأثرا إدراكيا ونافعيا، نظرا لان عملية اكتساب خبرات ترتبط بالرغبة في مشاركتها وما يرتبط بها من التجارب والعواطف بسياقات المضمون.

ويمكن القول بان الخبرات تعد سمة من سمات الفرد والجماعات والتي تؤثر في جودة أداء العاملين ودرجة الاعتماد عليهم داخل المنظمة<sup>2</sup>، وبناء عليه يمكننا تصنيف خبرات العاملين إلى:

#### ✓ تصنيف خبرات العاملين بحسب المستوى التركيبي

- خبرات فردية: هي الخبرات التي يمتلكها العاملون والتي اكتسبوها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي، والتي تمكنهم من معالجة المشاكل. فهي تتراكم من خلال العمل الوظيفي لمدة زمنية إلى جانب توفر الرغبة الكاملة لدى العاملين في زيادة خبراتهم من خلال تفاعلهم الإيجابي مع المهام والمتطلبات الوظيفية وزملائهم في المنظمة، وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المشاكل والأحداث الجديدة. بحيث يقوم العاملون أنفسهم بإجراء التجارب اخذين في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، بحيث يتوصلوا من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدين في هذا الاختيار على مخزونهم من الخبرات العملية. وهذا ما أكده دلموند وآخرون (Delmond& al) بقولهم تتشكل تلك الخبرات الفردية نتيجة الدراسة أو التعلم الذاتية والتجارب التي يمر بها العاملون وملاحظتهم لكل ما يجري حولهم من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها العاملون وفق قدراتهم الذهنية وتركيبهم الاجتماعي النفسي المميز.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Hosie, P. J., Sevastos P. P., Cooper C. L., (2006), Happy-Performing Managers: The Impact of Affective Wellbeing and Intrinsic Job Satisfaction in the Workplace, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd, USA, p316.

<sup>2</sup>Farrington-Darby.T. &Wilson,J.R., (2006), The nature of expertise, *review Applied Ergonomics*, 37, p22.

<sup>3</sup>Delmond, M. H., Yves P., Gautier J. M., (2003), Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, p204.

- خبرات جماعية: وهي الخبرات الجماعية لفرق العمل التي اكتسبوها من تراكم المعارف والتجارب السابقة التي عاشوها والتي كونت لديهم من ما يعرف بالتعلم الجماعي، لذا فهؤلاء العاملين يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تؤثر على فعالية أداء الفريق، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرات كلما كانت فعالية أدائهم أعلى، فخبرات أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق<sup>1</sup>. وعموماً يمكن القول بأنه يكون الاكتساب الجماعي للخبرات مثل:<sup>2</sup>

- تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات؛
- توفير وتوظيف الإجراءات و رسملت الممارسات الوظيفية؛
- تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

#### ✓ تصنيف خبرات العاملين بحسب المستوى الشكلي

- خبرات مباشرة: وفيها يكتسب العاملين خبرات من خلال الاحتكاك المباشر بالبيئة والممارسة الفعلية وتعلم من التجربة والخطأ في الحياة المهنية، وهي عادة ترتبط بالفرص الممنوحة للعاملين لتعلم من خلال التجربة المتكررة، وإن كانت وسيلة هامة وضرورية في التعلم السليم فأنها لا تكفي وحدها فلا بد من وجود شكل آخر من الخبرات وهو خبرات غير مباشرة.
- خبرات غير مباشرة: لا تقتصر الخبرات في هذا الشكل على خبرات الخاصة بالعاملين، ولكن يمكنهم التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين من زملائهم وتجاربهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات الصائبة نحوها، هي التي يكتسبها العاملون عن طريق الاستماع أو القراءة لخبرات الآخرين والاستفادة منها في مواجهة التحديات وتقييم الوضع، والكشف عن المشكلة، وعلى العمليات التي تدعم هذه الظواهر مثل إدارة اهتمام، والمحاكاة العقلية والقصص المصورة وتطوير النماذج العقلية، وإن الخبرات الغير مباشرة تساعد العاملين في الاستفادة من خبرات الغير كما تساعد العاملين على تدريب مهارات التذكر والتخيل وإدراك العلاقات بين الأمور، حيث لا يمكن الاستفادة من الخبرات الغير مباشرة إلا على أساس الخبرات المباشرة. من أهم مميزاتا أنها تمكن العاملين من الاستفادة من خبرات الآخرين في جميع مجالات والحالات مهما طالت المسافة أو بعد الزمن، وهكذا توفر الجهد والوقت والمال؛ كما أنها تعتبر البديل الوحيد إذا ثبت استحالة أو خطورة أو صعوبة اللجوء إلى الخبرات المباشرة؛ إلى جانب أنها تعد أساسية في كثير من الأحيان للمرور بالخبرات المباشرة فعند قيام العاملين بإحدى التجارب أو بأحد البحوث فإنهم يستعينوا بما لديهم من معلومات وخبرات سابقة في بناء خبراتهم الجديدة.

<sup>1</sup>Baumann, M.R. & Bonner, B.L., (2004), Expertise in collective decision making : Variability, expectations and utilization, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, p91.

<sup>2</sup>Aymar, G. & Casas N., (1999), *Le management des compétences, la lettre du CEDIP en lignes*, Paris, n° 8, janvier, p2.

### ثانيا: المهارات *Skills*

المهارات هي إمكانية الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة مسبقا، وهي ترتبط بالممارسة والتجريب، وهذا ما يجعل المهارات أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها<sup>1</sup>، كمهارة التفكير التحليلي، أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط وكل هذا يصعب نقله من فرد لآخر؛ ومصدر المهارات قد يكون الوراثة التي تكسب بعض الأفراد قدرات لا تتوفر في غيرهم دون جهد أو إرادة منهم، كما قد تكتسب من بيئة الفرد والتي تكون غالباً نتيجة التقليد، التعلم، التدريب والممارسة الموجهة بإشراف الخبراء أو المدربين.

حيث تعبر المهارات عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بعمل معين... الخ؛ واعتبرها بلو (Palan) من بين الخصائص الظاهرة للفرد نظراً لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جلياً أثناء انجاز المهام، والتي يمكن تعلمها إما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية، فالأفراد المهرة هم الأكثر أجراً ووظائفهم الأكثر أمناً ويصعب إيجادهم في سوق العمل<sup>2</sup>.

وكثيراً ما يحدث الخلط بين المهارات والأداء غير أنهما مختلفان، فالأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وتقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، في حين أن المهارات تحتاج إلى فترة طويلة للظهور وتتم بشكل تجمعي، فهي تراكمية يتم تحصيلها عبر المسار المهني أو الوظيفي للعاملين أي من خلال تكرار المهام<sup>3</sup>. أما العمل المهاري (*Skilled work*) هو العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف فرد له مؤهلات تقنية وخبرات<sup>4</sup>.

والمهارات كثيرة، وتتعدد حسب طبيعة المهام، وقد قسمها كل من جرج وسكوت (George & Scott) إلى<sup>5</sup>:

- ✓ المهارات الشخصية (*Interpersonal skills*): ويطلق عليها المهارات الاجتماعية أيضاً، وتتمثل في المهارات القيادية وبناء فرق العمل، وقيادة الفرق وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ المهارات الاتصالية (*Communication Skills*): وهي إمكانية الاتصال بصورة جيدة، مثل القدرة على التحكم بالاتصال اللفظي التكلم بلباقة، والإقناع، وغير اللفظي الكتابة بفعالية،
- ✓ المهارات القيادية (*Leadership Skills*): إمكانية تحقيق النتائج والأهداف دون سلطة رسمية؛
- ✓ المهارات التنظيمية والتخطيطية (*Planning & Organizational Skills*): مثل وضع الخطط وتحقيق الأهداف وإدارة الوقت؛

<sup>1</sup>Maury, S., (2011), Manuel de GRH dans la fonction publique :Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris , p38.

<sup>2</sup>Palan, R., (2003), Competency management (a practitioner's guide), Specialist management resources sdn, Malaysia, p8.

<sup>3</sup>Marbach, V., (2000), Evaluer et Rémunérer les compétences, Ed d'organisation, paris, p18.

<sup>4</sup>Chopra, R., (2005), Dictionary of management, Anmol publication, New Delhi, p16.

<sup>5</sup>George, W. Bohlander & Scott, A., (2009), Managing human resources, 15th Ed, Cengage learning (south -western), USA, p 242.

✓ المهارات التقنية (*Technical Skills*): إمكانية التعامل خاصة مع التكنولوجيا وتتم عادة بالتعلم، وتكون غالباً في مختلف الميادين الأكاديمية، أو في المراكز المتخصصة.

كما أن ايرن (Iribarne) فقد رتب المهارات التي يمكن أن يستعملها العاملين إلى:<sup>1</sup>

✓ مهارات التقليد: وفقاً لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفية العمل. بشكل آلي وروتيني بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام. ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة؛

✓ مهارات الإسقاط: يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي واجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة (يقوم بعملية القياس) بأقلمتها وتعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما؛

✓ مهارات الإبداع: في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماماً لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة يمكنه الاعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي، تصورات، إبداعاته... الخ.

أما برلون (Brilman) فيرى بأن المهارات التي يجب أن يتمتع بها العاملين تنقسم إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

✓ المهارة العملية: إمكانية إنجاز حركات مهنية محددة مسبقاً (القدرة على استخدام الكمبيوتر، بناء عينة دراسة... الخ)؛

✓ المهارة العلائقية: إمكانية التصرف بسلوك معين في حالة خاصة (المفاوضة مع الموردين... الخ)؛

✓ المهارة الإدراكية: الأعمال الفكرية التي تكون داخل عملية إنجاز أعمال بسيطة (الحساب، المقارنة... الخ) وأعمال معقدة (إنجاز فرضيات، الاستدلال، الاستنتاج... الخ)، أي هي بناء معلومات جديدة عن طريق معلومات مبدئية.

في حين قسم لبوترف (Le botref) مهارات العاملين إلى:<sup>3</sup>

✓ المهارة العملية: وهي مهارة معنوية مرتبطة بالأفراد تسمح لهم بمعالجة وتنفيذ النشاطات العملية، فهي تتعلق بمهارات إنجاز الأعمال الوظيفية المحصورة نسبياً، أي التي تتطلب ممارسة فعلية يدوية تطبيقية مثل قدرة العامل على استخدام الحاسوب يعمل ضمن شبكة، إمكانية إعداد مخطط ميزانية... الخ؛

✓ المهارة المعرفية: هي عبارة عن العمليات الفكرية التي من الممكن أن تستخدم سواء في إنجاز الأعمال البسيطة كالعد، المقارنة، التحديد... الخ، أو في العمليات الأكثر تعقيداً الاستنتاج الاستقرائي، البرهان

<sup>1</sup> Aubert, J., Gilbert, P., Pigeryre, F., (1993), *Savoir et pouvoir: les compétences en question*, PUF, Paris, p25.

<sup>2</sup> Le Boterf, G., (2001), *Ingénierie et évolution des compétences*, 3<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisations, paris, pp56-61.

<sup>3</sup> Ibid., p56.

بالتراجع وضع الفرضيات، الاستقراء الاستنتاج، البرهان بدون شروط ... إلخ، وهذه المهارات تساهم في إنتاج وتوليد معلومات جديدة انطلاقاً من معلومات أولية؛

✓ مهارة الاتصال: تمتاز المؤسسات بأنها خلية اجتماعية يجتمع فيها الأفراد بغرض تحقيق أهداف موحدة، ولهذا فإن الاتصال بينهم يعد من أهم أسباب نجاح هذا التعاون، لذا يجب على كل واحد منهم أن يمتلك هذه المهارات التي تسمح بتحقيق التعاون الفعال سواء بين مختلف أفراد المؤسسة (الاتصال الداخلي) أو مع الخارجي (الاتصال الخارجي)، ومن أهمها نجد مهارة الإصغاء التفاوض ومهارة العمل الجماعي .

و على العموم تعتبر المهارات من أهم الموارد غير الملموسة المتوفرة لدى العاملين، تكتسب هذه المهارات في أماكن وأوقات مختلفة وليس فقط خلال المسار المهني ولكن أيضاً في كل مرحلة من مراحل الحياة. وكل المهارات التي يتم اكتسابها سيكون لها تأثير بالغ على قدرات العاملين. وبما أن المهارات لا تتطور إلا في والعمل<sup>1</sup>، على المؤسسة أن تعمل على تطويرها من خلال استعمالها وجعلها في وضعيات عمل معينة لاستغلالها استغلالاً أمثلاً بتوفير كل شروط الاستغلال الاجتماعية، التنظيمية والتيسيرية مجتمعة معاً للاستفادة منها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: المواقف Attitudes

المواقف هي مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وهي توجه تصرف الفرد<sup>3</sup>، فهي ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية وتتطلب السيطرة على مواقف العاملين في ميدان العمل، حيث عرف أكوف (O'Keefe) المواقف على أنها حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلال تجارب الشخص، وتكون ذات تأثير توجيهي أو ديناميكي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والتي تستثير هذه الاستجابة<sup>4</sup>، يرى أن موقف يعبر عن الاتجاه الفرد إزاء قضية أو فرد أو جماعة معينة كما يعكس هذا الموقف من حيث الإيجاب أو السلب أو الحيادية، والمواقف سواء أكان على مستوى الفرد أم الجماعة يتضمن عملية تقييم أو إصدار حكم معين، وكل حكم يتضمن قيمة إما موجبة أو سالبة وعلى أساس هذه القيمة يتحدد موقف وتحدد وجهته<sup>5</sup>. وكذلك ينوه هوستن وآخرون (Hewstone & al) بأنه حالة من الاستعداد العقلي تولد تأثيراً ديناميكياً على استجابة الشخص وسلوكه نحو موضوع ما، إيجاباً أو سلباً، نتيجة لتفاعل مجموعة من الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية لدى الشخص، وتحدد سلوكه نحو الأشياء والموضوعات المحيطة به<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Pemartin, D., (1999), Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Ed management, société (EMS), Paris, p112.

<sup>2</sup> Meignant, A., op.cit., p153.

<sup>3</sup> Eray, P., (1999), Précis de développement des compétences, Ed liaisons, Paris, p22.

<sup>4</sup> O'Keefe, D. J., (2002), Persuasion: Theory and research, 2ed, Thousand Oaks, California, p6.

<sup>5</sup> Ibid., p7.

<sup>6</sup> Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H., (2002), Intergroup bias, *Annual Review of Psychology*, 53, pp575-604.



فالموقف الذي يتخذه الفرد أو الاستجابة التي يبديها إزاء شيء معين أو حديث معين أو قضية معينة إما بالقبول أو الرفض أو المعارضة، نتيجة لمورده بتجربة معينة أو بحكم توافر ظروف أو شروط تتعلق بذلك الشيء أو الحدث أو القضية، وهو مفهوم يعكس مجموع استجابات الفرد، كما تتمثل في سلوكه نحو الموضوعات والأحداث الاجتماعية التي تختلف نحوها استجابات الأفراد بحكم أن هذه الموضوعات أو الأحداث تكون جدلية بالضرورة أي تختلف فيها وجهات النظر، وتتسم استجابة الفرد بالقبول أو بالرفض بدرجات متباينة، نتيجة ميل نفسي يعبر عنه بتقييم لموضوع معين بدرجة أو بأخرى من التفضيل أو عدم التفضيل، ويشير التقييم إلى الاستجابات التقييمية المعرفية والوجدانية والسلوكية، سواء أكانت صريحة أم ضمنية<sup>1</sup>، فالاستجابة العاطفية هي ردة فعل تعبر عن درجة تفضيل الفرد للشيء، فهو شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموضوع، فيظهر الفرد مشاعره وأحاسيسه بناء على العنصر المعرفي للشخص، فيعبر عنه الفرد على شكل حب أو كراهية تفضيل أو عدم تفضيل؛ أما الاستجابة الإدراكية فهي تقييم إدراكي للشيء، مما تكون اعتقادات الفرد حول هذا الشيء. وهو فهم واستيعاب وإدراك الموضوع أو الحدث من قبل الشخص، حيث أن ما يتوفر لدى الفرد من معرفة ومعلومات وثقافة وتجارب السابقة اتجاه موضوع معين تنعكس على تصرفاته ومشاعره اتجاه هذا الموضوع؛ النية السلوكية مؤشر لاستجابة سلوكية المتوقع للفرد، ويكون هذا العنصر المحصلة النهائية للعنصرين السابقين، أي مدى استعداده لتغيير وجهة نظره عمليا حول الموضوع.

فالمواقف عملية اجتماعية قابلة للتغيير، وهناك مواقف على مستوى الجماعة، وهي تعبر عن الرأي العام للجماعة، ويمكن تسميتها بالمواقف المشتركة أو الجماعية، ويتوقف استعداد الفرد أو الجماعة لتغيير مواقفهم على عوامل كثيرة من أهمها نوع ومقدار الفائدة أو الضرر الذي يترتب على تعديل الموقف ثم درجة المرونة أو الجمود الفكري الذي يتمتع به الفرد أو الجماعة. هذا وترجع المواقف إلى تقييم الفرد لكل الحقائق المكونة لعالمه الاجتماعي الذي يعد بمثابة امتداد لكل أفعاله نحو ما يفضله أو لا يفضله، وكذلك نحو الموضوعات والأفكار والأشخاص والجماعات وكل عنصر من عناصر هذا العالم الاجتماعي<sup>2</sup>. لذا نجد بان مواقف الفرد تعمل على<sup>3</sup>:

- تنظيم معلومات الفرد عن الأشياء التي من حوله بحيث يستطيع اتخاذ القرار الإيجاب أو السلب، أي مساعدة الفرد على اكتساب المعلومات وتنظيمها والبحث عن المعارف؛
- تخفيض التوتر الناتج من صعوبات التي تواجهه والتأكيد على المصالح والمنافع لدى الفرد وتأييده لكل ما يساعده على المحافظة عليها ومعارضة كل ما يهدده؛
- التعبير عن القيم التي يرضى بها ويدافع عنها؛

<sup>1</sup>Eagly, A. H. & Chaiken, S., (1993), The Psychology of Attitudes, Harcourt Brace Jovanovich, New- York, p1.

<sup>2</sup>Martin L. & Tesser A. (1996), Clarifying our thoughts, Ed R.S. Wyer, Ruminative thoughts, *Advances in Social Cognition*, Hillsdale: Erlbaum, 9, pp189-210.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1994، ص 144-145.



- يساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع الوظيفة ومتطلباتها بجميع نواحيها واستيعاب المتغيرات الجديدة والتعامل مع الأحداث المتعددة، فتعبير الفرد عن موافقه يظهر مدى تقبله لمعايير الجماعة التي ينتمي إليها؛
- إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، كحاجات التقدير الاجتماعي والحاجة إلى الانتماء والمشاركة الوجدانية مما يحتم على الفرد تقبل قيم الجماعة حتى يتمكن من إشباع رغبته في الانتماء إليها.

نظرا لأهمية المواقف وتأثيرها في سلوك العاملين بالإيجاب أو السلب نحو موضوع معين، فإن المؤسسة تحرص على معرفة مواقف العاملين لديها نحو مختلف القضايا التنظيمية والإدارية، فإذا كانت مواقف العاملين إيجابية نحو هذا الموضوع فإنها ستحافظ على تلك المواقف وتعمل على تقويتها، أما إذا كانت سلبية فعليها أن تسعى إلى تعديلها وتثقيف العاملين على تنمية المواقف الإيجابية في العمل<sup>1</sup>.

يمكن تغيير المواقف عبر الإقناع وترجع قابلية المواقف للتغيير إلى طبيعة الموقف نفسه وخصائصه، صفات الفرد صاحب الموقف، درجة بساطة أو تعقيد الموقف، وطبيعة الموضوع التي تتم فيه محاولة التغيير<sup>2</sup>. ويعتبر تغيير المواقف استجابة للتواصل، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن تغيير المواقف يعتمد على مقدرة الشخص على إقناع الآخرين بفكرة أو معلومات جديدة، كما يعتمد على ما تحتويه عملية الاتصال، فالشخص الذي له القدرة على إقناع الآخرين، بمعلومات معينة وبناء مشاعرهم وتقوية ميولهم السلوكية اتجاه شيء جديد، يلعب دور المشوش للمعلومات والمشاعر المتاحة مما يسبب لهم حالة يطلق عليها التنافر الوجداني.

قد يكون تغيير مواقف العاملين هو الأسلوب المجدي للتغيير في كثير من الحالات و هنالك العديد من طرق التأثير المستخدمة لتغيير المواقف وهي:

✓ الإقناع: حيث يعتمد هذا العنصر على:

1- القائم بالإقناع: مقدرة الشخص الذي تتوافر فيه مجموعة من الصفات أو المقومات التي تساعده في إقناع الآخرين بمعلومات معينة تبني مشاعر جديدة، وتقوي من سلوك الآخرين تجاه شيء جديد أو موقف جديد. ولهذا القدرة يجب توافر عدة مقومات فيها تتمثل في الآتي:

- الجاذبية: حيث تؤثر بشكل فعال على نجاح عملية الإقناع وقدرة الفرد على توصيل المعلومات للآخرين والذي يرغب من خلالها على إحداث تغيير في اتجاهاتهم، وهذه الجاذبية تتحدد بمدى حب الأفراد له وارتياحهم له؛

- الثقة: حيث أن الشخص الذي تتوافر فيه مهارات وخبرات متخصصة في مجال عمله توفر له الثقة أمام الآخرين وتزيد من قدرته على إقناعهم، كما أن حماسه ودوافعه حول موضوع التغيير تساعد في زيادة درجة ثقتهم به؛

<sup>1</sup>Wu, Y. T. & Tsai, C. C. (2006), University students' Internet attitudes and Internet self- efficacy: A study at three universities in Taiwan, *Cyber Psychology & Behavior*, 9(4), pp 74-76.

<sup>2</sup> إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1983، ص135.

- الأسلوب: يجب أن يتوافر في الفرد القائم بالإقناع أسلوبا مميزا في الحديث مع الآخرين لأن هذا من شأنه أن يساعده في إحداث هذا التغيير مثل: الفصاحة اللغوية، واستخدام أسلوب جيد في المناورة والنقاش أو الحوار لأن هذا يحقق الإقناع بشكل أسهل وأسرع؛
- 2- محتوى الاتصال: من الضروري أن تكون الرسالة المراد إقناع الآخرين بها ذات فكرة سهلة وواضحة في معناها ومحددة الملامح ومنطقية لها علاقة واضحة بالموضوع ذو بناء فكري متكامل.

تحاول أساليب الإقناع احداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، ومن الأساليب المتبعة:<sup>1</sup>

- التقريب المتتابع: إن أسلوب التقريب المتتابع يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هنالك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي؛

- أسلوب التشابه: ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض، والاستعاضة عن الحديث المباشر عنها باستعمال موضوع مشابه؛

- أسلوب الضغوط الاجتماعية: فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطا على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها؛

- أسلوب تشتيت الذهن: تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع، وعندما يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع يحدث التغيير، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحداث المجاملات والأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات ويوفر نمطا ملائما للتفاعل الإنساني.

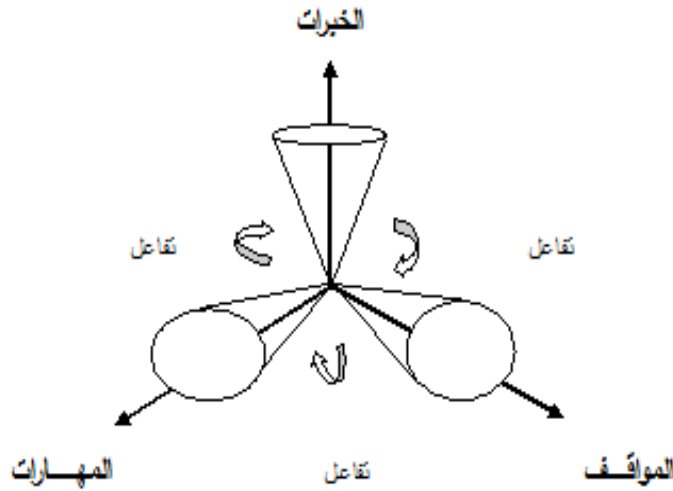
✓التنافر الوجداني: وهو قدرة الشخص القائم بالإقناع على إحداث بلبلة وتنافر في أفكار ومعتقدات ومشاعر الفرد نحو شيء ما يساعد على تغيير اتجاهاته النفسية. فالفرد عندما يشعر ويدرك بالتنافر فإنه قد يرفض الاتجاهات السابقة، وعلى هذا يسعى القائم بالإقناع بمحاولة إدخال أفكار ومعتقدات جديدة لهذا الفرد عن طريق تقديمها بشكل قوي ومنطقي بالاعتماد على أمثلة من الواقع الذي يعيش فيه الفرد، ومن الطبيعي أن

<sup>1</sup> نصيرات فريد، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص319.

يتم حدوث نقاشا وحوارا بين الشخصين حول هذه الأفكار والمعتقدات الجديدة. فإذا لم يستطيع القائم بالإقناع أن يقوم بإقناع الفرد المستهدف بتغيير اتجاهه فإنه يصل إلى مرحلة الرفض وهنا نصل إلى عدم تغيير الموقف، أما إذا نجح القائم بالإقناع من خلال مناقشته وحواره مع الفرد المستهدف فإنه يصل إلى مرحلة القبول وهنا نصل إلى التغيير المنشود في الموقف. فحدوث التنافر لدى الأفراد يؤدي إلى التعارض بين اثنين أو أكثر من المواقف وتؤدي إلى حدوث اختلافات بين المواقف والسلوك، وهذا يجعل الأفراد يشعرون بحالة من عدم الاستقرار وعدم الثبات، ولذا نجد هؤلاء الأفراد يسعون دائما لتقليص الفجوة الحاصلة بين المواقف والسلوك والحد من هذه الفجوة حتى يحدث لهم الاستقرار والتوازن عن طريق تغيير مواقفهم لتتماشى مع السلوك.

وتتضح المكونات الثلاثة الأساسية لقدرات العاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم(6): مكونات قدرات العاملين



Source: Haddadj, S. & Besson, D., (2001), Compétence: de la théorie au terrain, *Revue française de gestion*, n°127, p101.

ومن خلال الشكل في أعلى يتضح بان قدرات العاملين تتكون من ثلاثة عناصر متكاملة، وذات تأثير متبادل وهي الخبرات، المهارات والمواقف، بحيث تتكامل وتتفاعل هذه المكونات من اجل تشكيل قدرات العاملين وتراكمه في المؤسسة، وبالتالي فان مفهوم قدرات العاملين أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء.

### المطلب الثالث: أنواع قدرات العاملين

إن التعريف الموسع وتعدد خصائص قدرات العاملين ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة لها، ولقد اعتمد المفكرين في تصنيف القدرات على عدة أسس ومعايير نذكر منها:

#### أولاً: تصنيف قدرات العاملين من حيث مجالات الاستخدام

مهما كانت الوظيفة الممارسة فإنها تحتاج إلى جملة من قدرات العاملين التي من شأنها أن تساعد على الأداء الجيد و الفعال لهذه الوظائف ولهذا تنقسم القدرات على أساس مجالات الاستخدام إلى:

➤ حسب ولكسن (Wilkinson) حيث قام بتقسيم قدرات العاملين إلى:<sup>1</sup>

✓ **القدرات الضرورية:** يستخدم مصطلح القدرات الضرورية في العديد من الميادين والمجالات للدلالة على مجموع الخبرات والمهارات والمواقف اللازمة لأداء الأعمال والنشاطات أي كان نوعها أو مجالها، ولقد عرفتها بيليزل (Bélisle) على أنها مجموع الطاقات التي تمنح صفة التمييز للشخصية أكثر منها لوظيفة بعينها، فالقدرات الضرورية تتطور في النشاط وتقدم على إثر مختلف التجارب التي يختبرها العاملين في حياتهم ونتيجة لأوضاع وأحوال العمل المختلفة، فالقدرات الضرورية هي إذن قدرات متغيرة من حالة إلى أخرى؛ ومن خلال هذا التعريف نجد بأن القدرات الضرورية تمتاز بأنها قدرات شاملة لا تقتصر لا على مجال محدد ولا على مهنة بعينها، بل أنها تفيد في إنجاز وتحقيق العديد من الأعمال والوظائف، وعادة ما يتم الحصول على هذا النوع من القدرات من خلال ممارسة وظائف أو مهام معينة مما يكسبه بعض المعارف القاعدية الأساسية التي تمكنه من أداء الأعمال التي يكلف بها، ولهذا يؤكد العديد من الباحثين على أن القدرات الضرورية تكتشف، تعرف وتتطور في إطار العمل إنها نتيجة التنظيم الأمثل لموارد العاملين المختلفة في ظروف العمل المتغيرة من أجل تحقيق النتائج المنتظرة. ولهذا تصف القدرات الضرورية بأنها قدرات النشاط أو التصرفات التي يتم ملاحظتها وتقييمها على أرض الواقع، والتي تمارس في العديد من النشاطات لهذا تعتبر القدرات الضرورية بمثابة القدرات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وبلوغ أهداف الشركاء، فهي تتعلق بقدرات التصرفات العامة الضرورية لكل الوظائف والأدوار، ولهذا فتوفرها ضروري جدا خاصة في ظل اقتصاد المعرفة التي تحتم على العامل أن يكون متعدد التخصصات.

✓ **القدرات الخاصة:** والتي يطلق عليها أيضا القدرات النوعية وذلك لارتباطها بنوع محدد من المهام، وهي خاصة لأنها تتعلق بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني معين، وبذلك فهي تختلف إذن عن القدرات الضرورية. ولقد عرفت بيليزل (Bélisle) القدرات الخاصة على أنها مجموعة الطاقات التي تمتاز بها وظيفة

<sup>1</sup>Wilkinson, J., (2004), Supervisors and counselor's guide to the APC help your candidate succeed, RICS books, UK, pp 81-82.

عن منصب عمل، وعن نشاط معين؛ وتتطور القدرات الخاصة غالباً من خلال التعليم النظامي أو غير النظامي وترى من خلال التجربة، والقدرات الخاصة هي قدرات يصعب نقلها من وظيفة عمل إلى أخرى، وهي نوعان:

- قدرات الخاصة بالمستوى: يحتاج اعتلاء مناصب المسؤولية وممارسة السلطة إلى نوع خاص من القدرات التي تساعد في أداء المهام بفعالية، فقدرات المستوى إذن تتعلق بالقدرات المرتبطة ببعض المجموعات أو المستويات الوظيفية مثل القدرات الضرورية والمهمة بالنسبة لكل مديري المؤسسة، هذه القدرات من شأنها مساعدة هؤلاء في التسيير الجيد والإدارة الحسنة للمصالح، المديرات، الإدارات التي يشرفون عليها.

- القدرات الخاصة بالمهنة: تتمثل القدرات الخاصة بممارسة مهنة ما، من أجل الأداء الجيد لدور أو وظيفة مهنية محددة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والتصرفات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها.

✓ **القدرات المفتاحية:** وهي القدرات القيمة المرغوب فيها، وهي مفيدة في مختلف الميادين وتلك التي يحتاجها كل العاملين.

✓ **القدرات المميزة:** هي قدرات يكتسبها العاملون أو يطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص مجال نشاط واحد.

تسعى المؤسسة دائماً للتأكد على أهمية اكتساب العاملين قدرات الضرورية التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات المنصب، وإذا ما تداعمت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية وتصبح قدرات مفتاحية، كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التكوين المتواصل يجعل هذه القدرات مميزة وتساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة. وهناك من العاملين من يملكون قدرات خاصة ونادرة تتحكم في مستويات عالية من التقنية مثلاً أو الإبداع، فهؤلاء العاملون لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم مما يتطلب توفير جميع الشروط المناسبة للحفاظ على بقاءهم فيها وتحفيزهم باستمرار.

➤ حسب كلا من مسلد وكرب (Mansfield & Crippe) فقد حددا ثلاثة أنواع من قدرات العاملين كما يلي:<sup>1</sup>

✓ القدرات التي لها علاقة بالعاملين: وتم تقسيمها إلى:

- القدرات الخاصة بقيادة الآخرين: وهي تطوير الآخرين، إدارة التغيير، تمكينهم... الخ.
- الاتصال والتأثير: الوعي بالذات، التأثير في الآخرين، بناء علاقات اجتماعية، الاتصال الكتابي، الاتصال اللفظي... الخ.

✓ القدرات المتعلقة بالأعمال: وبدورها تنقسم إلى نوعان:

- توقع وحل المشاكل: التحليل، التفكير، التفكير التصوري، التفكير الاستراتيجي... الخ.
- انجاز الأعمال: المبادأة، توجيه العمال، تعزيز الإبداع، توجيه النتائج.

✓ القدرات المتعلقة بالإدارة الذاتية: وتشمل: الثقة بالذات، إدارة الانفعالات، المرونة، المصادقية... الخ.

ثانيا: تصنيف قدرات العاملين من حيث النوعية المهنية

تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة أنواع من قدرات العاملين تتفاوت أهميتها حسب اختلاف المستوى التدريجي المتوقع للفاعلين، ويعتبر (Katz) أول المبادرين بهذا التصنيف:<sup>2</sup>

✓ القدرات الفكرية أو التصورية: هي تخطيط العقل أو إمكانية انجاز شيء ما، وتدعي أحيانا بالقدرات الكلية، وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، هذه التصورات تمنح العاملين أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية على وجه الخصوص. كما تفترض هذه القدرات بدورها حياة العاملين مجموعة من مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية تمكنه من اقتراح منتجات جديدة، إدخال آليات عمل جديدة... الخ.

حيث تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى قدرات تساعدها في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف، واعتبارها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة ويتناسب مع هذه الوظائف القدرات التصورية التي يعرفها البعض بشكل مختصر في إمكانية اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة. وتشكل هذه القدرات من أربعة عناصر:

- الإمكانية الجيدة على التحليل والاستنتاج؛
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة؛

<sup>1</sup> Crippe, E.J. & Mansfield, R. S., (2002), The value - added employer, 2ed, Butterworth – Heinemann, Oxford, pp4-6.

<sup>2</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, (2002), Comportement humain et organisation, Adaptation française : Claire de Billy, 2<sup>ème</sup> éd, Ed village mondiale, France, pp15-16.

- إمكانية تجريد المشكلة، والتوقع واستباق الأحداث؛
  - التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.
- يتناسب هذا النوع من القدرات مع المستوى الهرمي الأعلى، ونعني بذلك منصب الإدارة العليا، فهو يحتاج إلى قدرات تصورية أكثر من القدرات العلائقية أو التقنية، لذا ينبغي التركيز عليها وتمييزها دائما وتحديثها في كل وقت.
- ✓ **القدرات الاجتماعية أو العلائقية:** هي إمكانية العامل على التفاعل مع باقي العاملين، أو قدرة على التعاون داخل الفريق؛ حيث أن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والعاملين تحتاج إلى تعاون بين عمالها لتحقيق أهدافها، وتعتبر قدرات الاجتماعية هي السبيل في تحقيق ذلك، فهي تضم عنصري الخبرة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبث الثقة والحماسة مع العاملين الآخرين، لذلك فهي تعرف بأنها الإمكانية والاستعداد لاستخدام الخبرات والمهارات والمواقف والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع العاملين الآخرين. وتشكل هذه القدرات من أربعة عناصر:
- إمكانية عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها التقنية، التنظيمية، الأكاديمية... الخ؛
  - قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل؛
  - إمكانية التعاون، والتضافر والعمل كفريق واحد؛
  - القابلية والاستعداد للقيادة.
- يتطلب هذا النوع من القدرات المعرفة الجيدة لكل فرد بنفسه، وروح متفتحة مع زملائه وعماله ومحاوله فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستنعكس إيجابيا على المؤسسة ويتجسد ذلك في عدة أوجه منها: قلة الصراعات، وحلها دون اللجوء للسلطة، وتحقيق الأهداف بفعالية.
- إن القدرات الاجتماعية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى الإدارة الوسطى، فهي تشكل عنصرا جوهريا وأساسيا مقارنة بالقدرات الأخرى بشرط أن تترك الهرمية التقليدية والهيكلية العمودية المكان أمام الهيكلية الجماعية للعاملين. والتي تتمثل في إمكانية العاملين على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبالعلاقاته بمسؤولية ومساعدته، وترجم الإمكانية على فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.
- ✓ **القدرات التقنية أو الوظيفية:** تتمثل في المعرفة والتحكم في مجال أو عملية أو تقنية أو تطبيق معين في منطقة معينة؛ تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات إلى القدرات التقنية المتمثلة في استعداد العامل للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة، هذه القدرات نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف. ولضمان فعالية هذه القدرات يجب أن تحتوي على:

- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا وينتج عنها: المهارة اليدوية، فعالية استخدام المعلوماتية؛
- اليقظة والحذر الدائمين؛
- إمكانية التدخل السريع والفعال في حالات الطوارئ؛ إمكانية ممارسة وإنجاز أكثر من مهمة واحدة.

يفترض هذا النوع من القدرات الإلمام والتحكم في معارف خصوصية، التي تندرج ضمن نطاق التخصص أي تتضمن إمكانية الفهم والاستعمال الأمثل للمسار، وإجراء أو تقنية معينة، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن العامل من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

### ثالثا: تصنيف قدرات العاملين من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة

حسب ارمسترونج (Armstrong) يمكن تمييز نوعين من القدرات هما:<sup>1</sup>

- ✓ القدرات الخصوصية: هي القدرات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة بها إلا بتوافر هذه القدرات، مما يجعل هذا النوع من القدرات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها العامل في المؤسسة.
- ✓ القدرات المشتركة: هي القدرات التي يستعملها العامل لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، وهي قدرات تطبق في كل مناصب العمل، وهذه القدرات برغم عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للعامل إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر قدرات تأهيلية لكونها:
  - تساعد العامل على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى؛
  - تمنح العامل قاعدة وركيزة لتحصيل معارف أخرى؛
  - تدعيم إمكانية العامل على التكيف مع التغيرات.

### رابعا: تصنيف قدرات العاملين بحسب المستوى التركيبي

حسب لبترف (Le boterf) تم تصنيف قدرات العاملين إلى فردية وجماعية، لأنها تميز له أهميته الفكرية

والعملية لاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية، وهي على النحو التالي:

- ✓ قدرات الفردية: مفهوم القدرات الفردية ظهر أساسا في أثناء التغيرات الجديدة التي أثرت في مضمون العمل. هذه التغيرات التي تترجم أساسا بالآلية، كما أن تطور أدوات الإنتاج وتعقيد أنظمة الإعلام قد

<sup>1</sup>Armstrong, M., (2010), Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan page publisher, UK, pp170-171.



جلبت حركية في مضمون العمل حيث يصبح الشيء غير المتوقع الحدث والذي يتطلب اكتساب قدرات جديدة كأخذ المبادرة، قدرات التوقع والتواصل.

وهي تعبر عن قدرة كل فرد من أفراد المؤسسة، فهي مجموعة الموارد الباطنية والظاهرية للفرد وتمثل في المهارات والمعارف النظرية والمعرفة العلمية والسلوكية والمواقف والقيم ومعرفة أساليب تطويرها لأن للقدرات جزءاً ظاهرة وآخر مخفي وتمثل في الدوافع والطموح<sup>1</sup>. كما يعتبرها لبوي (Leboyer) على أنها تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة<sup>2</sup>، بمعنى كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني؛ كما يضيف لبترف (Le boterf) ويقول بان قدرات الفردية هي نتاج عامل في وضعية مهنية حيث يقوم بتجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد التي يمتلكها ويستغلها في انجاز المهام والوظائف المكلف بها، ويشترط أن تكون هذه القدرات<sup>3</sup>:

- مرتبطة مباشرة بظروف المحيط ويتم ملاحظتها في وضعية العمل؛
- تحدد وتقيم من طرف المحيط المباشر؛
- أن تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

فالقدرات الفردية هي التي يمتلكها العاملون وتتعلمهم يشاركون في الآراء، والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم إمكانية على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار<sup>4</sup>، ويمكن تقديم قائمة مرجعية للقدرات الفردية والموضحة فيما يلي<sup>5</sup>:

- 1- يكون الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادراً على أن يفكر استراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على أن يضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادراً على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
- 2- يقوم بما يجب القيام به: مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادراً على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- 3- سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
- 4- يملك روح اتخاذ القرار: يفضل التصرف سريعاً وبشكل تقريبي، عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

5- إيجاد الجو المناسب للتطور: يعدد من التحديات، حتى يهيئ الجو المحفز على تطوير أتباعه.

<sup>1</sup>Dejoux, C., (2001), op.cit., p159.

<sup>2</sup>Lévy- Leboyer, C., (2009), op.cit., p42.

<sup>3</sup>Bordères, C.& Panisse, G.,(2003), le Management des connaissance au service de développement des compétence, *la lettre du CEDIP enlignes*, n°26, juin, Paris, p1.

<sup>4</sup>Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C..(2005) A model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative, *Decision Sciences*, 36 (2), p225.

<sup>5</sup>Lévy- Leboyer, C., (2009), op.cit., pp 48-49 .

- 6- متجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.
- 7- يوظف مساعدين مهرة: يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فرقته.
- 8- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين؛ حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
- 9- معرفة الذات: له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين هذه الأخيرة.
- 10- يجعل الأشخاص في وضعية مريحة يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
- 11- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، يقود ويترك الآخرين يقودون.

ويقترح بعض الباحثين والاستشاريين تفصيل هذا النوع من القدرات في إطار ما يسمونه بالقدرات الفردية الأصلية، وتعترف مجموعة "Hay" بالقدرات التالية:<sup>1</sup>

- قدرات العمل والانجاز دافعية الأداء الاهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات.
- قدرات الإعانة والخدمة: التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون.
- قدرات التأثير: النفوذ والتأثير، روح التنظيم و إقامة العلاقات .
- قدرات إدارية: تطوير المساعدين، التوجيه، العمل الجماعي، التعاون و إدارة الفريق.
- قدرات معرفية: التفكير التحليلي، القدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية.
- قدرات الفعالية الشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة.

أما *The Council for Adult Experimental Learning* فقد حدد 11 قدرات أصلية من شأنها

أن تدعم النجاح الاجتماعي والمهني للعامل وهي:<sup>2</sup>

- روح المبادرة: سلوك عفوي ومتطابق تماما مع الوضعية .
- الثبت: تجريب مختلف الطرق لمعالجة المشكلة وإبداء القدرة على المثابرة والإصرار.
- روح الإبداع: ابتكار منتجات جديدة، تصور أداء المهام بطرق مبتكرة.
- روح التنظيم: تخطيط المهام، استعراض مختلف الإمكانيات قبل المبادرة بأي شيء، تحديد الأولويات بين مختلف المهام.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2011، ص127-128.

<sup>2</sup> عادل حرشوش صالح وسعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة الرابعة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص21-22.

-روح النقد: استكشاف التشابهات أو الاختلافات بين مختلف الحالات، استعمال المفاهيم أو المبادئ في وصف الأحداث.

-التحكم في الذات: التزام الهدوء في كل الأحوال، وعدم التسرع في استخلاص النتائج.

-مؤهلات القيادة: التنظيم والتكفل بأعباء نشاط ما أو مجموعة نشاطات، تنشيط مجموعة مناقشة.

-إمكانية الإقناع: قول أو فعل شيء يؤثر في الغير، تقديم عدة مبررات في نفس الوقت لإقناع الآخر.

-الثقة في النفس: إظهار اعتراضه على الآخر.

-العلاقات ما بين الأفراد: إدراك الحالة النفسية للغير، ملاحظة وفهم سلوك غير لفظي، وصف إدراكه

لاحتياجات وأهداف الغير.

-التحسين: الاستماع للغير باهتمام، إشعارهم بطمأنينة وإراحة الآخرين.

✓ القدرات الجماعية: نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل، وهذا من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر؛ ولهذا أصبح تطوير وتنمية قدرات هذه الفرق واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة، ولذا تطلق عبارة القدرات الجماعية على الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع... الخ)، الذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفء مما يساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة<sup>1</sup>. وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمؤسسات أن قدرات فريق تكمن في:<sup>2</sup>

- مجموع الخبرات والمعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق؛

- سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق؛

- مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.

غير أن القدرات الجماعية ليست مجرد خبرات أو مواقف أو مهارات فريق العمل، فهي ليست بهذه البساطة، فتعريف القدرات الجماعية أكثر تعقيدا من تعريف القدرات الفردية، فهي تشكيلة تجمع القدرات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة، فهي نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين القدرات الفردية وتنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Bordères, C.& Panisse, G., op.cit, p1.

<sup>2</sup>Kouabenan, D.R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris, p24.

<sup>3</sup>Bordères, C.& Panisse, op.cit.

حيث يرى لبوترف (Le boterf) أن القدرات الجماعية لا تقتصر على مجموع القدرات الفردية بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين قدرات الأفراد، فهي انصهار للخبرات، للتجارب الحقيقية، التدريب الجماعي<sup>1</sup>، أساس بناؤها هو تعاون وتعاضد القدرات الفردية<sup>2</sup>، أساس بناء القدرات الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون<sup>3</sup>. كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة لقدرات الفردية. وتضم القدرات الجماعية جملة من القدرات : قدرة تحضير عرض أو تقديم مشترك، قدرة الاتصال، قدرة التعاون، قدرة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا<sup>4</sup>.

أما دجوكس (Dejoux) تعتبر القدرات الجماعية بمثابة مجموعة من القدرات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل من خلال تعاضدهم وديناميكيته<sup>5</sup>؛ ويضيف امهردت وآخرون (Amheradt & al) بان القدرات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي يخلق قدرات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ القدرات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي<sup>6</sup>؛ كما نجد على مستوى هذه القدرات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات<sup>7</sup>. وعموما فان قدرات الجماعية ليست مجرد تجميع للقدرات الفردية بل هي تركيبة فريدة من القدرات المتوفرة لدى عمال المؤسسة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع القدرات الفردية، وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين؛ فبفعل التضامن والتفاعل السائدين في الجماعة فانه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموعة الأجزاء. فهي تراكم القدرات الفردية وبالتالي تراكم معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم كفريق عمل متكامل<sup>8</sup>. ولتحقيق القدرات الجماعية لا بد من توفر جملة من الشروط أهمها:<sup>9</sup>

- وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين اندماج القدرات الفردية؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم القدرات الفردية؛
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق؛
- تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة؛

<sup>1</sup> Le Boterf, G., (2001), Ingénierie et évolution des compétences, op.cit, p124.

<sup>2</sup> Le Boterf, G., (2001), Construire les compétences individuelles et collectives, 2ème éd, Ed d'organisation, Paris, p155.

<sup>3</sup> Ibid., p152.

<sup>4</sup> Foucher, R., Petterson, N., Naji, A., (2003), Notions de compétence individuelle et de compétence collective: répertoire de définitions, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal, p19.

<sup>5</sup> Dejoux, C., (2000), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, n° 6, Nov./ Déc., pp15-31.

<sup>6</sup> Ibid., p32.

<sup>7</sup> Amadiou, J.F. & Cadin, L., (1996), Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris, p125.

<sup>8</sup> Dejoux, C., (2001), op.cit, p160.

<sup>9</sup> Matmati, M. & Le Berre, M., (2005), Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Ed Liaison, Paris, p131.

- وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل؛
- الشعور بالانتماء الكامل للجماعة؛
- وجود لغة مشتركة؛
- معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في القدرات الجماعية.

إذن القدرات الجماعية هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق، ولهذا فهي تتضمن جانبين جانب خفي يتمثل في تشاطر المعارف وجانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية ودليلها الأساسي هو إمكانية على الحل المحلي للمشاكل في المؤسسة من طرف مجموعات الفرق العاملة بها . فالقدرات الجماعية باطنياً ترتبط بالنشاط الجماعي، ولهذا فهي تنتظم حول المكونات التالية:<sup>1</sup>

- إعداد عروض التشاطر/ التقاسم مثل:
  - التقديم الجماعي لمشكل مهني أو للأهداف المسطرة؛
  - العرض التفاضلي للإجراءات والمتطلبات المعتمدة من طرف كل واحد لأداء الأعمال؛
  - الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة موضوع ما.
- الاتصال الفعال مثل:
  - إيجاد لغة حوار مشتركة بين جماعة العمل؛
  - توفير المعلومات الملائمة وإتاحتها للجميع؛
  - تكييف لغات وطرق أساليب الاتصال بالأوضاع التي تواجهها الجماعة كالنشاطات الروتينية، الأوضاع الإستعجالية، الأوضاع المستحدثة...
- التعاون الفعال بين أعضاء الفريق مثل:
  - الربط بين القدرات والأشخاص المناسبين لها في علاقات التعاون الضرورية؛
  - القدرة على التفاوض لتهدئة الصراعات؛
  - توضيح الدور المنتظر لكل واحد في الأداء الجماعي؛
  - اختيار طرق التعاون الخاصة بمختلف الأنماط التنظيمية.
- الاكتساب الجماعي للخبرات مثل:
  - تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات؛
  - توفير وتوظيف الإجراءات ورسمت الممارسات الوظيفية ؛
  - تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

<sup>1</sup>Guilhon ,A.& Terpo ,G., (2000), La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains, Ixème, conférence international de Management stratégique, Mai, Montpellier, pp11-12.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان قدرات الجماعة تعتبر مهمة جدا وحاسمة في قدرات المنظمة، وان أهميتها تزداد مع الوقت مما يجعل المنظمة أكثر تميزا وتأهيلا، ويوضح ذلك ميشو (Michaux) من خلال مختلف سياقات استخدام المفهوم في الثقافة التسييرية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(7): السياقات المختلفة لاستخدام مفهوم القدرات الجماعية في التسيير



Source : Michaux, V., (2005), Compétences collectives et haute performance: Apports théoriques et enjeux, Revue de gestion des ressources humaines, Edition ESKA, n°58, Paris, p47.

إن القدرات الجماعية تعتبر احد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، ويمكن تحديد وجودها من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة للمجموعة وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذلك التعاون بين أعضاء المجموعة بهدف انتقال القدرات وعلاج الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي.

## المبحث الثاني: بناء قدرات العاملين

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة لقدرات العاملين، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية بناء هذه القدرات، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه القدرات بصفة كاملة، خاصة وان التنافس اليوم يقوم على بناء قدرات العاملين لضمان تغيير ناجح نحو بناء أسس الإبداع والتطور من جهة، وصياغة دقيقة لاستراتيجيات تنافسية ملائمة تمكن المؤسسة من فرض نفسها على السوق بدلا من الخضوع له من جهة أخرى. حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة ببناء قدرات العاملين.

### المطلب الأول: أسس بناء قدرات العاملين

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية بناء قدرات العاملين، فعملية بناء قدرات العاملين ليست كيانا مستقلا بل هي جزء لا يتجزأ من برنامج تنمية الموارد البشرية، بل هي تعد إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات في جوانبها العلمية، المهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل<sup>1</sup>، لذا يعد بناء القدرات إحدى الطرق الأكثر نجاعة لتعزيز التنمية الموارد البشرية<sup>2</sup>.

ولقد عرفت سطون (St-ong) بناء قدرات العاملين على أنها عملية التأثير في خبرات ومهارات ومواقف العامل ليكون أكثر إمكانية على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة<sup>3</sup>؛ كما يعرف بردونك (Beirendonck) بناء قدرات العاملين على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير القدرات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء العاملين<sup>4</sup>، في حين عرف شيب وآخرون (Shiba & al) بناء قدرات العاملين على أنها مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للعاملين، مما يرفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم<sup>5</sup>. وهذا ما ذهب إليه هوكنس (Hagens) أيضا حيث عرفت بناء قدرات العاملين على أنها تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب وحلقات العمل والحلقات الدراسية، كما يمكن أن تشمل أيضا التعلم المستمر من قبل نفس العامل، وأدوات أخرى قوية لتعزيز القدرات. ويمكن تقديم المساعدة التقنية لبناء القدرات عن طريق المستشارين مقر المنظمة والمكاتب الإقليمية، وموظفي المكاتب الوطنية

<sup>1</sup> عبد العزيز بن صقر الغامدي، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي، الملتقى العربي الثالث حول "التربية والتعليم"، بيروت، 26/24 ابريل، 2006، ص3.

<sup>2</sup>UNDP, (2009), Frequently Asked Questions: The UNDP Approach to Supporting Capacity Development, New York, June, p3.

<sup>3</sup>St-Ong, S., (2001), Relever les défis de gestion des Ressource humain, gâtant Mourine, canada, p256.

<sup>4</sup>Beirendonck, L.V., (2006), Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, p33.

<sup>5</sup>Shiba, S., Graham, A., Walden, D., (2003), TQM : 4 révolutions du management, Dunod, paris, p133.



والشركاء والمجتمعات المحلية، وموظفي الشركاء لأقرانهم، والاستشاريين الخارجية الذين وقعوا عقود على أي مستوى<sup>1</sup>. تري هوكنس بان بناء قدرات العاملين تتمثل في ما يحدثه التعلم والتدريب على وجه التحديد من تحسين وتطوير في القدرات العاملين على الإبداع. أما بروس (Brews) يرى بان بناء قدرات العاملين هي تطويرا أكبر لكل من المهارات، المعارف، مواقف وأساليب العمل التي تجعل العامل فعال، انطلاقا من تعزيز نقاط القوى الموجودة ومعالجة الثغرات ونقاط الضعف، مع تنشيط وتفعيل هذه القدرات باستمرار والعمل على صيانتها والحفاظة عليها<sup>2</sup>. وهذا ما أكده كدا وآخرون (Cadin & al) باعتبار بناء قدرات العاملين هي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك القدرات والحفاظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق، يتضح بان عملية بناء قدرات العاملين هي عملية تراكمية متجددة مستمرة، هدفها زيادة كل من المهارات، الخبرات، ومواقف العاملين، لتحسين نوعية قدراتهم وتفعيلها والحفاظة عليها، من خلال تعزيز التعلم، لأجل ضمان جودة عوائدهم وتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة، بشكل يدعم الإبداع وإنشاء معارف جديدة، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير أعمال المؤسسة. لذا فإن نجاح عملية بناء قدرات العاملين بالمؤسسة يستوجب توفر مجموعة من الأسس التي تساهم في ضمان الاستفادة من هذه العملية، بحيث تعد هذه الأسس بمثابة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عملية بناء القدرات، مما يجعل المؤسسة مسئولة على توفيرها والاهتمام بتجسيدها. حيث تتمثل هذه الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لهذه العملية فهي كما يأتي.

### أولا: تشخيص قدرات العاملين

تسمح عملية تشخيص القدرات من معرفة جوانب الضعف والقوة في قدرات العاملين، مما يفرض على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب قصد تطوير قدراتهم بما يخدمها، وهذا وفقا لإستراتيجيتها، وذلك بصفة دائمة ومستمرة وفقا للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، انطلاقا من تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في قدراته في العمل. حيث تقوم هذه العملية على البحث والتنقيب عن القدرات الفردية والجماعية غير الظاهرة داخل المؤسسة، والتي تعمل على إنجاز أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه القدرات، حيث تتم هذه العملية وفق الاتجاهات التالية:<sup>4</sup>

1- البحث عن القدرات الفردية وتقييمها: تشمل عملية البحث عن القدرات الفردية ما يلي:

<sup>1</sup>Hagens, C., (2008), Guide de renforcement de la capacité, Short Cuts , USA, Septembre, p3.

<sup>2</sup>Brews, A., (1994), The capacity building Debate, *organization development and training*, 23 Acacia Road, Glenwood, Durban, 4001 .p4.

<sup>3</sup>Cadin, L., Guérin, F., Pigeure, F., (2002), Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments de théorie, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod., Paris, p127.

<sup>4</sup>Chaminade, B., (2008), Guide pratique RH et compétences: Dans une démarche qualité, 2<sup>ème</sup> éd, Afnor, France, pp 217- 218.



✓ التقييم الدائم والمستمر للقدرات: تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية وال نفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات وكذا المؤهلات الفردية.

✓ الكشف عن القدرات النادرة: يتم تحديد العاملين الذين يمتلكون قدرات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويتم هذا وفق مرحلتين في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم ومجالات تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه القدرات وكيفية المحافظة عليها وتفعيلها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

✓ البحث عن القدرات الفردية غير الظاهرة : توجد العديد من الظروف والعراقيل في البيئة التنظيمية للمؤسسة لا تسمح بظهور مواهب وقدرات العاملين، فهذه القدرات غير الظاهرة ( المخفية) تشكل لإدارة المؤسسة مكسبا هاما من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق أداء متميز وميزة تنافسية.

2- البحث عن القدرات الجماعية وتقييمها: تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن القدرات الجماعية من فرضية أن القدرات ليست فردية بل يمكن لفرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة أن تمتلك قدرات نوعية وخاصة، موزعة على الأفراد المنتمين إليها، والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم، والتي سمحت لهم بامتلاك قدرات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث: <sup>1</sup>

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

- القدرة على التنظيم الإبداع والتطوير وإدارة التغيير؛

- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بفعالية.

هذا ما يعطي لفريق العمل القدرات العالية، التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها والمحافظة عليها وتوظيفها، بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، وبعد تحديد القدرات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين مواطن تلك القدرات وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات أدائها الحالي والمستقبلي. حيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها. وتشمل عملية البحث عن القدرات الجماعية وتقييمها ما يلي:

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 ملرس، 2004، ص71-72.

✓ تشخيص القدرات ضمن نشاط محدد: يهتم هذا التشخيص بتحديد القدرات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بفعالية كبيرة، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه القدرات، وتتطلب عملية التشخيص هذه الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده، وموقع النشاط ضمن السلسلة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة القدرات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة. كما يسمح هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك القدرات الرئيسية من حيث ندرتها، وصعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها وكيفية نشرها، وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر القدرات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة.

✓ تشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: يهتم هذا تشخيص بتحديد القدرات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال :

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في العاملين، كما يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن القدرات الموجودة لديها، والقدرات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مسبقاً؛
- تحديد القدرات الإستراتيجية وتسييرها وتقدير قيمتها استراتيجياً؛
- يسمح تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء، استراتيجيات المنافسين، حالة سوق... الخ.

ويتم تحديد هذه القدرات الإستراتيجية من خلال العوامل التالية:

- 1- القدرات التي بإمكانها المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة كالانتقال إلى قطاع نشاط آخر؛
- 2- القدرات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية، لان دورها يمكن في تسهيل عمليات الاتصال، التحفيز وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛
- 3- القدرات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية؛ بواسطة قدرتها المعرفية التقنية والتنظيمية، التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التاطير، التنظيم والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- 4- القدرات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتشكل بذلك حاجز استراتيجي، لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين.

وعموماً يمثل تقييم القدرات مرحلة هامة من مراحل تشخيص القدرات وأحد مجالات بناء القدرات، لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في القدرات. ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد

البشرية المتواجدة بمراكز التقييم وجداول القدرات الجماعية. وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم القدرات نذكر منها:<sup>1</sup>

- مقابلة النشاط السنوية: هي الطريقة كلاسيكية وقد أدخل الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير القدرات ؛  
- المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لقدرات أعضاء الفريق وتقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية قدرات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين .

-مرجعية القدرات: هي أداة تسمح بجد القدرات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني، وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز القدرات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد .

- طريقة مركز التقييم: عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، وبحسب تقييم التباعدات القدرات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تقييم التباعد} = \text{القدرات المكتسبة} + \text{القدرات الحقيقية}$$

عند انتهاء المؤسسة من تقييمها لقدرات عاملها، لا بد لها من وضع برامج لتنميتها وتطويرها، لإكسابها خبرات ومهارات جديدة تتناسب مع أهدافها، حيث تعمل على معالجة جوانب الضعف فيها، وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه القدرات وتمكينها من ممارسة مهامها بقدرات عالية، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

### ثانيا: تنمية وتطوير قدرات العاملين

بعد مرحلة تشخيص القدرات يجب العمل على تنمية هذه القدرات، ويتطلب ذلك وضع برنامج نظري وآخر عملي بهدف زيادة القدرات واكتشاف إمكانيات نموها، حيث تعد تنمية القدرات عملية مرحلية تقوم بتحليل معمق وشامل لفجوات القدرات، وتركز هذه المرحلة أكثر على النتائج. ويمكن أن تأخذ عملية تنمية القدرات عدة أشكال أساسية كالدورات التدريبية الخاصة وغير الرسمية لفترات قصيرة على شكل اجتماعات ومتابعات الدورية للعاملين أو تنظيم الندوات واللقاءات التدريبية، أو الإشراف المباشر والدائم من قبل كبار موظفي الإدارة

<sup>1</sup> Chaminade, B., op.cit., pp 249- 250.

على أعمال بقية العاملين، أو من خلال تنظيم النشاطات التدريبية طويلة الأمد كالدورات أو البرامج الأكاديمية المتخصصة.

وحسب ويرنر وديسايون فان من أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير قدرات العاملين ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة تنوع قوة العمل، التي تجر وراءها العديد من الاختلافات والتي تتطلب تطويرا مستمرا للجوانب المختلفة للمعارف والمهارات؛

- المنافسة الكبيرة في الاقتصاد العالمي والتي تتطلب عمالا أكثر تدريباً وتعلماً يمكنون المؤسسة من البقاء في سوق متزايد التعقيد؛

- فجوة المهارات والتي منشؤها عدم تلاؤم التعليم الذي تلقاه مع متطلبات عمله، وهذا ما يفرض توابع خطيرة للمنظمات. حيث ذكر معهد ابجون لبحوث العمالة (*Upjohn Institute*) أن من 25% إلى 40% من العمال بالولايات المتحدة الأمريكية لديهم عجز في بعض المهارات الأساسية، وهذا مرجعه الأساسي أن النظم التعليمية لا تعلم الطلبة المهارات الأساسية اللازمة لمناصب العمل.

- الحاجة إلى التعلم مدى الحياة في ظل التغييرات السريعة التي تواجهها كل المنظمات، فعلى الفرد وان كان كفوفاً أن يستمر في عملية التعلم على اعتباره رأس مال بشري واستثمار مستمر لا بد أن يحقق عائداً، ومن هنا يجب على المنظمات إيجاد طرق لتوفير فرص تعلم مدى الحياة لقدرات عمالها.

يعد التطوير نشاطاً مخططاً ومستمرًا يهدف إلى تنمية قدرات العاملين، من خلال الخبرات والمهارات والمواقف التي يكتسبونها من مختلف برامجهم، والتي تختلف من وظيفة لأخرى ومن تنظيم لأخر. ويمكن أن نعرف عملية التطوير على أنها مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا القدرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التكوين والتعلم المحور الحساس لكل جهود التطوير، لضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها العاملين، وتنميتها لانبجاز المهام على أكمل وجه. وتتم عملية التطوير بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته<sup>2</sup>، ولقد أصبحت تنمية قدرات العاملين تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة تنمية هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في القدرات بأساليب حديثة للتحكم فيها، ومن بين هذه الأساليب نذكر:<sup>3</sup>

✓ التكوين المرتكز على القدرات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين

<sup>1</sup> جون ويرنر وراندي ديسايون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 76-78.

<sup>2</sup> Meignant, A., op.cit., p 38.

<sup>3</sup> Beirendonck, L. V., op.cit., pp 128 - 132.

ومشاركين قادرين على ملاحظة القدرات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجبههم هو تنمية نفس قدرات كقدرات اتخاذ القرار، أو تتكون من معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة.

✓ التكوين بالمرافقة المرتكز على القدرات: المكون يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز العاملين لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المكونين بطرح أسئلة ويرافقون العاملين في عملية التعليم، أما مكونو القدرات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للقدرات وتحفيزهم على التعلم.

ويعد التكوين من أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للقدرات. وهو الوسيلة التي تهيئ العامل لأداء مهامه بقدرات عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من العامل التعلم باستمرار لتطوير قدراته<sup>1</sup>. فالتعلم يعد الحجر الزاوية في عملية تنمية قدرات العاملين وحتى يحقق التعلم ما يتبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعلم العاملين ذو القدرات نظام التفكير، أي تعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها؛

- تعلم العاملين ذو القدرات كيفية استخدام مهاراتهم، في عملية الإبداع وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لهم بتنظيم تخيلاتهم وتصوراتهم للتنبؤ بالشكل الصحيح؛

- تعلم العاملين ذو القدرات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم التعاون معهم... الخ؛

- تعلم العاملين ذو القدرات كيفية فهم الأشياء الجديدة، وإدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديها ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛

- تعلم العاملين ذو القدرات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

- أن يكون العاملين ذو القدرات مهيين نفسيا ومعنويا، ولديهم الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛

- يتوجب لنجاح برامج التعلم على المؤسسة توفير الدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

<sup>1</sup>Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., Schuler, S. R., (2002), La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles, 3<sup>ème</sup> éd, ERBI, Canada, p307.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص448-449.

وفي الواقع فإن كل عملية تطوير القدرات تتضمن عملية تعلم تعكس العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من مكونات الثلاثة للقدرات، ويتم تطوير الخبرات و المهارات و المواقف من خلال العديد من البرامج المخططة والأنشطة المنظمة، مثل التكوين بمختلف أشكاله، التطوير الإداري، التعليم التنظيمي والأشكال المختلفة من التعلم غير الرسمي، تخطيط المسارات الوظيفية، والأشكال الداخلية من التعاون مثل حلقات البحث العلمي، جماعات العمل، دوائر الجودة... وغيرها. أي أن هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير القدرات، وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال بأنه يمكن استخدام كل الطرق أو بعضها على كل الأفراد للحصول على نفس النتائج، وهنا يقع على عاتق المسؤولين عن عمليات التطوير تحديد الطرق الأصح لتطوير قدرات العاملين، اخذ في الاعتبار نوع القدرات حيث تختلف عملية التطوير من نوع إلى آخر وذلك كما يلي:

✓ تطوير القدرات الفردية: يصب هذا التطوير في تقديم الأفكار الناجحة والمبادرة في جعل الأفراد يقدمون أقصى ما لديهم، إذ أن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي ليس بالعملية السهلة، فهو يتطلب الإرادة القوية والصبر والرؤية الواضحة في ظل تكاثف الجهود. حيث أن تطوير القدرات الفردية يعد عنصرا حاسما لتقدم المؤسسة، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة صلاحياتهم وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة وتنويع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التطوير بما يساعد على زيادة تنافس فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على الأداء المنظمي ككل. وتزداد أهمية تطوير القدرات الفردية في تحقيق الأداء المتميز في الوظائف الأكثر تعقيدا مقارنة بالوظائف الأخرى، نظرا لما تحتاجه هذه الوظائف من قدرات عالية. لذا نجد بان القدرات الفردية المتفردة تتميز بخصائص الأساسية ومن أهمها:<sup>1</sup>

- الذكاء والقدرة على التفكير وتشكيل العلاقات بين الأشياء،
- المعرفة الجيدة للعمل، وباقي الأعمال بالمؤسسة؛
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة، والإبصار الجيد لها؛
- الروح المعنوية العالية، المثابرة، تحمل المخاطر وروح المبادرة والاستطلاع؛
- الرغبة والدافعية العالية في العمل؛
- استخدام التكنولوجيات المعاصرة وبرامج الذكاء الاصطناعي.

✓ تطوير القدرات الجماعية: يعمل التطوير والتحديث المستمر لها على إكسابها مهارات العمل الجماعي من خلال دفع كل فرد إلى تفكير بأهداف الجماعة والتآزر في العمل ونقل المعارف والخبرات داخل المجموعة، بما يجعلها تتميز دائما في أدائها مقارنة بالآخرين. بما يصب في مصلحة المؤسسة، التي يمكن أن تحقق

<sup>1</sup>Kelley, R. E., (1999), How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed, Three Rivers Press, New York, p300.

مكاسب التميز من خلال برامج التطوير والصيانة للقدرات الجماعية المتميزة في أدائها. وهناك معايير التميز لدى القدرات الجماعية أهمها:<sup>1</sup>

- معيار الإنتاجية: فالقدرات الجماعية عادة تتصف بالإنتاجية العالية، نظرا لقوة العلاقة بين أفراد الجماعة والانسجام في الأداء بينهم.

- معيار الوقت: إن المجموعة المشكلة للقدرات الجماعية تعمل دائما على استثمار كل دقيقة من وقت العمل، كما يكون لديها معدل الغياب والتأخر عن العمل منخفضا مقارنة بباقي المجموعات.

- الأدوار: وهي مجموعة التصرفات المتوقعة من كل عضو في الجماعة، بحيث تكون بعض الجماعات ملتزمة بما يتطلبه العمل، إلا أن الجماعات المتميزة تتجاوز ما هو مرسوم لها محاولة كسر الروتين التنظيمي والنجاز مهام في مصلحة العمل وغير مطلوبة منها أصلا.

- المعيار المعرفي: حيث أن الجماعة المتميزة يكون لديها نظام معلوماتي فعال، تتمكن من الاستفادة منه. ولديها قواعد بيانات تستعين بها في أداء مهامها، كما أنها تشارك المعارف وتحاول نشر الوعي المعرفي بالمؤسسة، علاوة على أنها دائمة الاطلاع على تميز المجموعات الأخرى في البيئة الداخلية والخارجية وتحاول الاستفادة والتعلم منها.

- المعيار المالي: ويعتبر احد أهم معايير تميز القدرات الجماعية، التي تعمل دائما على المحافظة على موارد المؤسسة وتعظيم عائدها إلى أقصى حد ممكن، والعمل على عدم استخدام الموارد المالية دون تحقيق فوائد.

- المعيار الأخلاقي: إن القدرات الجماعية متميزة تتصف بالالتزام اتجاه المؤسسة ورسالتها وبرامجها، كما تتميز بالتماسك والتعاون داخل الجماعة والتعامل مع الجماعات الأخرى. بحيث تكون تصرفات المجموعة ايجابية. كما تتصف المجموعة المتميزة بقيم المبادرة والإثراء والتشارك والاتصال والتآزر لتحقيق أهداف المؤسسة.

وهناك من يرى بان التميز على مستوى القدرات الجماعية، يحدد من خلال التفاعل بينهم من

خلال ثلاثة مؤشرات أساسية هي:

- وضوح المهمة: إن الجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا المناطة بها، يكون أداؤها متميزا عن تلك الجماعات التي تفتقر إلى وضوح في المعلومات والظروف المحيطة بها وتفتقر إلى الخبرة والمهارة.

- أهداف الجماعة: لكل مجموعة أهدافها، وان تفاعل أفراد المجموعة فيما بينهم يؤدي إلى تميز أدائها عندما تتفق أهداف كل هؤلاء الأفراد.

- الاعتمادية: وتعني درجة التعاون والتنسيق بين أنشطة المجموعة للوصول إلى مستويات غير مسبقة من الأداء.

<sup>1</sup> لايل سينسر وسيجان سينسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة: اشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص 498.



فالمؤسسات اليوم في حاجة إلى موارد بشرية تمتلك تشكيلة من القدرات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع ووظائف. وهذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر، قصد إكساب الأفراد قدرات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة. ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن طرق أكثر فاعلية للاستثمار في تطوير قدرات عمالها، وهذا ما يستدعي خلق بيئة داخلية للتعلم والنمو، لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة.

### ثالثا: استثمار قدرات العاملين

إن الإنفاق في بناء القدرات يعتبر إنفاقا رأسماليا وحقل استثماري خصب، فهو لم يعد يمثل تكلفة صعبة التحمل إنما استثمار له عائد كبير جدا. ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، مما يجعل عملية بناء القدرات استثمارا طويل الأجل في القدرات لا تتحقق عوائده في الأجل القصير، وما يؤكد أهمية هذا الاستثمار هو أن بناء القدرات بمختلف مداخله بات معيارا يقاس به نجاح المؤسسات وتميزها، وأحسن مثال على ذلك اعتبار الاستثمار في القدرات بندا في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، والتي تعتبر التعلم المستمر ركنا أساسيا فيها.

فتكمن أهمية الاستثمار القدرات في: مستوى أعلى من الأرباح، رضا وظيفي أكبر، وآفاق وظيفية أفضل، ضمان الأمن الوظيفي، بالإضافة إلى تغير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة المهارات الإبداعية<sup>1</sup>. فعملية الاستثمار في القدرات تعمل على تحقيق هدفين أساسيين هما: هدف مادي يتمثل في العوائد المادية من الاستثمار كزيادة الأرباح...، وهدف غير مادي يتمثل في زيادة الرصيد المعرفي لرأس المال البشري من خلال المعارف والمهارات والخبرات.

تعد هذه المرحلة عملية مستمرة تقوم بترصد وتتبع وتحليل مستمر لقدرات العاملين لتجنيدها واستغلالها استغلالا امثل؛ وهي تركز أكثر على متابعة المؤشرات. ويقصد بالاستثمار في قدرات العاملين هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في رفع وتعزيز قدرات العاملين، ومن أهم مجالات الاستثمار هو الإنفاق على التعلم حيث يقول ادم سميث بان قدرات الأفراد تتوقف على مدى اكتسابهم للتعلم<sup>2</sup>. فمنذ ظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم تتجه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة قدرات العاملين بما من اجل مصلحة الفرد والمنظمة معا وإضافة قيمة لرأس المال المعرفي الذي يمتلكه، لذلك تبنت الكثير من المؤسسات شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Baron, A. & Armstrong, M., (2007), Human capital management: achieving added value through people, Kogan page publisher, UK, p9.

<sup>2</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 1999، ص197.

<sup>3</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، القاهرة، ايتراك، 2004، ص176-178.



لذا يقوم استثمار القدرات على التعلم والذي يعرفه ارقرز (Argyris) بأنه عملية اكتساب معرفة والمهارات التصرفات اللازمة لانجاز المهام، غير انه أضاف عنصرا مهما تمثل في أن التعلم لا يحدث بمجرد اكتساب معرفة أو مهارة جديدة، بل عندما تكون هذه الأخيرة فعالة وذات قيمة خاصة في حل المشاكل<sup>1</sup>. كما يعد التعلم واحد من بين أهم الأدوات التنموية للقدرات باعتباره يركز على المساعدة لانتقال واكتساب المعارف والمهارات وتغيير المواقف، وانه يعمل وفق منهج تبادلي للخبرات بين الأفراد. ويكمن الفرق بينه وبين التدريب في عدة أوجه:<sup>2</sup>

- التدريب يكون في الغالب ذا طابع رسمي على شكل خطة تدريبية، أما التعلم فذا صبغة غير رسمية؛
- التدريب يكون مستهدفا لعنصر محدد جيدا معرفة معينة أو مهارة معينة، بينما التعلم غير صريح؛
- التدريب يكون محدودا زمنيا، بينما التعلم يكون مستمرا وفي أي وقت؛
- التدريب يحتاج إلى مدرب وميزانية، والتعلم عكس ذلك؛
- التدريب يساعد في عملية التعلم؛
- كلاهما يركز على أهداف تطويرية تنموية للأفراد؛
- يكون التعلم غالبا غير رسمي، وفي حالة كونه رسميا فسيكون ذلك تدريبا.

يتجسد استثمار في قدرات العاملين أساسا في إستراتيجية التعلم ويكون ذلك بالتركيز على مكونات القدرات بحد ذاتها، خاصة لاستثمار الخبرات وأخرى للمهارات وأخرى للمواقف، وأخرى قد تجمع بين أكثر من مكونين، والتي تهدف إلى رفع قدرات العاملين حاليا ومستقبلا، وحتى تضمن المؤسسة ذلك وجب عليها التركيز على الفهم الدقيق لمدى استعداد العاملين للتعلم واندفاعهم نحوه، ويتم ذلك بالتركيز على التعلم الفردي والجماعي فيهما كما يلي:<sup>3</sup>

✓ استثمار التعلم الفردي: ويكون بتوفير الآليات التي تدعمه حلا ومستقبلا، وذلك بـ:

1- بناء ثقافة التعلم: ويقصد بها الثقافة التي تشجع توجيه سلوك العاملين اتجاه التعلم<sup>4</sup>. ومن شروط بناء ثقافة التعلم في أي مؤسسة، تطوير التطبيقات والممارسات التي تدعم ذلك ومن بين تلك الممارسات المشجعة لتطبيق ثقافة التعلم ما يلي:

- تطوير ونشر الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- تمكين العمال وإعطائهم الحرية لإدارة أعمالهم؛
- تبني نهج يسهل من اتخاذ القرارات ويسهل من عمل العاملين؛

<sup>1</sup> Armstrong, M., (2006), op.cit., p550.

<sup>2</sup> Armstrong, M., (2010), op.cit., p226.

<sup>3</sup> Hoffman, B., (2005), Informal Learning, American Society for training and development, USA, p02.

<sup>4</sup> Armstrong, M., (2010), op.cit., pp 219-220.

- توفير بعض الدعائم التي يستند عليها التعلم خاصة المعلوماتية منها؛
  - استخدام طريقة الإرشاد لاكتشاف بعض المواهب وتطويرها؛
  - توفير المجال لاستقبال التغذية العكسية من العمال؛
  - محاولة معرفة أسلوب التعلم الخاص بكل فرد وتعديله إن أمكن حتى يتناسب مع طبيعة عمله؛
  - زيادة ربط العاملين ببعضهم البعض عن طريق الشبكات مثلا.
- 2- *تأطير التعلم*: يوجد عدة طرق لتأطير التعلم، كان يمارس المدير أو المشرف دور المعلم الإرشاد والملازمة<sup>1</sup>.  
لأجل تأطير التعلم ومتابعته ما أمكن ويكون ذلك عادة ب:
- 3- الإرشاد (Coaching): هو مرافقة العامل انطلاقا من احتياجاته الوظيفية لغرض تطوير قدراته<sup>2</sup>، كما يعتبر بمثابة حوار ومحادثة بين الشخص المرشد والعامل بشكل متبادل ديناميكي من اجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء والوصول بالعامل إلى النجاح<sup>3</sup>. ويمكن الإشارة إلى الفرق بين التدريب والإرشاد حيث يركز الأول على تحسين أداء الفرد ظاهريا فقط من حيث المعرفة والمهارة، أما الإرشاد فيمتد إلى أعماق ذات الفرد<sup>4</sup>. أي يتميز الإرشاد بالعمق عن التدريب إلا أن الإرشاد قد يكون بصفة رسمية أو غير رسمية وقد يكون المرشد من داخل المنظمة أو من خارجها<sup>5</sup>.
- 4- الملازمة (Mentoring): هي تقلد المعرفة، التصورات والحكمة لشخص آخر من طرف الملازم الذي يتصل بالشخص وجها لوجه، وتحدث من طرف أي شخص وفي أي وقت وفي أي مكان، ويمكن أن تكون الملازمة غير رسمية وتكون في شكل مصاحبة، أو بصورة رسمية على شكل برنامج مهيكّل لتوجيه العاملين، والذي لا يتجاوز في الغالب السنة<sup>6</sup>.
- يساعد الإرشاد وملازمة الفرد في تحقيق أهدافه ببناء المعرفة الذاتية لديه وزيادة دافعيته نحو العمل ودعم عملية تعلمه<sup>7</sup>. والاختلاف بين الإرشاد وملازمة في المدة الزمنية والأهداف المراد تحقيقها، حيث أن الإرشاد يكون في مدة زمنية قصيرة ويركز على هدف معين ومحدد (القيادة، تحسين الأداء،...) بحيث يجيب على السؤال التالي: "ما الذي تريد تحسينه"، أما الملازمة تكون في مدة طويلة تتعامل مع أهداف طويلة المدى (التغيير) تجيب على السؤال التالي: "ما الذي تود أن تكون عليه"، إذ يمكن إن تقود أهداف الملازمة إلى ضرورة تطبيق الإرشاد في كثير من الأحيان<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Davis, J. R. & Davis, A. B., (1998), Effective training strategies: a comprehensive guide to maximizing learning, Berrett- Koehler publishers, USA, p15.

<sup>2</sup> Arrivé, J.-Y. & Frings-Juton, I., (2004), Maitriser le coaching, Ed Liaisons, France, p127.

<sup>3</sup> Wilde, S., (2009), Coaching efficiency enhancement and motivation: effects of coaching on sales staff, Gring Verlag, Germany, p2.

<sup>4</sup> Ibid., p3.

<sup>5</sup> Armstrong, M., (2008), How to manage people, Kogan page publisher, UK, p366

<sup>6</sup> Shea, G. F., (2002), Mentoring: how to develop successful mentor behaviors, 3rd ed, Grisp publications, USA, p8.

<sup>7</sup> Clutterbuck, D., (2007), Coaching the team at work, Nicholas Brealey international, UK, pp17-18.

<sup>8</sup> Ibid., p18.

عادة يكون الملازم شخص ذو خبرة ومعرفة متقدمة لمساعدة العاملين في مسارهم المهني، عن طريق دورين الأول يتضمن أدوارا لتطوير المسار المهني للعامل، والذي قد يضم الإرشاد، الرعاية المتقدمة وتعزيز السلوك الايجابي؛ والثاني يتضمن أدوارا نفسية كالدعم النفسي، الاستشارة، التقبل... الخ، حيث يأخذ هذا الدور بعدا أكثر من مجرد علاقة بين الملازم والفرد<sup>1</sup>. وعموما الملازمة عملية تعلم التي تهدف إلى تطوير قدرات العامل بصورة فردية بحيث تدعم تعلم الفرد ودعم تعلمه الذاتي<sup>2</sup>.

✓ استثمار التعلم الجماعي: يتم التعلم الجماعي بتوفر التعلم الفردي، وحتى تنتهج المؤسسة إستراتيجية التعلم الجماعي، عليها تشجيع الفرص التعليمية وتفعيل التغذية العكسية اتجاه الأفراد، ولا يقتصر ذلك على فئة معينة فقط بل يشمل كل الأفراد دون استثناء، كما يجب أن توفر المرونة في هيكلها وذلك لإتاحة الفرصة للأفراد حتى يستغلوا الفرص التعليمية كل يوم، كما يجب أن تشجيع الأفراد على الإبداع وحب التعلم أي عدم العقاب على الخطأ، بالإضافة إلى الوعي بأهمية التعلم وتنمية القدرات في أجندتها الإستراتيجية ووجود أهداف واليات تهتم بالتعلم، كما يجب أن يكون لديها رؤساء ومشرفون واعون بأهمية التعلم والتنمية<sup>3</sup>. وحتى تحقق المؤسسة الاستثمار من خلال دعم عملية التعلم الجماعي عليها الاهتمام بما يلي<sup>4</sup>:

- خلق الفرص الخاصة بتعلم الفرق أي توفير فرص خلق واستغلال الأفكار الجديدة؛
- بناء الفرق التي توظف الأفكار بفعالية؛
- بناء الفرص التي تتيح للفرق توظيف الأفكار بفاعلية؛
- بناء المنظمة التي تولد الأفكار بفعالية، بناء على:

1. التجربة: إذ تتعلم بعض المنظمات عن طريق فرق العمل بواسطة المحاولة والتجربة للعديد من

الأفكار حين تحصيل معرفة جديدة، ويكون ذلك بالتجربة سواء داخل أو خارج المنظمة؛

2. اكتساب المعرفة: ويكون هذا النمط معتمدا على تجارب وخبرات الآخرين، والتعلم منهم؛

3. المعايرة: وذلك بتطبيق وتبني الممارسات والتطبيقات الناجحة والرائدة لآخرين؛

4. التحسين المستمر: حيث تتعلم الفرق من خلال التحسين المستمر الذي يعتمد على عدة طرق من

أبرزها: حلقات الجودة، فرق حل المشكلات.

وعموما فان اعتماد إستراتيجية تعلم بالنسبة للفرق تختلف من مؤسسة لأخرى حسب واقع عمل فرقها، وحسب ما توفره من قدرات جماعية، ولذلك فان اعتماد أي منهج تعليمي لفائدة الفرق لا يتم قبوله إلا بعد تشخيص دقيق لأداء عمل الفرق ضمن أجندة المنظمة؛ ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة التالية الخاصة بتحليل أداء الفرق وبعض مؤشرات عملها في اختيار الإستراتيجية التعلم المناسبة. كما يظهره الشكل التالي:

<sup>1</sup> Helms, M. M., (2006), Encyclopedia of management, 5th ed, Thomson Gale, USA, p545.

<sup>2</sup> Alred, G.& Garvey, B., (2010), The Mentoring pocketbook, 3rd ed, Pocketbooks, UK , p16.

<sup>3</sup> Denton, J., (2001), Organizational learning and effectiveness, Taylor & Francis e-library, USA, pp162-163.

<sup>4</sup> Goldsmith, M., Morgan, H. J., Ogg, A. J., (2004), Leading organizational learning (Harnessing the power of knowledge), Jossey-Bass publishing, USA, pp71-76.

الشكل رقم(8): تحليل أداء فرق العمل



Source: Wootton, S. & Horne, T., (2001), Strategic thinking: a step by step approach to strategy, 2nd ed, Kogan page, UK, p149.

يوضح الشكل أربع حالات:<sup>1</sup>

- التفويض: وذلك عندما يكون الأداء عاليا مع رغبة من الفريق في العمل، فيمكن من خلال ذلك تمكين الفريق من مهام جديدة مع إعطائه الصلاحية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- التحفيز: فعندما يكون أداء الفريق عاليا ورغبته منخفضة، فيخشى أن يتطور الأمر إلى حالة عدم الرغبة في العمل، فعندئذ يجب القيام بتحفيز الفريق، كان يتم إشراكه في اتخاذ القرارات وتثمين الجهود؛
- المحاورة: وذلك عندما يكون الأداء منخفضا والرغبة في العمل مرتفعة، ويكون ذلك بكثرة في فرق العمل الجديدة التي لم يتأقلم أعضاؤها مع بعضهم البعض، وفي هذه الحالة يمكن أن تكون لدى كل عضو في الفريق قدرات عالية غير أن الأداء الجماعي سلبي، وينبغي أن يتم تأطير عمل الفريق وإعطاؤه بعض التوجيهات والتعليمات الدالة إلى الهدف المنشود؛
- التدريب: وذلك في حالة إنتاجية الفريق المنخفضة والرغبة منخفضة كذلك، عندئذ يجب اعتماد عدة وسائل كالإرشاد والإشراف والحوار والتحفيز والتدريب.

فالعامل الأكثر تعلما سيكون أكثر قدرة على خلق المعرفة، لذلك فإن عملية الاستثمار في القدرات تعتبر ضرورة لكل مؤسسة. وقد زاد الإنفاق على التعلم بدرجة كبيرة، وذلك من أجل تحويل عقول العاملين وملئها بالطاقة للوصول إلى مفاهيم القرن الحالي في العمل، ولذلك فقد تزايد استخدام التعلم الإلكتروني واللحظي *Just- in- time* خاصة في بيئة العمل. وذلك لان البرامج الالكترونية تتيح لجميع المستويات الاشتراك في نفس البرنامج بداية من الإدارة العليا إلى اقل مستوى في المؤسسة.

<sup>1</sup>Wootton, S. & Horne, T., op.cit., p149.

## المطلب الثاني: تفعيل قدرات العاملين

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من بناء قدرات العاملين، فإنها تعتمد على مجموعة من الأدوات والوسائل اللازمة لتنشيط وتفعيل قدرات العاملين، لتجديد كل طاقاتهم للوصول ليس لتنفيذ المهام فحسب، وإنما للإبداع والتجديد في العمل، والتي منها ما يلي:

### أولاً: التحفيز

هو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للقدرات العامل والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية (مثل الأجور، المكافآت) والمعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، تدوير العمل، الأوسمة) والاجتماعية (مثل الخدمات الطبية، السكن، التعليم) وترشده إلى سلوك معين. حيث عرف بيندر (Pinder) التحفيز على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته، وفي دراسة لدوسون (Dawson) وجد بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي: الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف، الاستجابة له بعطف ومودة، منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات وتقديم المساعدة له بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية<sup>1</sup>. ومن ابرز الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء اقل بكثير مما هو متوقع منهم هو غياب عملية التحفيز، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة القيام بدراسة نظام الحوافز الموجود بها، وان تعمل على جعله مناسباً لاحتياجات العاملين بها. وذلك يعتبر أساس لأي محاولة تنمية لقدرات العاملين بها، ذلك أن الشخص الذي لا يتمكن من إشباع حاجاته داخل المؤسسة التي يعمل بها لا يهتم بعمله بالقدر الكافي فذهنه مشغول بالبحث عن طرق أخرى لإشباع حاجاته. فالحوافز ليس من الضروري أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية مثل الاعتراف الذي يأخذ صيغة الشكر، الثناء التشجيع... والذي يؤدي إلى تعزيز السلوك الفعال من خلال تقدير الأداء الجيد<sup>2</sup>.

كما يستخدم أسلوب العصف الذهني بشكل كبير في تفعيل قدرات العاملين من خلال تحفيز الأفراد على إظهار قدراتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المحفز بعرض مشكلة معينة ويطلب من الأفراد المستهدفين أن يقوموا بتقديم آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على العرض السريع للأفكار والآراء مما يمكن أن يساعد الأفراد في التحرر من الجمود ويشجعهم على إظهار قدراتهم، حيث يمثل العصف الذهني طريقة لإعطاء الأفكار حول مشكلة معينة، من خلال استثارة أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر من الأفكار لحل مشكلة محددة. وتتميز هذه الطريقة بتعويد الأفراد على التفكير الإبداعي وزيادة فرص

<sup>1</sup>Le Boterf, G., (2003), Construire les compétences individuelles et collectives, 2<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisation, Paris, p55.

<sup>2</sup>Grote, D., (2002), The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers, AMACOM, USA, p46-48.

الإبداع لديهم كما تساعدهم على التأمل في الأمور والنظر إليها من جوانب عدة، كما تعودهم على نقد الأفكار وتطويرها والاستفادة منها، وإبداء آراء والمشاركة في حل المشاكل المطروحة وتوليد الحلول غير المسبوقة.

كما يعد التحفيز أبرز عامل يساعد على حدوث عملية التعلم بالشكل المرضي. فبمقدار الدافعية التي يمتلكها العامل تكون درجة التحصيل من عملية التعلم، ويكمن دور الإدارة هنا في خلق حالة التعطش والانتظار لدى العاملين المستهدفين وكذا الرغبة<sup>1</sup>. وتعتبر الحوافز من أهم محددات تحفيز الفرد للعمل، فأداء الفرد بالمؤسسة واستجابته يتوقف إلى حد بعيد على ما تقدمه له هذه المؤسسة من حوافز التي يمكن أن يتلقاها، فهناك الحوافز الداخلية تركز على إشباع حاجة الفرد للانجاز، ومن أمثله تحسين سيطرة الفرد على العمل، زيادة مهارات ومعارف الفرد ومشاركته في اتخاذ القرارات، والحوافز الخارجية هي المثيرات التي توجد خارج الفرد والتي تسيطر عليها المؤسسة كالأجور، الترقيات المركز الاجتماعي. كما هناك الحوافز الفردية تستخدم في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه؛ وأخرى جماعية تقدم للعاملين كمجموعة عاملة بشكل جماعي، وهو وسيلة هامة لتحقيق أهداف التنمية والفائدة المشتركة<sup>2</sup>.

ويبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل القدرات داخل المؤسسة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب القدرات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم والعمل الإيجابي، فالتحفيز يعمل على خلق جو تنافسي رحب، والكل يتنافس على بذل أقصى جهده، ليحوز على المكافآت الأفضل، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على قدرات بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المؤسسة، ومن اجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- أفراد فريق العمل مختلفون في احتياجاتهم، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات، وعدم المكافأة بقدر موحد؛
- العمل على تمكين العاملين بمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل؛
- الالتزام بالاحترام والتقدير والثناء لقاء الجهود المبذولة؛
- تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا تقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المؤسسة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس والرغبة في العمل؛
- استعمال فن الإصغاء للمرؤوسين والأخذ بآرائهم وانتقاداتهم؛
- احترام المرؤوسين كخبراء، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز؛
- توفير فرص الترقية الشخصية والتطور؛

<sup>1</sup>Barbier, F. & Brunetière, A., (1997), Manifeste pour le lien social, Ed liaison, France, p102.

<sup>2</sup>Grote, D., op. cit., p48.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001، ص12.

- تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء؛
- يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الاستمرار، لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء، بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز ولكن متى؟ لا يعلمها مما يجعله دائم الاندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته؛
- التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح والثناء أمام الجميع لدفع الثقة بالنفس والرضا على العمل بجديّة؛
- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتحصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات والأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة ولباقة لتجنب الحساسية من ذلك؛
- تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشبع وتقديم الحوافز وفقه لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع؛
- لابد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر والسباق في التميز باستمرار.

وعليه توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على مؤسسة إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدايم. وعموما يقع على عاتق المؤسسة التي تعطي عملية تطوير قدرات العاملين أوزانا عالية، أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل من حاجات المؤسسة وأفرادها، والتي من شأنها استثارة الدوافع الكامنة لدى قدرات العاملين والوصول إلى مهارات ومواقف إيجابية. وهذا ما يتطلب تبنى نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها، بهدف تطوير الخبرات والمهارات وترسيخها وتطوير القدرات وضمان تدفق الطاقات الفكرية.

### ثانيا: التمكين

تمكين العاملين أصبح من المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين، باعتباره أسلوب يضمن للعاملين ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرار، وإنما مساهمة حقيقية فيه من خلال منحهم الأدوات والمعلومات وتزويدهم بالخبرات والمهارات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين، وإعطائهم الفرصة لإتقان



عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من إثبات وجودهم واستغلال قدراتهم والمبادرة بمعارفهم في تطوير ذاتهم وتطوير المؤسسة أيضا.

حيث يعبر ميشغان (Michigan) عن التمكين بأنه إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومهارات والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل<sup>1</sup>، من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم. فهو يعزز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم<sup>2</sup>. كما يعتبر براون (Brown) التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاحها يعتمد على انسجام حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة<sup>3</sup>. ويشتمل التمكين على منح السلطة والمسؤولية للعاملين في أداء أعمالهم بحرية وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومنحهم مكافئات بناء على أداء المؤسسة الجيد. إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين ل: معنى العمل، الجدارة، حرية التصرف، الشعور بالتأثير<sup>4</sup>. مما يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام<sup>5</sup>.

لذلك يعتبر التمكين أداة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنمية قدرات العاملين، من خلال جعلهم يستغلون ما يمتلكونه من قدرات لإثبات تميزهم وكذا خلق جو من المنافسة التنظيمية المشروعة فيما بين العاملين لبذل مجهودهم للوصول إلى مستوى يجعلهم يستفيدون من فرص التمكين التي توفرها لهم المؤسسة. وتقول سبريتيزر (Spretizer) أن العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية<sup>6</sup>. كما يضيف سونون (Suominen) ويقول بان تمكين العاملين يقسم إلى ثلاثة أنواع<sup>7</sup>:

- أ- التمكين الظاهري: منح العاملين إمكانية إبداء آرائهم حول الأنشطة التي يقوموا بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري؛
- ب- التمكين السلوكي : سماح للعاملين بالعمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها ، وتجميع البيانات عنها واقتراح حلولها ، وبالتالي تعلم العاملين مهارات جديدة؛

<sup>1</sup>Michigan, F., & Czuba, C. E., (2004), Empowerment: What is it ?, *Joe Journal*, American, pp 3-4.

<sup>2</sup>Potterfield, T. A., (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*. Westport, Connecticut: Quorum Books, p118.

<sup>3</sup>Brown, D.R., & Harvery, D., (2006), *An External Approach to organizational behavior*, new jersey, prentice Hall, p241.

<sup>4</sup>Spreitzer, G.M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2), p504.

<sup>5</sup>Cook, C. W. & hunsaker, P.L., (2001), *Management and organizational behavior*, Mc grow – Hill, New york, p258.

<sup>6</sup>Spreitzer, G.M., op.cit., p483.

<sup>7</sup>Suominen, T., (2005), Work empowerment as experienced by head nurses, *Journal of Nursing Management*, 13, pp 147-153.



ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : منح العاملين إمكانية تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك إمكانية إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل .

وتختلف مستويات التمكين وفقا لدرجة المركزية المطبقة في المؤسسة، حيث صنفها لاشلي (Lashley) إلى:<sup>1</sup>

✓ التمكين من خلال المشاركة: يتم تمكين العاملين من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كاتخاذ قرارات الاستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء

✓ التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات. وتستخدم هنا الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

✓ التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

يبرز دور التمكين في كونه أسلوب من أساليب تفعيل القدرات داخل المؤسسة، من خلال تشجيع روح المبادرة والمخاطرة، مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح. فهو مدخل للتطوير والتحسين المستمر والمتواصل لخبرات ومهارات العاملين، بحيث يسمح لهم بإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة، بمنحهم مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر لانجاز عملهم، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والانتماء. كما يؤدي إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل مما ينعكس إيجابا على مستوى قدراتهم.

### ثالثا: التكوين

يحتل تكوين القدرات أهمية قصوى في عملية التنمية، لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود، حيث يرى ارستنغ (Armstrong) بان التكوين هو العملية التي يكتسب من خلالها الفرد قدرة على تحقيق أهداف المنظمة، وهو كذلك تطبيق أو عملية رسمية لزيادة قدرات الفرد على اكتساب الخبرات والمهارات الضرورية لأداء عمله بصورة جيدة<sup>2</sup>. فالتكوين من شأنه أن يساعد العامل على الحفاظ وتطوير القدرات الضرورية في العمل الحالي أو المستقبلي، خاصة وأن أهم

<sup>1</sup>Lashley, C., (1997), Empowering Service Excellence: beyond the quick fix, Cassell, London, p62.

<sup>2</sup>Armstrong, M., (2010), op.cit., pp 224 -226.

أهداف التكوين هي إنتاج القدرات الضرورية للسيطرة على أوضاع مهنية وتطويرها بما يتلاءم معها، وإن تحقيق هذه الأهداف يتطلب العمل على:<sup>1</sup>

- إكساب العاملين المهارات الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في ظل مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يسايرها وبصورة مستمرة؛
- إكساب العاملين مواقف جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العاملين في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛
- تبادل الخبرات بين الأفراد لاسيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

يستهدف التكوين الإحلال الوظيفي للقدرات، تغيير الممارسات العملية لهم، الإبداع، بناء الفرق... الخ. كما يعمل على تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين، فالغرض الأساسي منه هو خلق المعارف وصقل المهارات وتطوير الأداء وتفجير طاقات وإحداث تغييرات في أفعال وانفعال وسلوكيات العمال وتوفير الفرصة لهم لتأدية العمل بأكثر فعالية بل وأكثر تميز. حيث تتم عملية تكوين القدرات على مراحل، وينبغي على المؤسسة أن تدرك أن هناك أدوارا معينة تتماشى مع كل مرحلة من مراحل العملية، وفيما يأتي عرض لأهم المراحل وهي:<sup>2</sup>

#### 1. المرحلة التمهيديّة : ويتم في هذه المرحلة:

✓ تحديد أهداف المشروع: حيث تقوم كل من المؤسسة والعمال بتحديد ماهية احتياجاتهم فيما يتعلق بالتكوين والتطوير كتحسين الأداء في المهام الحالية، الاستعداد للتحويلات المستقبلية، أو إعداد مخطط المسار الوظيفي على المدى الطويل؛

✓ تحديد القدرات التي لها أولوية التطوير: وهذا لضمان تطوير القدرات الضرورية بمعنى تلك التي سيكون تأثير تطورها بارز على أداء وإنجازات، تبرز القدرات التي تحتاج إلى تقييم خلال عمليات التقييم السنوية وخلالها يتم تحديد القدرات التي يجب أن يتم تطويرها، انطلاقا من تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، والفترة الزمنية لعملية التكوين، والوسائل والأدوات المستخدمة في التطوير، وميزانية التطوير أو التكوين.

2. مرحلة التنفيذ: لم تعد عملية التكوين تقتصر على الموارد المرتبطة بالأفراد (المهارات، المعارف، المواقف) بل أنها تجاوزت ذلك لتهتم تماشيا مع العصر بعملية التنسيق والربط بين هذه الموارد ولذلك تتضمن عملية

<sup>1</sup>Armstrong, M., (2010), op.cit., p225.

<sup>2</sup>Dejoux, C., (2001), op.cit., p297.

تطوير القدرات من خلال التكوين ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ إكتساب الموارد (الخبرات، المهارات، المواقف) المساعدة على التصرف الملائم، فللقيام بتنسيق وربط الموارد الفردية يجب أولاً امتلاكها وحيازتها؛
- ✓ التدريب على تنسيق وربط هذه الموارد (الخبرات، المهارات، المواقف) لبناء وتجهيز الإجابات الملائمة للمتطلبات الوظيفية (إعداد نشاط، حل مشكل، مواجهة حدث ما، ...إلخ) وذلك باستخدام بعض مناهج التكوين مثل بيداغوجية المحاكاة، التكوين المتناوب دراسة حالة، لعب الأدوار...<sup>2</sup>.
- ✓ اقتراح أهداف حقيقية واقعية لتعلم القدرات، وهذا من خلال تحديد وضبط أهداف التعلم على أساس ما يستطيع المتعلم فعله بمساعدة الآخرين وما يجب أن يكون قادراً على تعلم فعله لوحده؛
- ✓ تطوير القدرة على التفكير والتحويل: فالقدرات لا تعني فقط القدرة على التصرف أو الرغبة في التصرف إنما هي معرفة وصف كيف ولما تم التصرف بهذه الطريقة. هذا التساؤل من شأنه أن يسمح بتصحيح الأخطاء التي تصدر عن الفرد حتى تسمح له بتنمية خبرته وتعدد نشاطاته. أما في ما يخص التحويل يقصد به القدرة على تجديد ما تعلمه. فالتكوين يسمح بعملية التحويل - تنوع الحالات التعليمية قدر الإمكان والتي تكون غنية بالتنوع؛
- ✓ تطوير القدرات على التعلم من أجل التعلم: تكوين يمكن أن يساهم في تطوير القدرة على تعلم التعلم بمساعدة المتعلمين على اكتشاف طرقهم الخاصة في التعلم ويستفيدوا من خبراتهم لخلق المعرفة؛
- ✓ إعطاء المكانة المناسبة للتعلم الذاتي: وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعلم الذاتي بعيداً عن برامج التكوين الرسمية، حيث أصبح من الممكن التعلم الفردي من خلال استخدام أجهزة السمعي البصري والتعليم عن بعد...

3. مرحلة تقييم نتائج التكوين: بعد نهاية عملية التكوين يتم تقييم هذه العملية، وهناك ثلاث مستويات تقييم نتائج عملية التكوين وهي:<sup>3</sup>

- تقييم مكتسبات (الخبرات، المهارات، المواقف) في نهاية التكوين؛
- تقييم القدرات المنشأة والتي تم استخدامها في وضعيات العمل وعلى شكل نشاطات ؛
- تقييم آثارها الحاسمة على أداء وحدة .

وتتم مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المسطرة لتحديد النقائص أو نقاط الضعف في مشروع التكوين ككل والتي تتجنبها في المشاريع القادمة. ومن أجل تفعيل عملية التكوين، فلا بد للمؤسسة أن تهتم بتوفير المناخ والبيئة الملائمة لكي يطبق العاملين ما تعلموه جراء التكوين وذلك بتوفير الأدوات والمعدات التي من خلالها

<sup>1</sup>Le Boterf, G., (2003), Construire les compétences individuelles et collectives, pp127-132.

<sup>2</sup>Aymar, G. & Casas, N., op.cit., p9.

<sup>3</sup>Le Boterf, G., (2003), Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit., p 498.

يستطيع العاملین، خاصة في المجال التقني من تطبيق مكنسباتهم التعليمية، وإزالة كل العقبات التنظيمية التي قد تقف حجرة عثرة أمام تطبيق المعارف والخبرات مثل تقليص اللوائح والتعليمات الصارمة كالعقاب على الخطأ، وما شابه ذلك، كما يجب على المؤسسة توفير فرص الترقية حتى يشعر الفرد بإمكانية إثراء مساره الوظيفي ليطبق ما تعلمه؛ مع عدم قطع الاتصال بالجهة المكونة، وتوفير الدعم بعد عملية التكوين، وذلك محاولة لتجنب الوقوع في بعض المشاكل التي غالباً ما تقع للعاملين ذوي المعارف والخبرات الجديدة التي لم تصقل بعد<sup>1</sup>.

إن أكثر أهداف التكوين أهمية هي الأهداف التي تركز على تطوير القدرات، ولتحقيق هذا لا بد من استخدام وسائل علمية متطورة لتكوين قدرات العاملين كالتكوين الإلكتروني قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية. إضافة إلى بعض العناصر منها الإقناع (*persuasion*) أي إقناع المتكون بأنه بإمكانه القيام بالمهام؛ التمثيل (*Modeling*) لرفع اعتقاد المتكون بنجاح؛ التفوق الحثيث (*Mastery*) (*Inactive*) من خلال إعطائه فرص النجاح والمثابرة وإبعاد الفشل المطلق عنه. ونشير إلى دور كاش (*Coach*) الذي لعب دوراً هاماً في تهيئة المتكون نفسياً قبل وأثناء وبعد التكوين، باستعمال طرق ومناهج مثل البرمجة اللغوية العصبية التي احتلت (خاصة في الآونة الأخيرة) دوراً هاماً في تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم بتغيير اعتقاداتهم وصورهم الذاتية السلبية<sup>2</sup>.

ويبرز دور التكوين في كونه أسلوب من أساليب تفعيل القدرات داخل المؤسسة، من خلال ربطه بالمستقبل الوظيفي للعاملين، فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل عمالها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات عالية، عليها أن تعمل على تخطيط مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

#### رابعاً: الاتصال

يتوقف نجاح المؤسسة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل دور اتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض. كما يعرف الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء بين طرفين على الأقل من الأفراد في المؤسسة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة ويدركها المرسل والمستقبل معاً، بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل<sup>3</sup>. وتنبع أهمية اتصال في تشكيل العلاقات المؤثرة على مواقف العاملين وآرائهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل، كما تؤثر على

<sup>1</sup>Mitchell, G. (1998), The Trainer's handbook: the AMA guide to effective training, 3rd ed, AMACOM, USA, p13.

<sup>2</sup>Barbier, F. & Brunetière, A., op.cit., p104.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص510.

رغبتهم وقراراتهم. كما يبرز دور الاتصال في رصد مختلف الخبرات والمهارات العاملين، مما يزيد من إمكانية اقتناء الأفضل منها واستغلالها، بالإضافة إلى العمل على تحقيق التكامل فيما بينها لاسيما فيما يخص المعرفة الذاتية التي يكونها الفرد بنفسه، وبقدراته الفكرية والذهنية أو التجارب التي يمر بها وتكون خاصة به، فوجود الاتصال يخلق نوع من التواصل بين هذه الخبرات والمهارات التي تختلف من فرد لآخر، وبالتالي الاحتكاك بينها يساعد على خلق الانسجام والاندماج فيما بينها لخدمة الأهداف المشتركة. فيمكن أن تنبثق فكرة إبداعية جيدة من مصدر وحيد لكن تنفيذها وتحسينها على أرض الواقع بحاجة لمساعدة الآخرين عبر مختلف مستويات المؤسسة، وهذا لن يكون في غياب الاتصال الداخلي الذي يسمح بفهم واستيعاب الفكرة المراد تحقيقها، وبذلك تتلاقى المعارف والأفكار، مما يتيح العديد من البدائل المعرفية للاختيار كما أن إحداث التكامل بينها يجنب حدوث الصراع الداخلي. كما أن الاتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية، حيث تساهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية وتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية، وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمؤسسة لتطوير ورفع قدرات عمالها باستمرار لتحقيق التفوق والتميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به، والعمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها؛ وعليه فإن الاتصال يعمل على تنشيط وانتقال القدرات وتجنب الصراعات، بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها، كما أن القدرات الفردية تتكامل لتشكيل القدرات الجماعية، تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المؤسسة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال:<sup>1</sup>

- تسهيل التعاون بين القدرات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها، مما يؤدي إلى تنوع القدرات؛
- يعمل الاتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التأزر والتناسق بين القدرات، من أجل العمل بشكل جيد؛
- تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تشكيل مجموعة من القدرات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

عندما تكون كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ذات جودة مع ضمان ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم وبشكل المناسب، ويكون تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطي أجزاء ومستويات التنظيم جميعا. بحيث يتم استغلال المعلومات بفعالية، من خلال تبادل الخبرات والمهارات هنا يساهم الاتصال في تطوير قدرات العاملين، ومنه تتولد لديهم قدرات متميزة.

<sup>1</sup>Le Boterf, G., (1999), l'ingénierie des compétences, 2<sup>ème</sup>éd, Ed organisation, paris, p 123.

### المطلب الثالث: المحافظة على قدرات العاملين

إن المحافظة على قدرات العاملين هي مسألة رئيسية وحيوية تواجه المؤسسات نتيجة لنقص القدرات المتميزة، أو النمو الاقتصادي أو معدل دوران العاملين. بحيث يعرف شرز وآخرون (Sheeraz & al) الاحتفاظ على أنه: قدرة المؤسسة على التمسك بقدرات العاملين التي تريد الاحتفاظ بها، لمدة أطول من منافسيها، وتبدأ عملية الاحتفاظ في المؤسسة عند الاستعانة بالقدرات المناسبة وتتواصل مع التزام المؤسسة ببرامج للمحافظة عليهم. وتشهد هذه العملية في الوقت الحالي صعوبة أكثر من أي وقت مضى، لأن مطالب العاملين قد تم تضخيمها ومست كل الجوانب ليس فقط الرواتب والامتيازات، ولكن أيضا العمل والخبرة والإطار الثقافي الذي يحدث فيها، وهذا لأن المحافظة على القدرات لا تعالج الجانب المادي فقط، بل حتى المسائل التي تتصل بالجانب المعنوي للعاملين، وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة بما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين<sup>1</sup>. لذا يعد الاحتفاظ بالقدرات احد الأنشطة الهامة لنجاح المؤسسة، إن أي مؤسسة تمتلك القدرات فهي تسعى للمحافظة عليها، فتلجأ الكثير من المؤسسات لاستخدام العديد من الوسائل للإبقاء على أصحاب القدرات وذلك توفيراً لتكلفة التوظيف والتكوين والحفاظ على مستوى خدمة العميل، لذا يتعين على المؤسسة أن تحتفظ بما تملكه من قدرات من خلال العمل على توفير:

#### أولاً: بيئة العمل

تعمل بيئة العمل على مراعاة الظروف والشروط الواجب تميزتها في المؤسسة، بحيث تحافظ على قدرات العاملين المتاحة لها والعمل على الاستثمار لتراكم الخبرة والمهارة لديهم لفترات أطول، فبيئة العمل هي نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، ويهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المؤسسات. وتتكون بيئة العمل في المؤسسة من شقين هما:<sup>2</sup>

- بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة، كالتهدية والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ. هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة القدرات في العمل وفعالية أدائها؛
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين العاملين في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المؤسسة، ويمكن تحديد نطاق

<sup>1</sup>Sheeraz, M., Iqbal, N., Ahmad, N., (2012), The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), August, p272.

<sup>2</sup>Harkins, P., (1999), *Powerful conversation: How high-impact leaders communicate*, McGraw-Hill, New York, p294.

هذه الجوانب في العلاقات بين المرؤوسين ببعضهم البعض، وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم، وعلاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

يظهر تأثير بيئة العمل على قدرات العاملين في المؤسسة من خلال الثقافة والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دورا بالغ الأثر في التأثير على قيم العاملين ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة، بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير قدرات العاملين، كما يمكن أن تلعب دورا سلبا يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تعيق تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام. حيث يرى هايـنز (Haynes) أن تحسين بيئة العمل تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تطوير قدرات العاملين من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارة والأخرى ومع الأفراد، ويضيف هايـنز أن عمل جداول العمل وتغييرها بما يناسب الوظيفة ومصـلحة العامل، بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو لان هناك قصور في التوجيه فعند ذلك سيؤدي إلى تثبيط همـة العاملين<sup>1</sup>.

إن البيئة التي تدعم القدرات، تمكن من تنمية رغبة العاملين ودافعيتهم على بذل أقصى جهد من اجل تفجير طاقتهم الكامنة، وبذلك جعلهم أكثر فعالية وأكثر عطاء، واعتماد سياسة يكون أساسها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه تطوير وتنمية القدرات، لذا لا بد من توفير المناخ المناسب للتدعيم القدرات العالية والمتميزة للمحافظة على أصحاب القدرات في المؤسسة. فالقدرات تحتاج إلى بيئة عمل متحركة تتسم بالحرية وتشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعو للانفتاح وتقبل المخاطرة واحتمال الوقوع في الخطأ وتتيح الفرص لإجراء التجارب والأبحاث، ومنح الحرية للعاملين للابتداع والتجربة والخطأ من خلال تكوين فرق عمل مرنة تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ودون خوف في مجال إبداع منتجات أو خدمات جديدة وتطوير ما هو موجود.

### ثانيا: تخطيط المستقبل الوظيفي للقدرات

يعد تخطيط المستقبل الوظيفي للقدرات من إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين لتنمية مستقبلهم الوظيفي داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي ترغب

<sup>1</sup> هايـنز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة: مرسى محمود الصباغ زهير، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص18.



بالاحتفاظ بأفضل موظفيها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات عالية و متميزة، عليها أن تعمل على تخطيط مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا ويحفزهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.

لذا تعمل المؤسسة على تخطيط وتطوير مستقبلهم الوظيفي من خلال إعداد جلسات للإرشاد والتوجيه للعاملين، وتعد هذه الجلسات داخل المؤسسة بين العاملين ورؤسائهم، وأعضاء من إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمستشارين من الخارج؛ إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب والعاملين النشطين والطموحين الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المؤسسة لكي تعمل على المحافظة عليهم، وتتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. الإعداد: يقوم الموظف والموجه كل على حدا بتقويم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المؤسسة استنادا على ما يتوفر من معلومات عن:

- الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة حاليا و مستقبلا؛
  - التطور التاريخي لأداء الموظف وأدائه في الوظيفة التي يشغلها حاليا؛
  - المهارات الوظيفية للموظف؛
  - مستواه التعليمي والبرامج التدريبية التي التحق بها؛
  - الصفات الشخصية كالقدرات الإدارية والتنظيمية، القدرة على الانجاز في الوقت المحدد، التعاون مع الآخرين.
2. المقارنة: يقوم الموظف والموجه مجتمعين بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك حول الخيارات المتاحة مستقبلا.

3. التخطيط للتطوير الوظيفي: يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره وتشمل هذه الخطة الجوانب التالية:

- المهارات الجديدة التي يتطلب من الموظف اكتسابها؛
- التعليم أو التدريب مطلوب إضافة إلى المستوى الحالي للموظف؛
- المناصب الوظيفية التي يجب أن يشغلها الموظف قبل الوصول إلى الهدف الوظيفي المخطط له الجدول الزمني والتقريب للوصول إلى الهدف.

4. التنفيذ: يقوم الموظف وبمساعدة المؤسسة باتخاذ خطوات التنفيذ التالية:

- الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم التي تتوافق مع المسار الوظيفي الذي تم الاتفاق عليه؛
- التدوير الوظيفي: أي الانتقال بين الوظائف المختلفة بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام، تمهيدا للوصول للهدف؛
- إضافة مسؤوليات جديدة إلى الوظيفة الحالية.

<sup>1</sup>Peretti, J.M., (2006), Tous DRH, 4<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisations, paris, p163.



5. المتابعة والتسجيل: يتم في هذه المرحلة متابعة الموظف من خلال رئيسه حيث يقوم الرئيس بعقد اجتماعات دورية مع الموظف للتعرف على مدى تقدمه في مساره الوظيفي من اجل إزالة العقبات أو تعديل هذا المسار إن لزم الأمر، ثم حفظ وتسجيل المعلومات عن المسار الوظيفي ومدى تقدم الموظف في هذا المسار في ملفه، أو في مخزون المهارات، مع ملاحظة تحديث المعلومات بانتظام.

تعد قدرات العاملين إحدى أهم مقومات الأساسية والعصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فكل مؤسسة ترغب بالاحتفاظ بأفضل عمالها وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات عالية، حتى تضمن البقاء والاستمرار والمنافسة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية عليها، بالعمل الجاد لتطوير وتنمية المستقبل الوظيفي لعمالها لتدعيم القدرات وخلق الدافعية والولاء والفرص الوظيفية المختلفة، والتصدي للتقدم القدرات من خلال جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الجارية، فالقدرات تتآكل عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار قدراتهم، فان هذه القدرات ستضمحل وتحول دون الاستفادة منها. فقدرات العاملين تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد ومؤسسة حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث قدراته وصيانتها أهمها التعلم الذاتي، والمؤسسة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه القدرات، فإن رفض الفرد فإن مصيره إلى التسريح، كما يقول مرنو (Narino) لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديتات<sup>1</sup>. فلدى المؤسسة طرق عدة لإقناع الفرد للخضوع للتدريب التحديتي بدل إجباره على الاستجابة لذلك، حيث يشير بكغنو (Péquignot) إلى بعض الطرق كالتحفيز بشتى الأساليب حتى تجعله متعطشا فعلا للتدريب؛ والالتزام المتبادل وهو على هيئة عقد بين المؤسسة والفرد يلتزم هذا الأخير بتنمية وتحديث قدراته والمؤسسة تلتزم بوضع الأدوات وتهيئة الجو لذلك؛ بالإضافة إلى الفائدة أي توعية الأفراد بخطور عدم تحديث القدرات المستمر<sup>2</sup>.

### ثالثا: اعتراف بالقدرات

اعتراف بالقدرات هي المقابل للالتزام الذي تطلبه القدرات من المؤسسة، والذي يظهر أساسا عن طريق الأجور والمكافآت، حيث تؤدي الأجور والمكافآت دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بقدرات عمالها، فوجود مستوى مرتفع من الأجور والمكافآت مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل القدرات، فالكثير من المؤسسات بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر مجهوداته، ولقد بينت استطلاعات ميدانية أجريت على مؤسسات

<sup>1</sup>Barbier, F.& Brunetière, A., op.cit., pp102-103.

<sup>2</sup> Ibid., p104.

أمريكية أشارت إلى أن 88% من العاملين يريدون أن يعملوا بجد وإخراج كل ما لديهم من طاقات، هؤلاء جميعهم من الذين حصلوا على امتيازات ومكافآت أهلتههم إلى المزيد من العمل والعطاء. لذا يجب على المؤسسة الاعتراف بقدرات العاملين، وهذا من خلال اعتماد نظام أجر قائم على القدرات، ويطلق عليه تأجير القدرات يمكن أن نعرفه على أنه نظام الذي يربط الأجر ليس بتصنيف للوظائف لكن إلى فهرس للقدرات التي يجوزها الأجير<sup>1</sup>. إنه يتعلق إذ يربط جزء المتغير للأجر الصافي مع نوع و/أو درجة التحكم في القدرات المملوكة التي يستحوذ عليها الأجير، فالأجر إذن هنا مرتبط بالفرد وما يمتلكه من خبرات ومهارات وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله. تسعى المؤسسات من وراء اعتماد نظام أجر على أساس القدرات إلى تشجيع العمال وتحفيزهم على:<sup>2</sup>

- التحكم أو السيطرة أحسن فأحسن للقدرات التي يمتلكونها قبلاً؛
  - استقطاب السريع لبعض القدرات، الامتلاك السريع لبعض القدرات المتميزة بالنسبة للمؤسسة؛
  - تقبل فقدان السريع لرأسهم من القدرات وحسم الأسباب التي تقتضي ذلك على الدوام.
- فتأجير القدرات بهدف زيادة إنتاجية العمل وفي الوقت نفسه جعل العاملين أكثر مرونة، فالتأجير بالقدرات ليس بالعملية البسيطة والتي يمكن تطبيقها بسهولة فهي تتطلب جملة من الشروط، والتي هي فيما يلي:<sup>3</sup>
- معرفة الفوائد المنتظرة هل تعوض التكاليف والمخاطر المرتبطة بها؛
  - توفر المؤسسة على جهاز تحفيز يعمل بكفاءة بحيث يمكنها من تحضير لاستخدام نظام تأجير القدرات؛
  - مساهمة ومشاركة واسعة من طرف العمال وذلك رغبة منهم في زيادة أجورهم، ولأنهم يجدون أنه من الصواب أن يتم تأجيرهم تبعاً لما يقومون به فعلاً بغض النظر عن المنصب الذي يشغلونه.

لقد اقترح مرياش (Marbech) منهجية تتضمن خمس نماذج لتأجير القدرات و هي:<sup>4</sup>

- الأجر على أساس القدرات المستخدمة في إطار منصب أو وظيفة ما محددة بدقة؛
- الأجر على أساس القدرات المستخدمة في وظيفة مرنة أو ذات هندسة متغيرة؛
- الأجر على أساس القدرات المستخدمة في إطار وضعيات مهنية فردية؛
- الأجر على أساس القدرات التي استخدمت في إطار مسار الوظيفي والتي يبقى جزء منها مستخدم؛
- الأجر على أساس القدرات التي ستستخدم في إطار وظيفة متنبأ بها على المدى القصير أو الطويل.

<sup>1</sup>Marbach, V., (1995), Rémunération par la compétence, ANCP, *Revue personnel*, n°357, Paris, p40.

<sup>2</sup>Dion, E.& Richebé, N.(2002), Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas, *colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management*, CESAMES, Rouen, Mars.

<sup>3</sup>St-Onge, S., (1998), La rémunération des compétences: où en sommes nous?, *revue internationale de gestion*, 13(4), p25.

<sup>4</sup>Marbach, V., (1999), Evaluer et Rémunérer les compétences, Ed d'Organisation Développement & emploi, Paris, p126.

فالمؤسسة تشعر بالنجاح أو بالفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية. ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة وقاموا بتطوير قدراتهم. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز ووفقا لمستويات أداء عالية، ولذلك فالعامل يستحق أن يحصل على الأجر الذي يقدر بمجتهاداته. كما توجد بعض المؤسسات ترتبط نظام الأجر فيها ابتداء من مجلس الإدارة إلى أقل مستوى وذلك برضي العميل ومستوى جودة المنتج، فهي تشعر العاملين بملكية النتائج .

#### رابعا: حماية القدرات من التقليد

من اجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على إحاطة القدرات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية التقليد هذه القدرات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة. وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في حماية القدرات من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعلها أكثر صعوبة للتقليد، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- الغموض السببي: ويعد من الطرق التي تجعل قدرات العاملين صعب التقليد، ويعرف على انه عدم القدرة للتعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة، فضلا عن عدم القدرة على السيطرة عليها، وغموض القدرات يكمن من خلال أن أفضل طريقة للتقليل من تقليدها هو جعل أسس تراكمه داخل المؤسسة غير مفهومة، بحيث تصبح القدرات غير مرئية للمنافسين، وعملية نقل المعارف والقدرات يعرف تعقيدا وأشكالا كبيرا، مما يضعف تنافسية تقليده، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وهذا نظرا لأن الغموض يحمي قدرات العاملين من المنافسين ولا يمكنهم تقليد أدائها، لأنهم لا يفهمون العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية المحققة. وإذا كان يصعب تقليد قدرات العاملين، فانه لا المنافسين ولا قادتها قادرون على شرح العملية السببية التي تولد أداء هذه القدرات، وبالتالي على المؤسسة حماية القدرات من التقليد التنافسي من جهة، وحرصها على استغلالها والعمل على تراكمها وتطويرها من جهة أخرى.

- التبعية للمسار: والذي يمثل قدرة المؤسسة على تكوين العاملين تعتمد على الظروف التاريخية الخاصة بها . والتي تؤدي إلى توليد خبرات ومهارات يصعب تقليدها، لذلك فان قدرات العاملين تعكس المجال التاريخي للمؤسسة من خلال تراكم المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة والمخزنة لدى العاملين في فترات سابقة، ونتيجة لأحداث تاريخية متسلسلة مرة عليهم طوال فترة تواجدهم بالمؤسسة، وتتنوع هذه الأحداث من فرص ومخاطر واجهة المؤسسة، المسار الوظيفي، القرارات المتخذة،...، كلها ساهمت في تحديد مسار تراكم

<sup>1</sup>Barney, J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, p103.

رصيد قدرات العاملين، وهي ما تجعلهم يتميزوا عن قدرات آخر في مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن تراكم القدرات يعتمد على الاستثمارات السابقة وعلى البيئة الاجتماعية، وتأثير زملاء العمل والظروف التنظيمية التي يعيشون فيها باستمرار.

- التعقيد الاجتماعي: إن قدرات العاملين تكون غير قابلة للتقليد نتيجة الظواهر الاجتماعية المعقدة جدا، والتي تتجاوز قدرة المؤسسة على إدارتها والتأثير عليها. وعندما تنشأ ميزة تنافسية في مثل هذه الظواهر الاجتماعية المعقدة، فإنه يتم تقييد قدرات المؤسسات الأخرى لتقليد هذه القدرات بشكل كبير. ومن أمثلة ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين، الثقافة، سمعة المؤسسة بين الموردين والعملاء والفاعلين معها، العلاقات الداخلية بين العاملين .

إن الطبيعة المتباينة للعاملين من خلال اختلاف قدراتهم هي التي تسمح بخلق قيمة متباينة، فبقدر ما نجد العاملين ذو القدرات بقدر ما يكون أداؤهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمؤسسة، بقدر ما يكون رصيدها من القدرات قيما ومميزا.

### المبحث الثالث: دراسة أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة

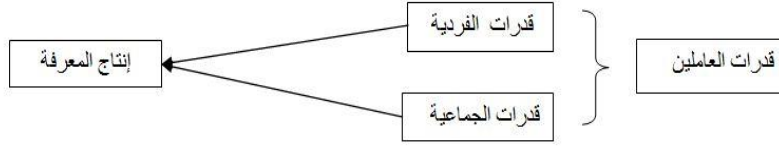
في ظل التحولات العميقة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت قدرات العاملين تشكل أهم مصادر بناء الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين، وذلك نظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في إنتاج معارف متميزة، خاصة وان اقتصاد المعرفة يعتبر بان قدرات العاملين يعد احد الأهداف الأساسية لأغلب المؤسسات الساعية للمعرفة ولتحقيق الريادة خاصة في ظل عالم يتسم بالمنافسة الحادة في كافة المجالات. فالعاملين هم الحاملين للمعرفة ولهم رصيد معرفي ومهاراتي بالإضافة للمواقف التي تمكنهم من إنجاح عملية إنتاج المعرفة، الأمر الذي يحتم على المؤسسة الاهتمام بقدراتهم لضمان إنتاج الناجح للمعرفة، حيث ويؤكد ادفنسون (Advinsson) بأن إنتاج المعرفة يعتمد على الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة فتصبح المعرفة موردا لها يتعين عليها الاستفادة منها<sup>1</sup>.

لذلك يمكننا تصور النموذج التالي لطبيعة العلاقة بين عملية إنتاج المعرفة التي كانت محل دراسة الفصل الأول مع قدرات العاملين المتطرق إليه في الفصل الثاني، وسنحاول دراسة ما اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، من خلال مختلف مراحل إنتاج المعرفة، لذا يجب أن ننطلق من التحديد الدقيق لمكونات الظاهرة والعلاقات الرابطة بينها حتى يمكن تمثيلها تمثيلا صحيحا وجعل عملية اختبار النموذج فيما بعد صحيحة وتؤدي إلى نتائج واقعية تعكس بشكل جيد الظاهرة المدروسة.

<sup>1</sup>Advinsson, L., op.cit., p 356.

والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة

الشكل رقم (9): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

انطلاقاً من هذا النموذج، يمكننا دراسة ما أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة من خلال تجزئته إلى جملة علاقات تربط بين المتغير المستقل المتمثل في محتوى قدرات العاملين والمتغير التابع المعبر عنه بالمرحلة المختلفة للإنتاج المعرفة والمتمثلة في: مرحلة توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. فإذا ثبتت العلاقة بين محتوى قدرات العاملين بكل مرحلة من مراحل إنتاج المعرفة، توصلنا إلى إثبات العلاقة الكلية.

لدراسة هذا النموذج يستوجب تحليل طبيعة العلاقة إلى مجموعة من الفرضيات، التي من خلال تأكيدها أو نفيها يمكننا الإجابة على سؤال الإشكالية. بحيث طبيعة الدراسة لمجمل العلاقات الرابطة بين المتغيرين تأخذ في هذا المبحث شكل اقتراحات أو افتراضات تبرز بصفة مؤقتة نوع العلاقة الرابطة بين الطرفين.

### المطلب الأول أثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة

تحوز الكثير من الأفراد على خصوبة ذهنية قادرة على توليد المعرفة الجديدة، فالمعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يرتكز على القدرات الفردية، خاصتها وأنها ذات صفة شخصية، فالقدرات الفردية تساهم في عملية إنتاج المعرفة انطلاقاً من خبرات والمواقف ومهارات الأفراد<sup>1</sup>. كما تكتسب عملية إنتاج المعرفة أهمية أكبر داخل المؤسسة على أساس أنها تعد المورد الإستراتيجية الذي يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، بالاعتماد بصورة أساسية على القدرات الفردية للعاملين<sup>2</sup>. لذا فعملية إنتاج المعرفة مرتبطة ارتباطاً واضحاً بالخبرات والمواقف والمهارات التي يمتلكها العاملين، وان نجاحها يزيد بزيادة إمكانية اعتمادها على القدرات الفردية.

### أولاً: أثر قدرات الفردية في توليد المعرفة

يرتبط مفهوم قدرات الفردية بمفهوم العقل المبدع أو العقول الصانعة للمعرفة، التي تعمل على توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها وإبداع الحلول والأفكار المتميزة التي تعتمد على الخبرات والمهارات، حيث أن توليد المعرفة لا يعني فقط

<sup>1</sup>Cazal D. & Dietrich A. (2003), Compétences Et Savoirs : entre GRH et Stratégie?, Cahiers de La Recherche du Claree, Lille, Janvier, p2.

<sup>2</sup>Grimand, A., op.cit., p2.

إبداع وتكوين جديدة، بل يتطلب البحث والاستقصاء المستمر والتأمل في المعرفة، لذا يلجأ العاملون لتوظيف قدراتهم الفردية عند الحاجة للحصول على معرفة جديدة، وهذا ما أشار إليه كل من اسكرغتن وبولسر (Escrig-Tena & Bou-Llusar) حيث اعتبر القدرات الفردية هي التي يمتلكها العاملون وتجعلهم يشاركون في الآراء والأهداف والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم إمكانية على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل والمساهمة في توليد الأفكار<sup>1</sup>.

إن عملية توليد المعرفة تتركز على الخبرات العاملين، والتي اكتسبها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي التي تمكنهم من معالجة المعلومات، فكلما كانت هناك خبرات متنوعة وعميقة تساهم بدرجة مهمة في رفع مستوى الفهم والاستيعاب أكثر للمشكلة و الحكم على الأشياء، كلما زيادة في نسبة التأمل والتركيز لتحقيق مستويات عالية من المعارف وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي في توليد معرفة جديدة. فالفهم المكتسب من خلال الخبرات أو البحث تزيد من نسبة الإدراك والملاحظة الأمور بسهولة وبشكل أكثر وضوحاً<sup>2</sup>، فكلما تنوعت الخبرات كلما كانت عملية توليد المعرفة أكثر سهولة ويسر، وهذا ما يؤكد نوناك وتاكيشي (Nonaka & Takeuchi) فان مفتاح عملية توليد المعرفة هو الخبرات التي تساعد في فهم واستيعاب الأمور فمن خلال استرجاع المعارف المكتسبة سابقا في كيفية استخدامها واستغلالها في مواقف معين، فقد تختلف المواقف في نفس المشكلة مما ينتج عنها مجموعة من المتغيرات المختلفة عن سابقاتها، وهذا يستدعي من الفرد ليس فقط إتباع نفس المنهج السابق بل إبداع كيفية تعامله مع الموقف الجديد والتفاعل مع المشكلات وهذا ما يساهم بشكل كبير في توليد معرفة جديدة<sup>3</sup>.

كما تعتمد عملية توليد المعرفة على مواقف العاملين الايجابية اتجاه توليد أفكار جديدة، والتي اكتسبها من التجارب السابقة والتي شكلت لهم دافع لتوليد أفكار جديدة وإيجاد حلول للمشكلة، والرغبة أكبر في التفكير والتحليل وتحفزهم للإبداع، انطلاقاً من تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو تصميم المعرفة الموجودة، والتي يمكن الوصول إليها انطلاقاً من ميولهم الخاصة بناء على معتقداتهم ومدركاتهم والقيم الذاتية النابعة من تجاربهم الشخصية التي تحدد علاقة السبب والأثر بين الأحداث والتصرفات التي يمكن تصورها والنتائج المحتملة لها<sup>4</sup>، لذا فان عملية توليد المعرفة تتعلق بفهم الصور الداخلية للمعرفة وكيفية تحويلها إلى أفعال وقرارات، مما يخلق مفاهيم جديدة من معرفة ضمنية، فكلما كانت موقف الفرد ايجابية اتجاه توليد المعرفة كلما اثر ذلك بشكل ايجابي على عملية توليد المعرفة، وهذا ما أكده كل من رمي ودي (Remy & Dai) بان

<sup>1</sup>Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C., op.cit., pp 223-227.

<sup>2</sup>Awad, E. M. & Ghaziri, H. M., (2004), Knowledge Management, Pearson Education International, New Jersey, p33.

<sup>3</sup>Balmisse, G., (2005), Gestion des connaissances Outils et application du Knowledge management, Vuibert, Paris, p21.

<sup>4</sup>Sanchez, R. & Heene, A. (1997), A competence perspective on strategic learning and knowledge management, John Wiley & Sons, New York, p4.

عملية توليد المعرفة تتأثر بمواقف الأفراد المتمثلة في الإدراك والمعتقدات ووجهات النظر، فبحسب موقف كل فرد فكلما كانت ايجابية كلما حثت على تولد معرفة جديدة<sup>1</sup>. كما يرى وتكن وآخرون (Witkin & al) بان عملية توليد المعرفة تتبين بين الأفراد نظرا لتأثرها وارتباطها بالمواقف وهذا راجع لاختلاف الأفراد في طرق معالجتهم للمعلومات المرتبطة بالإدراك نظرا لاعتباره خاصية تلازم سلوك الفرد في نطاق واسع من المواقف<sup>2</sup>. كما يضيف الكبر وآخرون (Aliakbar & al) أن قيام الفرد بتوليد المعرفة تتحدد بكل من مواقف الفرد ومعايره الشخصية فكلما كانت ايجابية كلما اتجه أكثر نحو توليد معرفة جديدة<sup>3</sup>.

كما تتعلق عملية توليد المعرفة بمهارات العاملين، لارتباطها بالتفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة من العاملين، فكلما كانت هناك مهارات متنوعة في معالجة الأمور وإظهار الأفكار التي تأخذ شكل مفاهيم يستخدم فيها المجاز (metaphor) و/أو التناظر (Analogies)\*، اللذان يحققان فعالية كبيرة في تعزيز الالتزام المباشر بالعملية الإبداعية كلما اثر ذلك ايجابيا على توليد المعرفة، حيث أشار إلى ذلك هرسشل (Herschel) من خلال اعتبار بان توليد المعرفة يعتمد على مهارات التي اكتسبها وتعلمها الفرد من خلال ممارسته العمل والتي تثري معارفه وتزيد من قدرته على خلق معارف جديدة<sup>4</sup>. كما تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مهارات التفكير العلمي والتأمل في النتائج والمعتقدات التي يتوصل إليها، من معالجة المعلومات والمعارف التي تم الحصول عليها لإمكانية استخدامها والاستفادة منها وتفسير الحقائق وتكملة التحليل النظري، فتوليد المعرفة يتوقف على المهارات العلمية للعاملين الذين يتمتعون بخصوبة فكرية وقدرة على الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج، التي تمكنهم من التحكم الجيد في متطلبات تحول المعرفة وإيجاد أفكار جديدة، وهذا ما أشار إليه الكبيسي حينما قال بان المعرفة تم طرحها وتوليدها بالتفكير المنهجي تارة وبالحدس والاجتهاد أحيانا<sup>5</sup>. كما أن توليد المعرفة يحتاج أيضا إلى مهارات التفكير الإبداعي وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، انطلاقا من التفكير الإبداعي وكيفية نظر العاملين إلى المشاكل والحلول، وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور؛ وهذا ما أشار إليه ستارت (Stuart) حيث قال بان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها من التجارب والخبرات أو ابتدعها من التفكير الإبداعي<sup>6</sup>. ويؤكد كل من

<sup>1</sup>Remy, M.W. & Dai, S. (2009), Congruent knowledge management behaviors as Watanabe discriminate sources of competitive advantage, *Journal of Workplace Learning*, Emerald Group Publishing Limited, 21(2), p112.

<sup>2</sup>Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D., (1977), Field Dependent and Independent Cognitive Style and Their Implication, *Review of Educational Research*, 47 (1), pp1-64.

<sup>3</sup>Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., Mahmood, N.H.N., (2012), Determinants of Knowledge Sharing Behavior, *International Conference, Business and Marketing Management*, 29, p 209.

\* المجاز طريقة لإدراك شيء ما أو فهمه حدسيا عن طريق التصور الذهني لشيء آخر رمزيا، ومجال الاستخدام الأكبر له هو الاستدلال الإبداعي أو الأساليب التحليلية من أجل مفاهيم جوهرية وأساسية، وهو ليس تحليلا للصفات المشتركة لأشياء مترابطة. أما التناظر فيكون من خلال التفكير العقلائي ويركز على أوجه التماثل بين شيئين، وبالتالي الاختلافات والفروق بينهما.

<sup>4</sup>Herschel, R.T. & Nemati, H.R., (2000), Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management, *Information Strategy, The Executive's Journal*, 16(4), pp41-42.

<sup>5</sup> صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص38.

<sup>6</sup> Stuart, B., (2000), *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*, Thomson Learning, London, p104.



رشارد وروي (Rivard & Roy) على أن عملية توليد المعرفة تعتمد إلى جانب الخبرات ومعتقدات والطموحات الشخصية إلى مهارات التفكير<sup>1</sup>.

### ثانيا: أثر قدرات الفردية في مشاركة المعرفة

عملية مشاركة المعرفة تحتاج إلى خبرات نظرا لان المعرفة في ذهن الفرد الذي يحتفظ بها، وتتميز بصعوبة تقاسمها مع الآخرين وان تمت مشاركتها تكون بدون استخدام اللغة، بل من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة والتي تزيد بزيادة الخبرات، لذا فكلما كانت هناك خبرات لدي العاملين كلما سهل ذلك من عملية مشاركة المعرفة، نظرا لان العامل الذي يمتلك خبرات في إيصال وتفسير وترجمة المعرفة إلى أشكال قابلة للفهم، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد على ذلك من خلال صياغة وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجية وبناء المحتوى والتأكد من مدي فهمها لضمان تطوير وخلق المعرفة تساهم فعليا في نجاح عملية المشاركة المعرفة، خاصة وأن عملية مشاركة المعرفة هي عملية تبادل واتصال يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة وهذا ما يحتاج إلى خبرات فردية، حيث أشار إلى ذلك نوناك وتاكيشي عندما قالوا بان المشاركة في المعرفة تكون من خلال الخبرة المباشرة في اتصال نقل المعرفة للأفراد مع ضمان فهمها من قبل المستخدم<sup>2</sup>. كما اعتبار كل من تجكرتج ومرتيني (Tjakraatmadja & Martini) بان عملية مشاركة المعرفة على أنها وسيلة لامتناس المعرفة من خلال الخبرة السابقة في اتصال وتواصل بين الأطراف<sup>3</sup>. كما أضافا كل من اميا ونلسون (Amayah & Nelson) بان مشاركة المعرفة تكون باستخدام الخبرات والمعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير أفكار جديدة<sup>4</sup>.

كما تحتاج عملية مشاركة المعرفة إلى مواقف ايجابية للعاملين، وذلك انطلاقا من اعتقاد وإدراك العاملين بأنهم لن يفقدوا معارفهم عندما يتم مشاركتها بل تنمو وتتوسع. فالعامل الذي يمتلك المعرفة ويشترك بها غيره ستبقى معرفته لديه، في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، وأكثر من ذلك إن المشاركة في المعرفة بينهم ستضيف قيمة للمعرفة السابقة لكل منهما، وهذا ما يخلق نوع من التفاعلات الداخلية والخارجية والثقة المتبادلة مما ينشط السلوك الايجابي وتثيره نظرا لإدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة. كما أن الموقف ايجابي اتجاه مشاركة المعرفة يتيح التبادل الفوري للمعارف والخبرات الأمر الذي يدفع إلى القيام بإنتاج حلول جديدة للمشكلة وتنمية روح المبادرة الداخلية والإبداع الفردي إضافة إلى

<sup>1</sup> Rivard, L.& Roy, M. G.,(2005), Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada, p12.

<sup>2</sup> Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., op.cit., pp 16-17.

<sup>3</sup> Tjakraatmadja, J.H. & Martini, L., (2011), Knowledge Sharing Channel Ruddiness and Absorptive Capacity, *The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta*, p363.

<sup>4</sup> Amayah, A.T., & Nelson, F.F., (2010), Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards, *Conference in Adult, Continuing and Community Education*, Michigan State University, September, p2.



كونه يمنح فرصا كبيرة لتبادل الحوار والنقاش، فكلما كانت هناك لدى العامل مواقف ايجابية اتجاه مشاركة المعرفة كلما اتجه العامل إلى تبادل هذه المعرفة من خلال مشاركة الخبرات والمناقشات الحوارية التي تساهم في إبراز معارف الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، حيث نوه إلى ذلك كلج وآخرون ( Kluge & al ) حين اعتبر بان المواقف في مشاركة المعرفة تؤثر على فعالية المبادرات ورفع من مستوى الوعي بها التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة بحيث يتم استخدامها ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة والاستفادة منها وتتراكم المعرفة لتنتج مزيجا معرفيا من الصعب الحصول عليه أو وجود مثيله لدي الآخرين بنفس الكيفية<sup>1</sup>. وأشار أيضا إلى ذلك الهدي وآخرون ( Alhady & al ) حين اعتبر بان سلوك تبادل ونقل المعرفة يكون ناتج عن تأثير ميول ورغبة الفرد واستمتاعه في مساعدة الآخرين، بالإضافة إلى ثقته بأنه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين، ومدى اهتمام الفرد بالمعرفة محل المناقشة<sup>2</sup>. كما يؤكد شقره وآخرون ( Shaqrah & al ) على أن عملية مشاركة المعرفة تعتمد على مواقف الأفراد الموجهة للسلوك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك وقيمهم فهي تتأثر بها<sup>3</sup>.

كما تتطلب عملية مشاركة معرفة وجود مهارات متنوعة، حيث ترتبط هذه العملية ارتباطا وثيقا بالحوار والمناقشة الذي لا يتوقف على تبادل خبرات ومعارف فقط، بل أن جزءا كبيرا منها يكمن في شكله ومباشرة من خلال الإيماء، وهذه التفاعلات والإشارات تصنع مادة الحوار وبهذه الطريقة يفهم العاملون بعضهم بعضا ويخلق إدراك أكثر للموضوع لأنه ليس كل الأفكار يمكن التعبير عنها بالكلام لكن هناك ما لا يمكن التعبير عنه إلا بالإيماءات. فعملية مشاركة المعرفة تحتاج إلى مهارات الاتصال والتواصل بين المرسل والمستقبل للمعرفة حتى يضمن فهمها وتطبيق المعرفة واستخدامها من قبل المستقبل، بالإضافة إلى مهارات الاستماع والحوار نظرا لان عملية المشاركة تقوم أساسا على الحوار والمناقشة المعارف والأفكار والنماذج الذهنية لمحاولة الوصول إلى صياغة حلول للمشاكل؛ فكلما امتلك العامل مهارات متنوعة التي تساعد على الاتصال كلما تمكن من مشاركة المعرفة بفعالية ويسر، وهذا ما حاول الإشارة إليه برونتي وآخرون ( Purwanti & al ) حيث قال بان عملية مشاركة المعرفة تحتاج إلى مهارات كمهارات تمثيل وكتابة المعرفة، مهارات الاستماع والحوار... الخ، ولا يمكن مشاركة المعرفة من دونها<sup>4</sup>. كما يرى كينق ( King ) بان عملية الإيصال للمعرفة تتوقف على المهارات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة؛ أي إن لم يكون هناك مهارات اللازمة لعملية مشاركة المعرفة فلن تنجح<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Kluge, J., Wolfram, S., Licht, T., (2001), Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management, Palgrave Macmillan, UK, pp 63-67.

<sup>2</sup> Alhady, S.M., Sawal, M.Z.H.M., Idris, A.S.A., Azmi, N.A., Zakaria, Z., (2011), Knowledge Sharing Behavior and Individual Factors: A Relationship Study in the i-Class Environment, *International Conference on Management Artificial Intelligence*, 6, p138.

<sup>3</sup> Shaqrah, A., Alqirem, R., Alomoush, K., (2011), Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling, *World Journal of Social Sciences*, 1(1), p3.

<sup>4</sup> Purwanti, Y., Pasairibu, N.R., Lumbantobing, P., (2008), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Management System, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, p503.

<sup>5</sup> King, W. R. (2011), Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management Emergency Dimensions, IGI global, USA, p213.

كما أكد رشارد وروي (Rivard & Roy) على أن نقل المعرفة والمشاركة فيها، تعتمد من جهة على حدس والخبرة والمهارة والتفكير، ومن جهة أخرى على المعتقدات والطموحات الشخصية، أي أن عملية مشاركة المعرفة تتأثر بالقدرات الفردية من خلال الخبرات، المواقف و المهارات<sup>1</sup>. كما يضيف بلميس (Balmisse) يقوم العاملون من خلال المشاركة بتعديل أفكارهم وطرح اقتراحاتهم انطلاقاً من خبراتهم ومهاراتهم ومعتقداتهم أي أن نجاح عملية مشاركة المعرفة تتأثر وتعتمد أساساً على خبرات ومواقف ومهارات الأفراد أي على قدراتهم الفردية لهم<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أثر قدرات الفردية في تطبيق المعرفة

عملية تطبيق المعرفة مرتبط أساساً بخبرات العاملين المكتسبة من التعلم الفردي الناتج عن ممارسات وتجارب سابقة، حيث تحتاج عملية التطبيق الناجحة للمعرفة إلى تفعيل التمثيل المعرفي للخبرات السابقة مع مكونات الموقف المشكل لإنتاج الحل المستهدف لإكمال المعرفة الناقصة لديه فيما يتعلق بالمشكلة، فكلما كانت هناك خبرات فنية وعملية للعامل كلما تمكن العامل من ضمان تطبيق المعرفة بشكل صحيح؛ حيث يشير جنيكس (Jennex) إلى أن عملية تطبيق المعرفة المرتبط بعملية التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في حل المشاكل أي الخبرات الفردية تتأثر بشكل مباشر على عملية تطبيق المعرفة فمن دونها لن يتمكن الفرد من تطبيق المعرفة والتعلم منها<sup>3</sup>. كما يضيف بن عايد الأحمدي إلى ذلك أن التعلم يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، حيث يعتبر بان التطبيق المعرفة يتأثر بالتعلم والتجارب السابقة التي تشكل لدى الفرد خبرات تمكنه من ضمان التطبيق الفاعل للمعرفة التي ينتج عنها إثراء للخبرات السابقة بتدعيم التعلم من التجربة<sup>4</sup>. كما أكد على ذلك ليفيت وآخرون (Levitt & al) بحيث اعتبار بان عملية التطبيق عموماً تكون انطلاقاً من الخبرة المباشرة، ترجمة الخبرة، ذاكرة الأفراد، تسجيل الخبرة، تخزين والمحافظة على الخبرة واسترجاع الخبرة، فالخبرات تتأثر بصور مباشرة على تطبيق المعرفة، فكلما تنوعت الخبرات وكانت أعمق كلما سهل تطبيق المعرفة ونجح استخدامها<sup>5</sup>.

كما تعتمد عملية التطبيق المعرفة على مواقف العاملين التي قد عاشوها ومروا بها سابقاً، فكلما أدرك العامل بأنه يتعلم الكثير من عملية تطبيق المعرفة ومدى أهمية ذلك بالنسبة له كلما تمكن من تطبيق المعرفة بشكل مناسب، حيث أن استخدام المعرفة أو الاستجابة للمعرفة يتوقف على الموقف الإيجابي الذي لدى الفرد،

<sup>1</sup>Rivard, L. & Roy, M. G., op.cit, p12.

<sup>2</sup>Balmisse, G., op.cit, p21.

<sup>3</sup>Jennex, M. E., (2007), Knowledge management in modern organizations, Idea Group Publishing, USA, p4.

<sup>4</sup> طلال بن عايد الأحمدي، التنظيم وأداء المنظمات، بحث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص 75.

<sup>5</sup>Levitt, R.E., Wang, C.M.A., Ho, S.P., Javernick-Will, A., (2011), A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Collaboratory for research on global projects, Stanford, CA, p7.

فمواقف الايجابية تحفز الفرد داخليا للحرص على الاستخدام الجيد للمعرفة واتجاه نحو خلق معارف جديدة، والذي يظهر من خلال مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم، وقراراتهم وجودة العمليات التي يقومون بها، حيث يؤكد على ذلك وتكن وآخرون (Witkin & al) على أن اختلاف الأفراد في طرق معالجتهم للمعارف وتطبيقها المرتبطة بالإدراك، والتفكير، وحل المشكلات، وسلوكيات التعلم. يعني بعدا أو خاصية تلازم سلوك الفرد في نطاق واسع من المواقف<sup>1</sup>. فالمواقف الايجابية تجعل الفرد أكثر إدراكا وفهما لما يتعلمه مما طبقه من معارف وهذا ما يدعم الإبداع ويطور من المعارف أي أن المواقف تأثر ايجابيا على عملية تطبيق المعرفة من خلال إدراك وفهم ما تعلمه من التطبيق للمعرفة، وهذا ما يؤكد برسن وآخرون (Berson & al) حيث يقول بان عملية التطبيق تكون ناجحة عندما يصبح الفرد أكثر إدراكا لما يتعلمه أي كلما تكون لدى الفرد توجه ايجابي نحو تطبيق المعرفة كلما زاد توجه الفرد نحو العمل على تطبيق المعرفة بفاعلية<sup>2</sup>. وأشار كل من هلت وكدمر (Hult & Kandemir) إلى أن فهم كل من عملية التطبيق ومستويات إدراك التعلم هو أمر مهم في التوجه نحو المعرفة، أي أن الفرد يحتاج إلى قدراته النابعة من مواقفه بادراك التعلم الذي يؤثر على عملية تطبيق المعرفة، بحيث أن إدراك الفرد بأنه قد تعلم من عمليات السابقة وسيتعلم من تطبيقات الجديدة والتي ستضمن إنشاء معارف جديدة<sup>3</sup>.

كما تركز عملية التطبيق أساسا على مهارات العاملين، فبدون وجود مهارات فنية وعلمية لا يتمكن العامل من تطبيق المعرفة ووضعها قيد التنفيذ بصورة سليمة، حيث العامل الذي يمتلك المهارات الكافية لفهم واستيعاب واستخدام المعرفة التي تلقاه بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق يتمكن من تطبيق المعرفة بنجاح، وهذا حسب تقرير التنمية الإنسانية العربية فاستيعاب المعرفة هو تزويد الأفراد بالمهارات استخدام بواسطة طرق عدة أهمها التعلم، فالأفراد بحاجة لمهارات الاستيعاب والفهم وتفكير حتى يتمكنوا من تطبيق المعرفة<sup>4</sup>. ويتوقف نجاح عملية تطبيق المعرفة على المهارات العملية والتنفيذية، وهذا ما أكد عليه لا بوترز (Liebowitz) حين اعتبر أن هناك ضرورة لوجود مهارات العملية لتطبيق واستخدام المعرفة<sup>5</sup>، لذا يتطلب أن تتوفر في الأفراد مهارات الفنية ومهارات التعلم الفردي الضرورية لوضع المعرفة قيد الانجاز والتنفيذ بناء على التعلم والشرح عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، يجب أن يكون هناك تحليلا وتقويما نقديا لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا،

<sup>1</sup>Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. (1977), Field Dependent and Independent Cognitive Style and Their Implication, *Review of Educational Research*, 47 (1), pp1-64.

<sup>2</sup>Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M., Keller, R.T., (2006), Leadership and Organizational Learning : A Multiple Perspective, *The Leadership Quarterly*, 17, pp557-583.

<sup>3</sup>Kandemir, D. & Hult, G.T.M., (2005), A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint-Ventures, *Industrial Marketing Management*, 34(5), p432.

<sup>4</sup> تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن، 2002، ص6.

<sup>5</sup>Liebowitz, J., (2000), Building Organizational Intelligence, CRC, Washington, p4.

وهذا ما أشار إليه كل من فزنق وهس (Frang & Hsu) حين عرفا مهارات التعلم على أنها إمكانية امتصاص وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها لدعم وتطوير أفكار جديدة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات<sup>1</sup>، ويضيف كل من ستسون وبففر (Sutton & Pfeffer) بان تطبيق المعرفة وتحويلها إلى فعل أو حركة المرتبط أساسا بمهارات، أي بدون مهارات لا يمكن تطبيق المعرفة واستخدامها<sup>2</sup>. ويشير كل من بوجوس وبرنو (Pujos & Bruneau) بان عملية تطبيق المعرفة تحتاج لمهارات فنية عالية وعلمية متخصصة ومواقف ايجابية من العمل، أي أن القدرات الفردية تؤثر على عملية تطبيق المعرفة من خلال مهارات ومواقف الأفراد<sup>3</sup>. وانطلاقا مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

" يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة "

### المطلب الثاني: أثر قدرات الجماعية في إنتاج المعرفة

تمثل قدرات الجماعية المجال الجديد الذي تتنافس فيه المؤسسات نظرا لأهميتها الإستراتيجية في خلق القيمة المضافة وضمان التميز التنافسي من خلال ديناميكيتها في إنتاج المعرفة، فهي تعتبر بأنها ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل وتسير الوضعيات<sup>4</sup>. والإنتاج الناجح للمعرفة يكون انطلاقا من قدرات الجماعية التي تقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل ما بين القدرات الفردية المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أفضل من إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. كما يبين كل من تسكس وفلديمرو (Tsoukas & Vladimirov) أن المعرفة ذات صفة شخصية ومتجددة في تعاريف اجتماعية مشتركة لمجموع القدرات، وان قدرات الجماعية هي التي تساهم في توليد ونقل، المعرفة وقدرة تطبيقها<sup>5</sup>.

### أولا: أثر قدرات الجماعية في توليد المعرفة

في التنظيمات لا يتم إيجاد المعرفة الجديدة ليس فقط عن طريق الأفراد، ولكن أيضا عن طريق فرق وجماعات من الأفراد الذين يتشاركون فيما بينهم ما لديهم من خبرات ومعلومات. بحيث تحتاج عملية توليد المعرفة للخبرات المشتركة لفرق العمل التي تمكنهم من معالجة المعارف، فكلما كانت هناك خبرات مشتركة متنوعة وعميقة لدى فرق العمل تساهم بدرجة مهمة في رفع مستوى الفهم والاستيعاب أكثر للمشكلة والحكم على الأمور، وهذا يسهل عليهم مهمة تحليل وتفسير المشكلة ومعرفة أساليب تطويرها، كما أن الخبرات المشتركة تكون لديهم نظرة عميقة مما نتيجة عنه زيادة في نسبة التأمل الجماعي، الملاحظة والتركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات

<sup>1</sup> Hsu, Y.A., & Fang, W., (2009), Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability, *Technological forecasting of social change*, 76, p665.

<sup>2</sup> Pfeffer, J., & Sutton R.I., (1999), Knowing 'What' To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, *California Management Review*, 42(1), p83.

<sup>3</sup> Bruneau, J. M. & Pujos, J. F., op.cit., p64.

<sup>4</sup> Koenig, G., (1994), L' apprentissage organisationnel: repérage des lieux, *revue française de gestion*, France, Jan- fév, p76.

<sup>5</sup> Tsoukas H. & Vladimirov E., (2001), What Is Organizational Knowledge ?, *Journal of Management Studies*, 38(7), p973.

عالية من المعارف، بحيث كل عضو من الجماعة يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تساهم بشكل كبير في توليد معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم أساسا على المعارف الجماعية المتراكمة التي هي ليست فقط مجموع المعارف الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق نتيجة تعدد الخبرات والتجارب المشتركة التي تكون في إطار فكري مشترك بينهم يؤدي إلى تنوع الأفكار غير أنها كثيرا ما تكون غير كافية وغير متناسقة، إلا أن مثل هذه الاختلافات بين الصور الذهنية والتعبيرات تساعد في تنشيط التأمل الجماعي والتفاعل بين أعضاء الفريق، مما يضمن الوصول إلى أفضل الحلول التي ينتج عنها توليد معرفة جديدة. وهذا ما أشار إليه جيرما وآخرون (Jyrama & al) حينما قال بان عملية توليد المعرفة تعتمد على الخبرات المشتركة وعادة ما يتم توليدها من خلال التفاعلات الاجتماعية الناتجة من التعاون والتساند بين أعضاء الفريق، فهو يرى بأنه كلما كانت الخبرات المشتركة لفرق العمل متنوعة وكبيرة كلما زادت من عملية توليد المعرفة فبدون وجود خبرات مشتركة لا يمكن توليد معرفة جديدة<sup>1</sup>. كما أكد على ذلك بلمس (Balmisse) حين اعتبر بان عملية توليد معرفة جديدة تكون انطلاقا من الخبرات المشتركة لفرق العمل، والتفاعل المباشر بين أعضاء الفريق<sup>2</sup>.

كما تستند عملية توليد المعرفة على المواقف المشتركة لفرق العمل التي سبق وان كونوها حول عملية توليد المعرفة، فكلما كانت المواقف المشتركة ايجابية اتجاه عملية توليد المعرفة كلما خلق ذلك لديهم الرغبة في تبادل الأفكار والمعارف بينهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بكونهم متفاعلين مع بعضهم من خلال الحوار والمناقشة حيث يصبح بإمكانهم التحكم في حماسهم وطاقتهم النفسية بالدرجة التي تسمح لهم بالتوافق مع المتغيرات المختلفة دون عناء، وهذا يدفعهم إلى تخصص في اكتشاف فرص النمو السانحة وحوض التجارب الجديدة دون خوف وبرغبة عارمة، وثقة كبيرة نتيجة إدراك بان توليد المعرفة يصب في مصلحتهم، فان المواقف الايجابية للفريق حول عملية توليد المعرفة سوف تحفزهم وتوجههم إلى بذل كل جهوده في محاولة الوصول إلى أفكار جديدة في ظل تحليل المشاكل القائمة ومحاولة الوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل، ومن ثم التوصل إلى توليد معرفة الجديدة. كما أن إدراك أعضاء الفريق بان هناك صدق في نواياهم وسلوكياتهم اعتمادا على أدوارهم وعلاقاتهم وخبراتهم وتفاعلاتهم الشخصية يساهم بشكل كبير في عملية توليد المعرفة وذلك بناء على المرونة ودرجة تقبل كل عضو في الفريق لأراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابت لصالح الفريق، مما يشجع على مناقشة التعبير الصريح عن الآراء والأفكار وهذا ما يخلق نوع من التعاون وتآزر للوصول إلى حلول وتوليد معرفة جديدة؛ وذلك حسب كل من كرهومي ورتور (Krhomer & Retour) فان العمل الجماعي ضمن فريق يتطلب تنسيق الأنشطة الفردية ضمن إطار مرجعي مشترك تم إعداده وتطويره وفقا للمعلومات المحتفظ بها من

<sup>1</sup>Jyrama, A., Kauppila, O.P., Rajala, R., op.cit., p9.

<sup>2</sup>Balmisse, G., op.cit, p21.

طرف أعضاء الجماعة فهو الذي يمكنهم من توليد معرفة جديدة، أي أن عملية توليد المعرفة داخل فرق العمل تعتمد بشكل مباشر بالمواقف التي عاشها الفريق والتي تعد بمثابة مرجعية يرجع لها أعضاء الفريق عند الحاجة فكلما اختلفت المواقف التي مر بها الفريق كلما تغير سلوكهم اتجاه توليد المعرفة بناءً عليه<sup>1</sup>؛ وهذا ما أكدته أيضا فلول (Fillol) حين اعتبر بان توليد المعرفة يعتمد على مدى إدراك الجماعة إلى ضرورة عملية التبادلات المباشرة بين أعضاء الفريق عن طريق الاتصالات الشفوية، التعاونية، أي أن الاتصال والمناقشة بين فرق العمل يعتمد بشكل أساسي على مواقفهم السابقة بحيث كلما كانت المواقف ايجابية كلما حفز ذلك على توليد المعرفة<sup>2</sup>.

كما تركز عملية توليد المعرفة بشكل واضح على المهارات المشتركة لفرق العمل خاصة تلك المرتبطة بالتصورات الذهنية وأنماط التفكير المتعلقة بأعضاء الفريق والتي تؤدي إلى تحويل المعرفة المشترك إلى معرفة إبداعية جديدة في صورة مفهوم جديد، من خلال مهارات التفكير العلمي باستخدام أساليب الاستنباط والاستقراء والتفكير التحليلي والتفسير، بالإضافة إلى التفكير الناقد لمعالجة مختلف المعلومات والمعارف؛ والمهارات التفكير الإبداعي الجماعي الناتج من التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق الذي يزداد من قدرتهم على إنتاج معارف جديدة وهذا راجع إلى قدرة التضافر والترابط المعرفي، فكلما تنوعت وتعددت المهارات التي يمتلكها فرق العمل كلما أدت إلى توليد معرفة جديدة؛ وهذا ما أشار إليه كل من مرني وبكر (Murphy & Becker) حين اعتبر بان عملية توليد المعرفة على مستوي فرق العمل تحتاج إلى أكبر مجموعة من مهارات الأفراد بمعنى انه كلما زادت وتنوعت مهارات فرق العمل كلما زادت من عملية توليد المعرفة<sup>3</sup>.

### ثانيا: أثر قدرات الجماعة في مشاركة المعرفة

ترتبط عملية مشاركة المعرفة بصورة وجوهية على الخبرات المشتركة للعاملين، فالخبرات المشتركة بين أعضاء الفريق تساعد بشكل مباشر في عملية الحوار ومناقشة مما تساهم في عملية تحديد لفظي أو كتابي للمعرفة بحيث تصبح مفهومة وقابلة للتحديد تلك التعبيرات والمفاهيم المترجمة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الفرق العمل على ذلك مثل: الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها، التي تتوقف عليها نجاح عملية مشاركة المعرفة، غير أن التعبيرات كثيرا ما تكون غير كافية وغير متناسقة، إلا أن مثل هذه الاختلافات بين الصور الذهنية والتعبيرات تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين فرق العمل. فعندما تكون هناك خبرات مشتركة بين فرق العمل تسهل عملية تبادل المعارف وتخلق نوع من الانسجام والترابط بين الأعضاء مما يؤدي للرفع المعنوية بينهم من جهة، وتحسين عملية الاتصال مما يساعد سريان المعارف التي تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق

<sup>1</sup> Retour, D. & Krhomer, C.,(2011), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences , FACEF PESOUISA, numéro espial , pp 51-53 .

<sup>2</sup> Fillol, C., (2009), L'entreprise apprenante: Knowledge Management en Question, l'Harmattan, paris, p58.

<sup>3</sup> Becker, G. S. & Murphy, K. M., (2009), The Division of Labor, Coordination Costs and Knowledge, *The Quarterly Journal of Economics*,107(4), Nov, pp1137-1160.



الواحد وبين فرق العمل ومشاركة باقي العاملين في كافة أنحاء المؤسسة من جهة أخرى، وذلك من خلال خبراتهم في الحوار والمناقشة وتدفق المعرفة. وهذا ما أشار إليه شريستس (Christensen) حين اعتبر بان الخبرات المشتركة تساهم في سهولة مشاركة المعارف الموجودة بطرق مختلفة<sup>1</sup>. كما أن فيا وهوق (Via & Hong) يرى بان تبادل المعرفة يعتمد على الخبرات المشتركة هذا ما يؤدي للفهم المشترك للأمر بين فرق العمل<sup>2</sup>. كما يضيف اسورو وآخرون (Usoro & al) بأن مشاركة المعرفة تمثل عملية الاتصال بين اثنين أو أكثر من المشاركين، بحيث يكونوا ضمن فرق العمل في عملية تبادل المعرفة هذه العملية تتضمن مخزوننا معرفيا متاحا (الخبرات) لدى مصدر المعرفة ومن خلال تفسير الاتصالات بواسطة واحدا أو أكثر من متلقى المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقا لمعرفة جديدة<sup>3</sup>.

كما تعتمد عملية مشاركة المعرفة على المواقف المشتركة للفرق العمل حول المشاركة التي تم تشكيلها بناء على التجارب السابقة، فإذا تشكلت لدي فرق العمل مواقف ايجابية اتجاه المشاركة دفع بهم إلى المشاركة الطوعية بمعارفهم، مما يمكن من سهولة الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات، وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيله المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك ونقل المعرفة، لذا فان المواقف تأثر بشكل ايجابي في مشاركة المعرفة، فكلما كانت المواقف ايجابية للفرق العمل التي سبق وان تشكلت حول المشاركة خاصة عند ربطها بالمكافآت وأيضا عند إدراكهم إلى مدى أهميتها بنسبة لهم كلما دفعهم ذلك وحفزهم بشكل ايجابيا على عملية مشاركة المعرفة، بحيث تشجع وتحفز أعضاء الفريق على التفاوض والحوار ومناقشة مختلف آراء الأفراد في الجماعة، هذا ما يسمح للعاملين بتفاعل مع بعضهم البعض، أين يتم تطوير العديد من الأفكار المشتركة بين مختلف أفراد الجماعة، هذه التفاعلات تسمح بجمع الخبرات السابقة للمرور إلى مناقشة جماعية وطرح الأسئلة ومحاوله إيجاد حلول مناسبة لها، كما تعلمهم كيف يشتركوا في الرموز واللغة والتي تعتبر بمثابة المرجعية للفهم والتخاطب بين أعضاء الجماعة، وهذا ما أشار إليه ليان وآخرون (Lin & al) أن نجاح عملية المشاركة المعرفة تعتمد على مواقف المشتركة التي تتأثر بعدة عوامل أخرى كنهايا الفريق، قضايا تدفق العمل، الممارسات لتعاونية، وطبيعة المعرفة<sup>4</sup>. كما يرى الأكبر وآخرون (Aliakbar & al) بان المواقف مبنيا على مدى إدراك الفرق العمل لمدى أهمية وضرورة المشاركة ونقل المعرفة وربطها بالمكافآت المتوقعة، وعلاقات التبادل المتوقعة<sup>5</sup>. في حين يعتقد شقراه وآخرون (Shaqrah & al) بان عملية مشاركة المعرفة يمكن أن تعتمد على البنية الاتصال ومواقف وقواعد

<sup>1</sup>Christensen, P.H., (2003), Knowledge Sharing-Time Sestiveness and Push-Pull Strategies in a non-hype Organization, MPP Working Paper, n°12, p1.

<sup>2</sup>Hong, J.F.L., & Vai, S., (2008), Knowledge Sharing in Cross Functional Virtual Teams, *Journal of General Management*, 34(2), p 29.

<sup>3</sup>Usoro, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., Shekhar, S., (2007), Trust as an antecedent to Knowledge sharing in virtual communities of practice, *Knowledge Management Research & Practice*, 5(3), pp199-212.

<sup>4</sup>Lin, T.C., Cheng, H.K., Wu, S., (2003), To Share Knowledge or Not to Share : A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors, *Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*, p320.

<sup>5</sup>Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., Mahmood, N.H.N., (2012), Determinants of Knowledge Sharing Behavior, *International Conference, Business and Marketing Management*, 29, p210.

التشارك في المعرفة داخل الفريق<sup>1</sup>. وهذا ما حدده نوناك وتاكيشي بان التفاعلات فرق العمل تسمح بتبادل المعرفة وتحولها من خلال المعتقدات والمواقف المشتركة وتشارك أنماط التفسير الجماعي للتعبير عن معرفتهم في شكل مفاهيم أساسية لتكتسب الشرعية من قبل المجموعة. وإضفاء الشرعية على المفاهيم التي تم إنشاؤها حديثا واستيعابها كما تشمل تطوير المفاهيم وتحويلها إلى أعمال فنية<sup>2</sup>.

كما تستند عملية مشاركة المعرفة لفرق العمل أيضا على المهارات الجماعية في الاتصال والتواصل التي تسهل التعاون من خلال تفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق مما يطور لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين تسهل الاتصال والعمل الجماعي بين أفراد فريق، والتي تحصل عندما يقوم العاملون بالتعبير عن المعرفة وترجمتها من طرف الفرد في الجماعة متعلق بمدى قدرته على فهم المعنى الحقيقي والجيد للرسالة وذلك بدلالة نماذجه الفكرية الخاصة، إلى أشكال قابلة للفهم من قبل أعضاء الفريق، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات والمفاهيم والقصص الخ، وباعتماد على كلام مشترك الذي يعتمد في ترجمة حسب مختلف النماذج الفكرية لكل عضو من أعضاء الجماعة التي يمكن أن تقود إلى أفكار جديدة وهو ما يتولد عنه الإبداع الجماعي. كما أن مهارات الاستماع والحوار الموضوعي واحترام وجهات النظر والعمل على الاستفادة من خبرات وأفكار الجميع والمشاركة الإيجابية والتعاون الجاد، وإدراك أن إثراء أي موضوع أو فكرة وتكامل بينهم يفترض وجود تباين بين وجهات النظر كل ذلك يحتاج لمهارات اجتماعية، فطريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي التي تؤدي إلى تنمية روح الجماعة ويزيد من تفاعلها وتماسكها، وهذا ما أشار إليه برونتي وآخرون (Purwanti & al) حين اعتبر بان المهارات يمكن أن يكون أحد آليات سلوك التشارك في المعرفة بين الأفراد والفرق العمل، فطريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي التي تؤدي إلى تنمية روح الجماعة ويزيد من تفاعلها وتماسكها مما تزيد من مشاركتهم للمعارف ونقلها انطلاقا من مهاراتهم الجماعية المشتركة<sup>3</sup>.

### ثالثا: أثر قدرات الجماعة في تطبيق المعرفة

ترتكز عملية تطبيق المعرفة بصفة أساسية على الخبرات المشتركة لفرق العمل، حيث أن الخبرات المشتركة تكون متميزة وواسعة وتتسم بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصوية التي تساعد على تطبيق المعرفة، وذلك انطلاقا من تجارب السابقة لفرق العمل والناجئة من التعلم الجماعي الحاصل من تطبيق سابق للمعارف انطلاقا من التفاعل

<sup>1</sup>Shaqrah, A. & al, op.cit., p3.

<sup>2</sup>Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), op.cit., p95.

<sup>3</sup>Purwanti, Y. & al, op.cit., p501.



المستمر بين أعضاء الفريق، فكلما زادت الخبرات المشتركة لفرق العمل كلما سهلت عليهم عملية تطبيق المعرفة، وهذا ما حاول أشار إليه كل من هار وهو (Har & Hew) حينما اعتبروا بان عملية تطبيق المعرفة قد تعتمد على الخبرات المشترك الناتجة من الممارسات وتفاعل والتعاون بين فرق العمل<sup>1</sup>.

كما تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المواقف المشتركة للفرق العمل حيث أن المواقف الايجابية حول عملية التطبيق الفعلي للمعرفة تتشكل نتيجة لإدراك فرق العمل وثقتهم بقدرتهم على التطبيق، من خلال فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها للقيام بعمل ما. كما أن إدراك فرق العمل ومدى تعلمهم وتعاونهم من عمليات التطبيق السابقة ومدى إثراء معرفتهم يدفعهم هذا أيضا إلى خلق موقف ايجابي اتجاه عملية التطبيق مما يشكل لديهم ميول ودافع قوي لعملية تطبيق المعرفة، فكلما كانت المواقف المشتركة لفرق العمل ايجابية كلما أثرت على عملية تطبيق بشكل ايجابي، وهذا ما أشار إليه نوناك حيث أكد على أن عملية تطبيق المعرفة تتعلق بالقيم والاتجاهات وادراكات فرق العمل، مما يخلق تفاعل الايجابي بين المعرفة واستخدامها بناء على تعاون بين أعضاء الفريق<sup>2</sup>.

كما تركز عملية تطبيق المعرفة بصورة جوهرية على مهارات المشتركة لفرق العمل حتى يتمكنون من تنفيذ الفعلي للمعرفة على ارض الواقع واستفادة منها واستخدامها في حل المشاكل بالاعتماد على التعلم الجماعي، وذلك انطلاقا من مهارات العملية والعلمية والاستيعابية عن طريق الممارسة الفعلية والعمل الحقيقي، والتعلم الواقعي والمحاكاة والملاحظة، فكلما تمتعت فرق العمل بمهارات مشتركة متنوعة اثر ذلك بشكل ايجابي على عملية تطبيق المعرفة خاصة أن جماعات تتكون من أفراد لهم مجالات اهتمام وتخصص مشتركة ومحددة، مما يتجاذبون نحو بعضهم البعض لمعالجة مشكلات مشتركة، ومحاولة إيجاد حلول وتطبيقها<sup>3</sup>. وهذا ما أشار إليه كامنق (Cuammings) حين اعتبر بان نجاح عملية التطبيق يتحدد بدرجة إعادة خلق المعرفة من قبل المستلم المعرفة، وتأكيد على المهارات التعلم الجماعي من خلال عملية الممارسة المشتركة والتعاقد فرق العمل<sup>4</sup>. كما يضيف اقروال (Agarwal) بان عملية التطبيق المعرفة في فرق العمل تتطلب مهارات التفكير خاصة بالتعلم الجماعي حتى تمكن مجموعات الأفراد من التحسين والقدرة على تحقيق أعلى ما يمكن أن يحققه كل عضو على حدا<sup>5</sup>. وانطلاقا مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة".

<sup>1</sup>Hew, K.F., & Hara, N., (2006), Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice, *Journal of Interactive Online Learning*, 5(3), p297.

<sup>2</sup>Nonaka, I., (1994), op.cit., p16.

<sup>3</sup>Wenger, E. C. & Snyder, W. M.,(2003), Des communautés de pratique: Le nouvel horizon organisationnel, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review du savoir en pratique, Ed d'organisation, Paris, p 93.

<sup>4</sup>Cummings, J.N., (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, Operations Evaluation Department working, World Bank, p07.

<sup>5</sup>Agarwal, A., (1999), Learning Organization, *HR folks international*, Mumbai, pp 6-8.

## خلاصة الفصل

نستخلص من كل ما سبق أن الاهتمام بقدرات العاملين اخذ أبعادا جديدة بسبب تسارع النمو المعرفي وازدياد وتيرة التقدم العلمي، ولقد أصبحت قدرات العاملين تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، فهي تمثل مزيجا من الخبرات والمهارات والمواقف العاملين الجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن القدرات وتطويرها وبنائها والعمل على تحسينها وتحديثها بشكل مستمر من متطلبات العصر وذلك تماشيا مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، وهذا ما يترجمه الاتجاه المتزايد نحو التأكيد الدور الاستراتيجي الذي تلعبه القدرات عالية الأداء الفردية كانت أو جماعية، والذي تعكسه محتلق مؤشرات العائد من استثمار هذه القدرات وتطويرها على اعتبارها مصدر الأفكار والإبداع. وهذا ما يستدعي من المؤسسة الحفاظ على المواهب والقدرات المتميزة والتي تمنحها أداء عاليا ومتميزا باستمرار.

بحيث صار من الضروري أن تجعل المؤسسة من قدرات العاملين عامل أساسي للنجاح، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الإبداع. ويتم ذلك انطلاقا من المشاركة والتفاعل الجماعي للعاملين مما يخلق فيهم شحنة انفعالية تحدث استجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية مما يدفعهم للمبادرة بالأفكار وتفعيل دوافعهم الكامنة. فالانتقال من المناقشة إلى الفكرة الجوهرية تنتقل خلالها المعرفة العلمية والخبرة اللازمة بشكل تلقائي مما يؤدي إلى انتشار القدرة على الإبداع التي تحفزهم على استنباط أكبر قدر ممكن من أفكار، مما ينتج عنه التعلم بشكل الإبداعي على كيفية إنتاج المعرفة.

تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن ما اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

لأثر قدرات العاملين في إنتاج

المعرفة

## تمهيد:

تعد الصناعة الدوائية صناعة إستراتيجية هامة باعتبارها محرك أساسي لنمو اقتصاديات العالم، وهي من بين الصناعات الأكثر مردودية في العالم. فهي تتميز باعتمادها على وظائف البحث والتطوير بصورة أساسية لضمان إنتاج أدوية جديدة ومتطورة باستمرار وذات فعالية، فهي من أكبر الصناعات الرائدة في مجال التحديث والتغيير والدعوة إلى البحث، كما تعتبر سباقا في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة من اجل دعم كافة مجالات أعمالها وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات خاصة في مجال البحث والتطوير، وقد تعاضم دورها بعد أن أدركت بأن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد تحديدا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، وبحكم طبيعة نشاطها العلمي فهي تساهم بشكل أساسي في أنشطة إنتاج المعرفة من خلال مراكز البحث والتطوير.

إن الصناعة الدوائية في الجزائر وفي مقدمتها مجمع صيدال تبذل مجهودات كبيرة للحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية المحلية وحتى الخارجية، باعتماده على عملية البحث والتطوير، حيث من خلاله استطاع تطوير المنتجات، العمليات وأساليب العمل التي أصبحت اليوم سريعة التغير نظرا للتطورات التكنولوجية الهائلة في كل المجالات وبالأخص مجال الصناعة الدوائية.

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة بدراسة حالة مجمع صيدال بالجزائر، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية، وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية.

وعليه يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث تحديد التوجه الاستمولوجي الذي تم تبنيه للانتقال من الجانب المجرد إلى الملموس للبحث، يتم تحديد المنهج المتبع للرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة، ومعرفة التقنيات المستعملة من أجل الوصول إلى الهدف المرجو من الدراسة.

### المطلب الأول: المكانة الاستمولوجية

ينقسم مصطلح استمولوجيا *Epistemology* إلى *Episteme* والتي تشير في اللغة اليونانية إلى المعرفة و *Logus* التي تعني علم، كما تعرف في اللغة العربية بـ "علم المعرفة" أو "نظرية المعرفة" التي تتناول العلاقة بين الذات العارفة والموضوع المعروف، والاستمولوجيا هي العلم المهتم بدراسة العلاقة التي هي بمثابة الجسر الواصل بين الذات بالموضوع والموضوع بالذات، وهي علم يدرس بشكل نقدي المبادئ والفرضيات والنتائج العلمية بهدف بيان أصلها وحدودها ومدى شموليتها وقيمتها الموضوعية ومناهجها وصحتها، أما في اللغة الفرنسية فهي تعني أساساً نظرية العلوم أو فلسفة العلوم وتاريخها<sup>1</sup>.

و يعرفها بيغي (Piaget) على أنها "دراسة بناء المعارف المتاحة" مما يعني أن الإستمولوجيا تعرض ثلاثة أسئلة وهي: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها؟<sup>2</sup>.

فالباحث هو في الواقع مدير للظاهرة، تتحدد درجة تأثيره وتأثره فيها بالضرورة بحسب طبيعة الأساليب التي سوف يتبعها لدراسة هذه الظاهرة. تمكننا دراسة الإستمولوجيا من وضع البنية التحتية الأساسية للبحث بطريقة تساعدنا على اختيار منهجية مناسبة تسمح بالربط بين المنطق التصوري للظاهرة وطريقة تجسيدها على الواقع. في إطار دراستنا اتبعنا توجهين استمولوجيين هما التفسيري والوضعي.

### أولاً: الاتجاه التفسيري

الاتجاه التفسيري أو الفينومينولوجيا (*Phenomenology*) وهي فلسفة تعتمد على الشرح، اقترحه كهيمن (Kuhn) سنة 1983، كاتجاه معارض لما يسمى بالاتجاه الوضعي. حيث لا يسعى الاتجاه التفسيري إلى اكتشاف الحقيقة والقوانين التي تحكمها، وإنما يحاول فهم هذه الحقيقة الاجتماعية من خلال فهم دوافع وتوجهات وتبريرات الأفراد المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة. أي بمعنى أن موضوع البحث يتحدد بتفسير

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة، إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره على دور المدقق الداخلي "دراسة تحليلية إختبارية في منظمات الأعمال الأردنية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 29/27 أبريل 2004، ص2.

<sup>2</sup> Avenier, M. J. (2008), Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?, conférence internationale de management stratégique, (with out a country), p4.

الظواهر انطلاقاً من تصورات الأفراد المشاركين والمؤسسين لهذه الظواهر. وهذا يتطلب اندماج الباحث في الظاهرة، وملاحظته التشاركية النسبية لكي يتمكن من فهم الظاهرة داخلياً وفهم تصورات الأفراد، بما يجعله يدقق تدريجياً موضوع بحثه بما يتناسب وتطورات فهمه للظاهرة إلى غاية الاكتمال التام في فهم الظاهرة والذي ينتج عنه التدقيق التام والنهائي لموضوع البحث<sup>1</sup>.

و بين كهين (Kuhn) الأسس التي يقوم عليها هذا الاتجاه<sup>2</sup>:

- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه؛
- قابلية التغيير الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني؛
- فرضياته تكون بالتالي نسبية (أو سببية مقصودة)؛
- الاعتماد غالباً على المعطيات الكيفية.

وقد اخترنا هذا الاتجاه التفسيري في دراسة العلاقة بين ظاهري قدرات العاملين وإنتاج المعرفة نتيجة رغبتنا في تصورها بطريقة الذاتية كأسلوب للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب بيننا وبين الحالات المدروسة في الإطار التطبيقي، من أجل إدماج تفسير للأفعال الاجتماعية التي ينتهجها الباحث ومفردات الدراسة في تصورهم للظاهرة المدروسة الانطلاق من هذه التصورات.

### ثانياً: الاتجاه الوضعي

ظهر هذا الاتجاه أساساً في مجال العلوم الطبيعية، وغالباً ما يعتبر هو الأكثر استعمالاً ورواجاً اليوم في علوم المنظمة لأنه الأكثر قدرة على التحكم والأكثر منطقية في تسلسله العلمي. يسمى باتجاه النظرة من الخارج أو بابتستومولوجيا الملاحظة<sup>3</sup>. ويعتمد في تطبيقه على المنهج التجريبي القائم على مجموعة من الطرق والأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة والأكثر صرامة.

ويتبع هذا الاتجاه عندما يكون موضوع البحث يهدف إلى اكتشاف الظواهر والقواعد التي تحكمها بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل رأي أو موقف، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبات النظريات في وصفها للظواهر. ومهمة الباحث الأساسية تصبح إذن كيفية تفسير أو معالجة هذه النقائص والسلبات من أجل تحسين معرفته بهيكل الحقيقة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاتح دبله، النماذج الابستومولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 22 فيفري، 2010، ص 7.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 7.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 22 فيفري، 2010، ص 4.

- يقوم هذا الاتجاه على جملة من الأفكار والاعتقادات والمفاهيم من بينها:<sup>1</sup>
- المعرفة هي وصف للواقع وهدفها محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
  - هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه؛
  - حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي؛
  - الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية وكذلك محددة التأكيد أو الرفض؛
  - سبق (أولوية) المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي؛
  - قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكيد وكذلك الرفض أو الدحض (حسب مبدأ Karl Popper)، بالإضافة لإمكانية التوقع كمييار لعلمية العلم.

فدمج الاتجاه التفسيري لدراسة سلوكيات الظاهرة وصياغتها في شكل مجموعة فرضيات نسبية يتطلب إسقاطه على الملاحظة الملموسة والمستقلة عن تصورات الباحث، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظاهرة المدروسة من خلال تطبيق الاتجاه الوضعي.

### المطلب الثاني: المنهج المتبع

بعد تحديد التوجه الاستمولوجي الذي تم تبنيه للانتقال من الجانب المجرد إلى الملموس للبحث، يتم تحديد المنهج المتبع لرصد و المتابعة الدقيقة للظاهرة، بطريقة كمية أو نوعية من اجل التعرف عليها من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره. فتعد هذه المرحلة حساسة لأنها تربط ما بين مرحلة التعريف بالإشكالية ومرحلة جمع وتحليل البيانات، وتسعى إلى الإجابة عن السؤال "كيف أبحث؟"<sup>2</sup>.

وفي تحديد طبيعة المنهج يقع الباحث أمام عمليتين للبناء المعرفي وهما: الاستكشاف والاختبار. والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الاستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع حتما للبحث للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج استمولوجي ثابت. في مجال بحثنا انتهجنا الأسلوبين معا الاستكشاف والاختبار اللذان يستوحيان أهميتهما من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو/ وأسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

<sup>1</sup> فاتح دبله، المرجع السابق، ص6.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، المرجع السابق، ص5.

### أولاً: الاستكشاف وفقاً لأسلوب الإبعاد

الاستكشاف هو اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير (بما فيه التأويل) والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي خلق نقاط تربط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين. ويتركز الجهود والنشاط العقلي فيه على اكتشاف حقيقة جزئية معينة ومحددة بواسطة إجراء عمليات الاختبارات والتجارب العلمية والبحوث التنقيبية. ولا يقصد به تعميم النتائج أو استخدامها لحل مشكلة معينة، إنما جمع الحقائق فقط دون إطلاق أحكام قيمة عليها<sup>1</sup>. الاستكشاف يفيد في حالة الرغبة في تفسير طبيعة المشكلة وزيادة فهمها، والتعمق في فهم المشكلة، ويتم اللجوء إليه عندما لا يتوفر لنا الكثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو المشكلة التي ندرسها إذ يجري الاستكشاف لفهم أفضل لمشكلة الدراسة، نظراً لأنه لم يسبق القيام بعدد كاف من البحوث في مجال الدراسة أو المشكلة، يلائم الاستكشاف عادة الاستقراء، ويعبر عن المسار الذي يهدف من خلاله الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة<sup>2</sup>.

أسلوب الإبعاد حسب كوين (Koeing) هو "عملية غير مرتبطة بالمنطق، تسمح بالابتعاد عن التصور الفوضوي الذي نرى به عالمنا الحقيقي عن طريق المحاولة بافتراض العلاقات التي تربط حقيقة بين الأشياء. فالإبعاد يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً"<sup>3</sup>. فوفقاً لأسلوب الإبعاد (التمحور) حاولنا استكشاف أو فهم ظاهرتنا المعقدة التي كانت محل ملاحظات عديدة، ذات طابع مختلف وغامض في بداية الأمر. فحاولنا تنظيم وهيكل نظام ملاحظتنا لإبراز وتحديد المعنى، وإيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول الظاهرة المدروسة. فهدفنا من وراء تطبيقه هو إذن اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات من درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقاً من خبرتنا ودراساتنا السابقة، يساهم في تفسير ظاهرتنا المدروسة.

لذلك فالإبعاد يمنح للنتيجة طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقاً، فهو عبارة عن:<sup>4</sup>

- آلية منفتحة، تقبل المراجعة وإعادة البلورة نتيجة نشاطها؛
- نتيجة تمثيلية قابلة للمراجعة، فما هي إلا نتيجة تقريبية ومقيدة بمجال معين؛
- الاستكشاف التمثيلي يلعب دوراً مهماً في بلورت الفرضية ونقدها. فإبداع الفرضية ليس خلقاً من عدم، ولكنه تعبير عن فكرة مستقاة من معارف سابقة، تنجز في شكل إعادة إنتاج الظاهرة أو وضع مثال حدث.

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، المرجع السابق، ص6.

<sup>2</sup> Sekaran, U., (2004), Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, p141.

<sup>3</sup> وسيلة بن ساهل، المرجع السابق، ص6.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص7.



### ثانيا: أسلوب الافتراض الاستنباطي

يستعمل هذا الأسلوب عند استعمال الاختبار والذي يعتمد على مقارنة موضوع نظري مع الواقع والمقاربات المتنوعة، فهو يهدف إلى الحصول على فهم أفضل للعلاقات الموجودة بين هذه المتغيرات، كما أنه يمكن إنشاء علاقة سببية بين المتغيرات المختلفة ويمكن الاعتماد على البيانات الكمية أو الوصفية<sup>1</sup>، ويقوم الاختبار بتمثيل الطرق المنهجية الكمية (أرقام إحصائية)، والهدف منه هو تقديم الشرح. ويلتزم الاختبار الاستنتاج والطريقة الافتراضية- الاستنتاجية والتي تبدأ من فرضيات لتصل إلى علاقات سببية<sup>2</sup>.

يعرف الاستنباط بأنه البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب. فالاستنباط هو استدلال عام ينبثق منه استنباط جزئي يسمى أسلوب افتراض الاستنباطي. هذا الأسلوب ينتقل بطبعه، كالأستنباط، من العام إلى الخاص<sup>3</sup>.

تطبيقنا لهذا الأسلوب بدأ بوضعنا لإشكالية مستوحاة من إطارنا النظري، استخلصنا منها فرضيات تخص حالة معينة، من أجل اختبارها بمواجهتها للواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها نقوم إدماجها في النظرية.

يهدف هذا الأسلوب بالتالي إلى التحقق من الفرضيات وإثباتها عن طريق اختبار مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير.

### ثالثا: طبيعة الدراسة

إن نوعية المتغيرات وطبيعة التساؤلات التي طرحناها تدفعنا إلى إتباع النموذج النوعي والكمي معا استجابة لخصوصية توجهنا الاستمولوجي المتبع. وفقا لدراسة الحالة اتبعنا النموذج النوعي لأن الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجراءها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات أو الكلمات أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة، وهذا النموذج يهتم بوضع شرح مفصل عن تفسير واضح للظاهرة المدروسة. فهو يساعدنا على الحصول على وجهات نظر وآراء مختلفة<sup>4</sup>. ويتركز هذا النموذج على الأسئلة التي تبدأ ب: لماذا؟ وكيف؟ وبأي طريقة؟

<sup>1</sup> Sekaran, U., op.cit, p148.

<sup>2</sup> Ibid., p34.

<sup>3</sup> وسيلة بن ساهل، المرجع السابق، ص 5.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، طبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2006، ص 36.

يقدم النموذج النوعي نتائج غير مبررة بوسائل وأدوات إحصائية أو أي أساليب كمية أخرى، ولكن هذا النوع يقدم نتائج مبررة من خلال العالم الحقيقي أين تظهر الظاهرة في طبيعتها، لذلك فعادة ما يستخدم النموذج النوعي في المقاربات الطبيعية والتي تحاول فهم الظاهرة في وضع وسياق خاص<sup>1</sup>، حيث يعطي النموذج النوعي قوة إضافية للعمل لأنه يسمح للباحث بمرونة أكثر في جمع وتصنيف وعرض النتائج الغوص في عمق البحث ويزر دوره وانتمائه إلى البحث.

ففي النموذج النوعي يتم فهم الوضع من خلال المنظور الكلي والشامل للموضوع، باستخدام البيانات والمعلومات لبناء وتطوير مفاهيم ونظريات تساعدنا على الفهم.

وتبعنا النموذج الكمي كأسلوب لجمع بيانات ذات طابع كمي، لأنه يبحث عن الأسباب والحقائق من منظور أوسع واشمل وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات، ويصبح من الممكن التوصل إلى تقديرات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة. عادة ما يتماشى النموذج الكمي مع المقاربة الواقعية الذي يقودنا إلى النظر إلى العالم على أنه تراكم للحقائق القابلة للقياس والملاحظة، والذي يعتمد عادة على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على المجتمع، كما أنه عادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات<sup>2</sup>، ويتم استخدام النموذج الكمي عندما تكون هناك معرفة متوفرة حول الموضوع الذي يرغب الباحث في دراسته كما أن درجة وضوح الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة تمكن الباحث من استخدام النموذج الكمي في البحث هذا إضافة إلى توفر مقاييس ثابتة وصادقة إحصائياً عن المتغيرات المراد دراسة العلاقات بينها<sup>3</sup>.

يعتمد هذا النموذج في التحليل الكمي على الطرق الإحصائية والقياسية في اختبار الفرضيات وفقاً للعدة مراحل هي الإحصاء الوصفي للمتغيرات، الاستدلال الإحصائي وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وذلك بتحديد الظواهر وجعلها قابلة للقياس وتقسيمها إلى أصناف عامة يمكن استخدامها في دراسة كل المواضيع أو الوضعيات المشابهة.

يهدف النموذج الكمي إلى اختبار المتغيرات التجريبية وفي ذات الوقت التحكم في أو ضبط المتغيرات الاعتراضية التي تظهر في محيط أو سياق الدراسة، ومن خلال ذلك فإن العلاقات بين المتغيرات يمكن تعميمها كما يمكن التنبؤ بها في المجالات أو مجتمعات البحث المشابهة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Golafshani, N. (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), p600.

<sup>2</sup> Ibid., p598.

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق، ص32.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص33.

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

هناك طرق مختلفة لجمع البيانات، لذلك على الباحث أن يختار بحكمة طريقة لدراسته الخاصة والتي تتلاءم مع المنهج المستخدم ومع طبيعة موضوع بحثه والأسئلة التي طرحها، فبدون جمع البيانات الملائمة وبدون دقة قياس المتغيرات لا يستطيع أن يختبر الفروض، ولا أن يصل إلى نتائج ذات قيمة علمية.

#### أولاً: تقنية البحث المستعملة

هي أداة يتم من خلالها الوصول إلى الواقع بغية التحقق من الفرضيات أو الأهداف البحث كما أن اختيار إحدى تقنيات البحث، يتم أساساً على ضوء الفائدة منها بالنسبة إلى تحديد المشكلة. اتبعنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مستفيض، بحيث يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها، والقيام بالوصف الكامل والتحليل، ويمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه<sup>1</sup>.

حيث يقوم الباحث بتحديد الحالة أو المشكلة المراد دراستها، وجمع البيانات الأولية الضرورية لفهم الحالة أو المشكلة وتكوين فكرة واضحة عنها، ثم صياغة الفرضية أو الفرضيات التي تعطي التفسيرات المنطقية والمحتملة لمشكلة البحث، ومن ثم جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج. وبذلك يتمكن الباحث من تقديم دراسة شاملة متكاملة ومتعلقة لحالة المطلوب بحثها. حيث يركز الباحث على الحالة التي يبحثها ولا يشتت جهوده على حالات متعددة، وقد يلجأ الباحث إلى استخدام الاستبيان وطلب الإجابة على بعض الاستفسارات الواردة به من جانب الأشخاص والفئات المحيطة بالحالة محل البحث<sup>2</sup>.

ولقد اخترنا دراسة حالة مجمع صيدال التي تعد محطة هامة لصناعة الدواء في الجزائر لأنها من مؤسسات التي تعتمد على البحث العلمي واستدامة إبداعها، باعتبار أن صناعة الأدوية تتميز باعتمادها على وظائف البحث والتطوير بصورة أساسية لضمان إنتاج أدوية جديدة ومتطورة باستمرار وذات فعالية، فقطاع صناعة الأدوية يعتبر سباقاً في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على المعرفة وضمان التقدم المستمر. لأن الدواء يعتبر سلعة ذات أهمية اقتصادية واجتماعية، إضافة إلى اعتماده على البحث العلمي الدقيق والمتواصل لإنتاج المعرفة الإبداعية. وتشكل مراكز البحث والتطوير تحديداً سياق إنتاج المعرفة داخل مؤسسات صناعة الأدوية، ونظراً لكون مراكز البحث وتطوير أهم وأغنى أوجه النشاط الفكري، فإن المؤسسات صناعة الأدوية تبذل جهوداً مستمرة في بناء قدرات الباحثين لتمكينهم من اكتساب

<sup>1</sup> هاني عرب، البحث العلمي: محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، دار ملتقى البحث العلمي، جدة، 2009، ص73.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص73.

أكبر قدر ممكن من المعارف المتجددة، وتجعلهم قادرين على إضافة معرفة جديدة إلى الرصيد الفكري، كما تسعى أيضا من خلال قدرات الباحثين إلى الكشف عن مستواهم العلمي ونضجهم الفكري كمحدد أساسي لإنتاج المعرفة المتجددة. لذا وقع اخترنا على مجمع صيدال تحديدا، لأن هذا النوع من الأفراد يتمتعون بقدرات متميزة، خاصة انه مهمة الباحث الأساسية هي إنتاج المعرفة. ولقد استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لمحاولة الوصول إلى أفكار طبقة كبيرة من الباحثين.

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو عبارة عن مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي<sup>1</sup>. يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن يتضمنها تقرير الدراسة كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث<sup>2</sup>.

والعينة هي نموذج يشمل جزءا من المجتمع الأصلي المعني بالبحث، يتم اختياره لتمثيل المجتمع اجمعه تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات، ويلجأ لها الباحث عادة عند استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. والعينة الجيدة هي التي تعكس خصائص مجتمع البحث وتمثله تمثيلا صحيحا ودقيقا. وحتى يمكن تعميم النتائج على جميع أفراد مجتمع البحث، يجب أن تكون العينة ممثلة لمجتمعها بمراعاة التالي:<sup>3</sup>

- تجانس الصفات والخصائص بين مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث؛
- تكافؤ الفرص لجميع مفردات مجتمع البحث؛
- عدم التحيز في اختيار مفردات مجتمع البحث؛
- تناسب عدد مفردات العينة مع عدد مفردات مجتمع البحث.

فإذا كان المجتمع الأصلي متجانس من حيث الخواص، فإن أي نوع من العينات يفي بالغرض، أما إذا كانت هناك اختلافات، فإنه ينبغي توفر شروط معينة في العينة، لتعطي الفرصة لكل أفراد المجتمع.

ولذلك قمنا بتحديد مجتمع الدراسة ليحقق أغراض الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الإطارات الباحثين في مجمع صيدال، والبالغ عددهم 168 باحث، ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة حيث تم تحديد حجمها بنسبة 75% من مجتمع لإسقاط الدراسة عليهم، وهي نسبة تتعدى المستوى

<sup>1</sup> موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، طبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، 2008، ص298.

<sup>2</sup> Sekaran, U., op.cit, p344.

<sup>3</sup> هاني عرب، المرجع السابق، ص85.

المطلوب وهو 30%. نظرا لكون مفردات مجتمع البحث معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، قمنا بتوزيع عدد استبيانات أكثر من المطلوب حتى نحافظ على الحجم المحدد للعينة، بلغت 130 استبيان عبر زيارات ميدانية مختلفة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا لنقص البيانات فيها، وكان مجموع الاستبيانات الصالحة 126 استبيان.

اشتملت عينة الدراسة على 126 باحثا، منهم 34 ذكر بنسبة 27% من العينة، و92 أنثى بنسبة 73% من أفراد العينة وهي أكبر نسبة من الباحثين، وهي موضحة في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
27	34	ذكر
73	92	أنثى
100	126	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا إناثا بنسبة 73%، في مقابل 27% من أفراد العينة كانوا ذكورا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة الباحثين في مجمع صيدال عموما الطابع الأنثوي.

كما اشتملت العينة على 78 حاصل على مهندس بنسبة 61.9% من الباحثين وهي أكبر نسبة من أفراد العينة، و 21 حاصل على دراسات عليا بنسبة 16.7% من الباحثين، و 13 حاصل على ماجستير بنسبة 10.3% من الباحثين، و 14 حاصل على دكتوراه بنسبة 11.1% و جدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
61.9	78	مهندس
16.7	21	دراسات عليا
10.3	13	ماجستير
11.1	14	دكتوراه
100	126	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

تشير بيانات الجدول أن أغلبية الأفراد العينة من الذين يحملون شهادة مهندس نسبتهم 61.9 %، وذلك راجع إلى طبيعة عمل المجمع، يليهم الأفراد الذين يحملون شهادة الدراسات العليا بنسبة 16.7%، ثم حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 11.1%، وكانت أقل نسبة لحاملي شهادة الماجستير حيث بلغت 10.3%، ويعود

ذلك إلى تركيز مجمع صيدال على تعيين ذوي المستويات التعليمية العليا نظرا لطبيعة الصناعة الدوائية التي تتطلب مستوى علمي عال، مما ينعكس إيجابا على المعرفة الموجودة بالمجمع، وكذا زيادة إبداعه.

وتمت العينة 45 باحثا من ذو خبر اقل من 5 سنوات بنسبة 35.7% من الباحثين، و58 باحثا من ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 46% من الباحثين وهي تمثل أغلبية الباحثين، و23 باحثا من ذو الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 18.3% من الباحثين، وهي كما يوضحها الجدول رقم(3):

الجدول رقم (3): توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
35.7	45	اقل من 5 سنوات
46	58	من 5 إلى 10 سنوات
18.3	23	أكثر من 10 سنة
100	126	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول إن الفئة الثانية ( سنوات 5-10) بلغت نسبة 46%، وهي نتيجة تعكس مستوى معتبر من الخبرة، ثم تلتها الفئة الأولى (1-5سنوات) بنسبة 35.7%، وهو ما يعكس أن باحثي صيدال من الفئة الشابة، بينما بلغت فئة أكبر من 10سنة نسبة لا بأس بها بلغت 18.3% ، وذلك يعود إلى إحالة العمال على التقاعد في تلك الفترة. كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المجمع لأفراد العينة؛ مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة.

أما بخصوص عدد المؤسسات السابق العمل فيها، فإن 89.7% من الباحثين أكدوا عدم التحاقهم بمؤسسات أخرى، أما الذي صرحوا بأنهم سبق لهم العمل في مؤسسة أخرى فكانوا بنسبة 8.7% من الباحثين، والذين سبق لهم العمل في مؤسستين فكانوا بنسبة 1.2% من الباحثين، كما يظهره الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة مجمع صيدال وفق متغير عدد المؤسسات السابق العمل فيها

النسبة المئوية%	التكرار	عدد المؤسسات السابق العمل فيها
89.7	113	ولا مؤسسة
8.7	11	مؤسسة واحدة
1.2	2	مؤسستين
100	126	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

تبين نتائج الجدول بان نسبة أفراد العينة الذين لم يسبق لهم العمل في أي مؤسسة أخرى أي أنهم يمتلكون خبرة من عملهم في مجمع صيدال احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة 89.7%، تليها فئة التي سبق لها

العمل في مؤسسة واحد قبل التحاق بصيدال بنسبة 8.7%، أي أنهم اكتسبوا خبرات خارجية من بيئة تنظيمية مختلفة وهذا ما يعزز من خبرتهم ويثري من معارفهم ويعود بنفع على المجتمع، أما نسبة أفراد العينة الذين عملوا في مؤسستين احتلت المرتبة الأخيرة حيث بلغت 1.2%، مما يشير إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة هم من بين الذين لم يسبق لهم العمل في أي مؤسسة أخرى بمعنى أن لهم خبرات مشترك، مما يعطي مصداقية أكثر للإجابات؛ لأنه غالباً ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

### ثالثاً: عملية جمع البيانات

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد له أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت ذات طبيعة ثانوية أو أولية وعموماً يفضل البيانات الأولية في حال توفرها لأنها تقود إلى معلومات أكثر دقة وواقعية مقارنة بالبيانات الثانوية<sup>1</sup>. حيث يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية، في هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، وفيما يأتي شرح للأدوات والوسائل المستعملة خلال الدراسة:

✓ الاستبيان: ويعتبر الاستبيان هو أداة مباشرة للتقصي العلمي يستعمل إزاء الأفراد، ويسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية. وهو يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه. ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها<sup>2</sup>. وعادة فإن نموذج الأسئلة الشائع، هو نموذج السؤال المغلق يتوفر على اختيارين من الإجابة، أو على اختيار أكثر اتساعاً، وفي هذه الحالة يمكن اقتراح عدة طرق للإجابة المحتملة، وأحياناً يمكن أن نستعمل أيضاً نموذج السؤال المفتوح<sup>3</sup>، وقد تبيننا في الاستبيان نموذج السؤال المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات لجميع المحاور، وتحديد الموافقة على هذه العبارات.

هناك قواعد يجب إتباعها من أجل الإعداد الجيد للسؤال: فكرة واحدة، مفردات حيادية، واضحة، معقولة، صياغة مختصرة، في نفس الوقت هناك قواعد تسمح بالصياغة الجيدة للإجابات التي ينبغي أن تكون: مقبولة، مفهومة، شاملة، حصرية، محدودة من حيث العدد، متوازنة، متناوبة أو متعاقبة<sup>4</sup>. ويرسل الاستبيان بالبريد أو

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار حامد، عمان، 2009، ص 57.

<sup>2</sup> موريس أنجوس، المرجع السابق، ص 204.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 244.

<sup>4</sup> موريس أنجوس، المرجع السابق، ص 289.

بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعدادها للباحث. والاستبيان يفيد الباحث في كونه: قليل التكلفة، سريع التنفيذ، يسجل سلوكيات غير ملاحظة، مقارنة الإجابات، تطبيق على عدد كبير.

وتتمثل خطوات انجاز الاستبيان فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان في ضوء موضوع البحث ومشكلته ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها؛
  - ترجمة وتحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة والاستفسارات؛
  - اختيار أسئلة الاستبيان وتجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد المحددين في عينة البحث لإعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الفهم والشمولية والدلالة وكذلك كميتها وكفايتها لجمع المعلومات المطلوبة عن موضوع البحث ومشكلته وفي ضوء الملاحظات التي يحصل عليها فإنه يستطيع تعديل الأسئلة بالشكل الذي يعطي مردودات جيدة؛
  - تصميم وكتابة الاستبيان بشكله النهائي ونسخه بالأعداد المطلوبة؛
  - توزيع الاستبيان حيث يقوم باختيار أفضل وسيلة لتوزيع وإرسال الاستبيان بعد تحديد الأشخاص والجهات التي اختارها كعينة لبحثه؛
  - متابعة الإجابة على الاستبيان فقد يحتاج الباحث إلى التأكيد على عدد من الأفراد والجهات في انجاز الإجابة على الاستبيان وإعادته وقد يحتاج إلى إرسال بنسخ أخرى منه خاصة إذا فقدت بعضها؛
  - تجميع نسخ الاستبيان الموزعة للتأكد من وصول نسخ جديدة منها حيث لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من الإجابات المطلوبة لتكون كافية لتحليل معلوماتها.
- ومن اجل جمع البيانات المطلوبة مررنا بعدة مراحل وهي:

- صيغة أسئلة الاستبيان وفقا للفرضيات الدراسة؛
  - تحكيم الاستبيان من طرف مختصين في مجال البحث؛
  - إعادة صياغة الاستبيان وفقا للملاحظات المختصين؛
  - توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- يعتبر التوزيع الشخصي للاستبيانات أفضل وسيلة لجمع البيانات حيث يكون للباحث القدرة على جمع أكبر قدر من الإجابات في فترة زمنية أقل، كما يمكن توضيح أي استفسار<sup>2</sup>، وقد تم جمع بيانات الدراسة الحالية من

<sup>1</sup> هاني عرب، مهارات البحث العلمي، دار ملقي البحث العلمي، جدة، 2007، ص93.

<sup>2</sup> Sekaran, U., op.cit, p308.



خلال الاستبيان الذي تم توزيعه بشكل مباشر إلى الإطارات الباحثين في مجمع صيدال بعد الإجابة على كل استفسارات الباحثين التي تخص الاستبيان.

وكانت أسئلة الاستبيان موزعة كالتالي:

- البيانات الشخصية: وهي عبارة عن بيانات عامة حول المختبرين ضمت أربعة أسئلة تخص: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد المؤسسات التي سبق العمل فيها.
- محاور الاستبيان: قسم الاستبيان إلى محورين وفقا لمتغيرات الدراسة بأبعادها. اشتمل الاستبيان على 52 عبارة موزعين على محاور كالتالي:

- المحور الأول بعنوان قدرات العاملين يحتوي على 23 عبارة ينقسم إلى بعدين هما:
  - بعد قدرات الفردية الذي يحتوي على 11 عبارة.
  - بعد قدرات الجماعية الذي يحتوي على 12 عبارة.
- المحور الثاني بعنوان إنتاج المعرفة يحتوي على 29 عبارة ينقسم إلى ثلاث أبعاد هي:
  - بعد توليد المعرفة الذي يحتوي على 11 عبارة.
  - بعد مشاركة المعرفة الذي يحتوي على 9 عبارات.
  - بعد تطبيق المعرفة الذي يحتوي على 9 عبارات.

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

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

✓ المقابلة: تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 175.

وفي المقابلة لابد من طرح الأسئلة بطريقة واضحة وبعيدة عن الغموض والخيوة، وتصنف المقابلة بحسب أغراضها إلى ثلاثة أنواع مقابلات مهيكلة، نصف مهيكلة وغير مهيكلة. حيث سميت المقابلات غير المهيكلة بهذا الاسم لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة يقوم بتوجيهها للمستجيب، وتهدف المقابلة غير المهيكلة إلى استطلاع بعض القضايا التمهيديّة لكي يتمكن الباحث من إعداد صياغة جيدة للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق<sup>1</sup>.

وفي هذه الدراسة تم إجراء مجموعة مقابلات غير مهيكلة استطلاعية مع ستة إطارات لمجمع صيدال وهذا من أجل طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع قدرات العاملين وواقع إنتاج المعرفة في المجمع، وطلب إيضاحات حول أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة على المجمع، وهو ما ساعدنا على تدارك بعض الأخطاء وتصحيحها والخروج باقتراحات ونتائج تم إدراجها في الدراسة.

✓ الملاحظة: تعد الملاحظة منطلق أي بحث وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة الأسئلة وغير ذلك من الطرق، وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي إطارات مجمع صيدال بأهمية قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، يظهر هذا في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة المقابلة<sup>2</sup>.

✓ وثائق المؤسسة: تتمثل في مختلف مجالات والمنشورات وتقارير التسيير والميزانيات الخاصة بالمجمع، وبعض الوثائق الأخرى المتعلقة بنشاط المجمع.

✓ الانترنت: من خلال زيارة الموقع الرسمي للمجمع وزيارة بعض المواقع الأخرى بغرض جمع المعلومات التي صعب الحصول عليها من وثائق المجمع.

#### رابعاً: طريقة التحليل المتبعة

التحليل إنما يدل على القيام وبالتناوب بعمليات: الوصف، التصنيف، التفسير أو الفهم وهذا ما يتطابق مع أهداف العلم نفسها، إذا كان بالإمكان الاعتماد على نوع واحد من التحليل فإنه يمكن كذلك التركيب بين أكثر من نوع واحد، غير أنه في البحث العلمي نحاول عامة وصف وتفسير الظاهرة المدروسة، ويوجه التحليل نحو بعض البيانات الخاصة التي يبدو فحصها ذو فائدة، وهذا ما يسمى بالموقف الظاهري<sup>3</sup>.

بعد ترتيب البيانات المجمعة وعرضها بكيفية مناسبة ليتم تحليلها ولكي يكون لها معنى عندها، يتم تحليل البيانات على أساس حركة الفكر هذه، التي تفحص كل ظاهرة أو كل ملاحظة بهدف استخراج النتائج الدالة

<sup>1</sup> Sekaran, U., op.cit., p290.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008، ص130.

<sup>3</sup> موريس أنجوس، المرجع السابق، ص 424.

بالنسبة إلى مشكلة البحث. وفيها يتم تقصى بدقة وبطرق مختلفة البيانات التي تُهدف من خلال الحصول عليها، إلى بلوغ أكبر قدر ممكن من المعاني على أساس ما كنا نبحت عنه منذ البداية. تعد أهم مرحلة في البحث خاصة عندما يكون التعبير كمي، والتي تكون عادة وفقاً لتحليل إحصائي. ولقد قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 20 لاستخراج نتائج الإحصائية. وتم اختيار الأساليب الإحصائية التالية باعتبارها أكثر الأساليب ملائمة لخدمة أغراض الدراسة الحالية، وذلك بعد استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: التي تضمنت استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم، والمتوسط الحسابي لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة، والانحراف المعياري لتحديد درجة التشتت لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي، إضافة إلى المدى الذي نستعين به في تحديد درجات المقياس الذي نعتمده في الدراسة.

- اختبار كرونباخ ألفا (*Cronbach Alpha*): ويستخدم ليكون الباحث على بينة من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان بحيث تتراوح قيمته (من 0 إلى 1)، و عندما تكون القيمة أقل من (0.6) فإن المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية (0.7) فإن المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان يساوي أو يفوق (0.8)<sup>1</sup>. ويعد أكبر معامل هو (1).

- اختبار كولجروف - سمرنوف (*Kolmogorov-Smirnov (K-S)*): للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- معاملات الارتباط سبيرمان: يستعمل لمعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين  $1 \pm$ ، بحيث القيم الموجبة تشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، في حين أن القيم السالبة تشير إلى ارتباط عكسي. أما قيمة الصفر تشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين، وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (1+) فإنه يشير إلى علاقة إيجابية بالكامل بين المتغيرين، وعندما يكون (- 1) فإنه يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني بأن التغيرات في المتغير المستقل (X) تفسر 100% من الاختلافات في المتغير التابع (Y) وأن قيمة R عندما تكون أقرب إلى (1+) أو (- 1) يشير إلى درجة عالية من الارتباط بين المتغيرين.

- تحليل التباين للأنحدار: يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

<sup>1</sup>Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p54.

- تحليل الانحدار المتعدد: يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.

#### خامسا: الاختبارات المتعلقة بأداة الدراسة

بعد صياغة محاور وفقرات الاستنات في شكلها الأولي، تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مايلي:

✓ صدق المحكمين: تشير إلى الموافقة الموضوعية بين المحكمين على أن المقياس يعكس منطقيا وبدقة ما هدف إلى قياسه<sup>1</sup>. فبعد تصميم الاستبيان وتصنيفه في صورته الأولى، قمنا بإعداد استبيان خاصة للاستطلاع آراء المحكمين بما يتناسب مع أهداف الدراسة، تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات الجزائرية. والهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملائمتها للواقع المبحوث، حيث تم الاستفادة من آراء واقتراحات المحكمين ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم إذ تم تحسين الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المرجوة.

كما قمنا بعرضها على مجموعة من الإطارات في مجمع صيدال لمعرفة مدى فهم ووضوح وبساطة العبارات المستخدمة. وبناء عليه تم التعديل في صياغة العبارات وتغيير بعض المصطلحات لتكون مفهومة أكثر وواضحة عند توزيعه مرة أخرى.

✓ الاتساق الداخلي: يعتبر الاتساق الداخلي مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوم أو نظرية معينة، أي أن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوما معينا وأن يتوفر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم<sup>2</sup>.

قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط (*Spearman*) بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه وبين كل عبارة وجميع عبارات الاستبيان وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

<sup>1</sup>Zikmund, W. (2003), Business Research Methods, Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth, p101.

<sup>2</sup> Sekaran, U., op.cit, p270.

الجدول رقم (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (قدرات العاملين) والمحور الذي تنتمي إليه

يتضح من الجدول السابق بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور قدرات العاملين دالة إحصائياً عند مستوى

Sig	معامل الارتباط سيرمان	العبارات
بعد قدرات الفردية		
.000	.984**	1-تعتمد بشكل كبير على خبراتك الفردية في حل مشاكل العمل.
.000	.897**	2-تتخذ القرارات بناء على المواقف السابقة.
.000	.850**	3-تستند على مهاراتك الفردية في حل مشاكل العمل.
.000	.836**	4-تعتقد بان قدراتك تنمو وتتطور بتجربة من خلال المحاولة والخطأ.
.000	.883**	5-تعتقد بان تجاربك السابقة تمكنك من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل.
.000	.851**	6-تعتقد بان رصيدك من خبرات يعد احد مصادر تحقيق النجاح.
.000	.874**	7-تعتقد بان مواقف العمل تعد مرجعية أساسية ترتكز عليها في اتخاذ القرارات.
.000	.867**	8-تعد تنمية المهارات ركيزة أساسية تعتمد عليها في حل المشاكل بشكل جيد.
.000	.884**	9-تثق بقدراتك في إيجاد أفكار جديدة بحيث تتمكنك من مواجهة الأمور المعقدة.
.000	.805**	10-تقوم بالمبادرة لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجهك دون لجوء إلى أي شخص آخر
.000	.833**	11-تشعر بالثقة بنفسك أثناء مواجهة المشكلات المعقدة، مما يجعلك تطرح أفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف الآخرين.
بعد قدرات الجماعية		
.000	.811**	12-تعتقد بان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أكثر فعالية من القرارات الفردية.
.000	.358**	13-يحرص المجمع على التنوع والتكامل في القدرات المشكلة لفرق العمل.
.000	.822**	14-تعتقد بان خبرات الجماعية تساهم في إيجاد حلول جديدة.
.000	.882**	15-تعتقد بان المواقف الجماعية لها تأثير على القرارات المتخذة.
.000	.855**	16-تعتقد بان المهارات الجماعية تقلل من نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات خاصة بالمشاكل الغير مؤلوفة.
.000	.838**	17-تعتقد بان القدرات الجماعية تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة.
.000	.847**	18-تعتقد بان الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة مشكلة ما أفضل بكثير.
.000	.827**	19-تعتقد أن التعلم الجماعي مع زملائك أهم من التعلم الفردي.
.000	.841**	20-تعتقد بان خبراتكم الجماعية تشكل من خلال الممارسات.
.000	.826**	21-لدى أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعياً.
.000	.854**	22-نتج الأفكار الجديدة انطلاقاً من المشاركة الجماعية.
.000	.766**	23-تعتقد بان العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss 20

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

0.05 ومن خلال النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الكلي الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر أغلبية عبارات الاستبيان داخل محور قدرات العاملين صادقة لما وضعت لقياسه. من خلال الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط معنوية وأكبر من 0.05 مما يشير إلى درجة صدق مقبولة جداً.

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (إنتاج المعرفة) والمحور الذي تنتمي إليه

Sig	معامل الارتباط سبيرمان	العبارات
<b>بعد توليد المعرفة</b>		
.000	.433**	1-يعمل المجمع على جذب القدرات المتميزة و مبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة.
.000	.714**	2-لديك الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة.
.000	.716**	3-تمتلك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالك بالاعتماد على خبرتك في توليد حلول جديدة.
.000	.524**	4-يكتسب العاملون معارفهم بالاعتماد على خبراتهم.
.000	.646**	5-للعاملين القدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل.
.000	.715**	6-الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.
.309	-.091	7- يعتمد المجمع على أسلوب العصف الذهني لسد الفجوة المعرفية.
.107	-1.33	8- يهتم مجتمعكم بتوفير كل الموارد الضرورية لتوليد معارف متميزة.
.000	.537**	9- تعتقد بان العاملين يقومون بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
.000	.698**	10- مجتمعكم يشجعكم على عرض أفكاركم الجديدة دون تردد كما يتم توثيقها.
.000	.670**	11-يسمح المجمع للعاملين بتحديد أساليب عملهم ويقومون بتطوير مستمر لإجراءات العمل.
<b>بعد المشاركة في المعرفة</b>		
.000	.531**	12-يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم.
.000	.646**	13- لدى العاملون استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.
.000	.731**	14- يتم إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية.
.000	.674**	16- الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بان تظهروا عن معرفتكم وخبراتكم.
.000	.808**	17-يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة.
.000	.491**	18-يستطيع عادة العاملين الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من اجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية.
.000	.707**	19- يثق العاملون في نصائح والإرشادات، كما يتقبلوا انتقادات التي يتلقوها من زملائهم.
.000	.702**	20- أرى أن التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة.
<b>بعد تطبيق المعرفة</b>		
.054	.172	21-يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم الجديدة والإفادة منها في أعمالهم.
.000	.684**	22- يسعى المجمع على تطبيق كل ما تعلمه العاملون من برامج التدريب والتعلم.
.000	.323**	23-هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل.
.000	.798**	24-لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق ما تعلمه في عملهم.
.000	.836**	25-يسمح لكم مجتمعكم بتجريب أفكاركم ومشروعاتكم الخلاقة.
.226	.109	26- تعتقد أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين.
.000	.787**	27-يقوم العاملون بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً قبل القيام بتنفيذه فعلاً.
.000	.543**	28-يفسح المجمع المجال للعاملين لتطبيق معارف الجديدة التي تم توصل لها.
.007	.240**	29-يرغب غالبية العاملين في التعاون لتطبيق معرفة جديدة بشكل جماعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss 20

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول السابق بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور إنتاج المعرفة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، باستثناء العبارات: رقم 7 و 8 من بعد توليد المعرفة، والعبارة رقم 21 و 26 من بعد تطبيق المعرفة، لكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الكلي الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر أغلبية عبارات الاستبيان داخل محور إنتاج المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد به درجة استقرار النتائج عبر الزمن ومدى دقة تمثيلها لجميع مفردات المجتمع<sup>1</sup>. يعني أي وسيلة قياس تم استخدامها تعطي نفس النتائج في حالة إعادة المحاولة، بحيث إنه بدون التحقق من الثبات فإن الباحث لا يمكن أن يقدم استنتاجات أو يصوغ نظريات أو يعمم نتائج دراسته<sup>2</sup>. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الاستبيان تم حساب معامل *Cronbach Alpha* على العينة المعتمدة، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 97% وهي قيمة ثبات مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، وهي تزيد عن 60% وهي النسبة المعيارية المقبولة، مما يعني ثبات أداة القياس ودقة القياس المستخدم في الاستبيان، أما قيمة معامل الثبات بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة يوضحها الجدول التالي حيث معاملات ثبات محاور أداة الدراسة وهي قيم مرتفعة تشير إلى أن أداة القياس صالحة للتطبيق. وهو ما يثبت ثبات الأداة ككل ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبيان نتيجة تطبيقه.

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الاستبيان

معامل الثبات Alpha Cronbach's	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.930	11	القدرات الفردية
0.935	12	القدرات الجماعية
0.752	11	توليد المعرفة
0.857	09	مشاركة المعرفة
0.754	09	تطبيق المعرفة
0.957	52	كل فقرات الاستبيان

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

<sup>1</sup>Golafshani, N., op.cit, p598.

<sup>2</sup>Sekaran, U., op.cit, p268.

## المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الوطنية التي تأقلمت إلى درجة كبيرة مع التحولات والتطورات التي عرفها المحيط الاقتصادي العالمي، وذلك بتبنيها لإستراتيجية البحث والتطوير، التي اعتبرت وسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية، وجلب التكنولوجيا المتطورة، ولتحقيق الكفاءة والفاعلية من وظيفة البحث والتطوير اعتمدت صيدال طرق حديثة لتسييرها وذلك من خلال إعادة الهيكلة للمجمع ككل، ولوظيفة البحث والتطوير خاصة، والزيادة في نفقات البحث والتطوير وإعادة تأهيل كوادرها واستحداث نظام للمعلومات والاتصال .... إضافة إلى جلب أحدث التكنولوجيات إما بالاستيراد أو عن طريق الشراكة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال صناعة الدواء، ويعتبر الرائد في هذه الصناعة على مستوى الجزائر، حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية ويحتل مكانة هامة للصناعة الصيدلانية على مستوى البحر الأبيض المتوسط، كما تتمتع بخبرة تفوق الثلاثين سنة. إذ يعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة، من هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمع بالتطرق إلى التعريف به ومعرفة أهدافه ومهامه.

يسعى المجمع إلى تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروعته حتى أصبح الرائد في هذا المجال الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر، حيث قام المجمع في هذا الصدد بزيادة استثماراته وابرم عدة عقود شراكة تمكن خلالها من الحصول على خبرات متنوعة في مجال تطوير المنتجات، العمليات واستخدام التكنولوجيا وكذا الأساليب التسييرية الحديثة، حيث بواسطة قدرات العاملين استطاع تطوير منتجات فائقة التعقيد هذا ما زاد من ثقة المتعاملين معه.

### أولاً: التعريف بمجمع صيدال

يمثل مجمع صيدال قانونيا شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 2 500 000 000 دج موزعة إلى 10 ملايين سهم، موزعة كما يلي: 80% من الأسهم للشركة العمومية و20% من الأسهم لحملة الأسهم الصغار (الخواص)، كما يحوز مجمع صيدال أيضا على مساهمات في شركات أخرى: الجيري كليرينغ (شركة مالية)



6.67%؛ نوفر (مؤسسة إنتاج الزجاج) 4.46%؛ اكدما (الشركة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية) 0.38%<sup>1</sup>.

صيدال شركة متخصصة في تطوير، صناعة وتسويق الأدوية الجنيصة، وتتجلى نشاطاتها في إنتاج، واستيراد وتصدير وتسويق كل المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية ومنتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع الموجهة للاستعمال الطبي، هذا إلى جانب قيامها بالنشاطات الترويجية التسويقية المتعلقة بالمنظمة؛ والمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية التي لها علاقة بنشاط المنظمة عن طريق إنشاء فروع جديدة. هذا ما يجعلها تتمتع بمميزات متعددة، تتمثل في:

- خبرة لأكثر من ثلاثين سنة في ميدان الصناعة الصيدلانية؛
- طاقة إنتاجية هامة في صناعة المنتجات تامة الصنع والمواد الأولية ومواد التعبئة؛
- تضم مخابر تحليل حديثة وأشخاص أكفاء في ميدان البحوث؛
- تمتلك يد عاملة مؤهلة لتحقيق إنتاجية عالية ونوعية حسنة؛
- مهارة عالية في صناعة مختلف الأشكال الصيدلانية (الحقن، مشروب، أقراص... الخ)؛
- تطوير مناهج التحليل والبحث.

تكمن مهمة مجمع صيدال بصفتها الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجنيصة، في توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات جودة، والمساهمة في تحسين إمكانية المرضى لاقتناء الدواء عن طريق تبني سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع، حيث تحتوي مجموعة منتجات صيدال على أكثر من 220 دواء موزعة على 22 قسم علاجي، كما أن مكانتها كمؤسسة عمومية تستند لها مهمة دعم السياسة الوطنية للصحة التي تهدف إلى تطوير الصناعة الصيدلانية من خلال اختياراتها الاستثمارية الموجهة نحو تلبية احتياجات المواطنين. وتتمثل المهام الأساسية لمجمع صيدال في:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء؛
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيصة (Generic).

<sup>1</sup> بناء على وثائق وتقارير مديرية الاتصال لمجمع صيدال، ديسمبر 2016.

كما يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف الأساسية والتي تؤدي مجملها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمجمع وهي تتمثل في الآتي:

- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيصة؛
- تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين؛
- ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛
- مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق؛
- خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال.

مرت نشأة مجمع صيدال بعدة مراحل، كانت بداياتها بظهور المؤسسة الوطنية لإنتاج المواد الصيدلانية وذلك بقرار رقم 82/ 161 الصادر في أبريل 1982، وذلك بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية التي تأسست سنة 1969 نتيجة تأميم لمخابر فرنسية (*Merell, Labaz, Toremde*) من طرف الحكومة الجزائرية في إطار مهمة احتكار استيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. وقد مر المجمع على العديد من عمليات إعادة الهيكلة تمثلت أهمها:

- سنة 1971 تأسست وحدة إنتاجية؛
- سنة 1975 تطورت الوحدة الإنتاجية للتحويل إلى فرعين (فرمال وبيوتيك)؛
- سنة 1982 تمت إعادة هيكلة أولى للصيدلية المركزية، حيث حول الفرع الإنتاجي لهذه الأخيرة إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى مرسوم 82/161 الصادر في أبريل 1982؛
- سنة 1985 تغيرت تسمية هذه المؤسسة لتصبح مؤسسة صيدال؛
- سنة 1987 أسندت لصيدال مهمة إنتاج المضادات الحيوية من خلال ضمها لمشروع المضادات الحيوية الذي كان بجيافة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ومقره بالمدية؛
- سنة 1989 تحولت صيدال إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير ذاتي نتيجة للإصلاحات الاقتصادية آنذاك؛
- سنة 1993 تحولت صيدال إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم، بعدها بثلاث سنوات أصبحت صيدال تحت وصاية الشركة القابضة (كيما- صيدلة) بموجب إعادة الهيكلة الصناعية؛
- سنة 1997 خضعت صيدال إلى إعادة هيكلة صناعية ثانية، حيث تم تقييم المؤسسة داخليا وخارجيا، ثم تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998 بموجب عقد رقم 97/085 والتي تضم ثلاث فروع للإنتاج ووحدتين للخدمات، حيث تم تنظيمها عموديا بعد أن كانت مركزية التنظيم، وتم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية - شركة ذات أسهم - المجمع الصناعي ومقرها بالدار البيضاء؛

- سنة 1999 طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث والتطوير في مجال الطب البشري والبيطري من خلال إنشاء مركز للبحث والتطوير بالحراش سنة 1999. وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.
- مارس 2006 تم اختيار المجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من اجل خصوصيتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.
- سنة 2009 قرر مجمع صيدال رفع حصتها في رأسمال *SOMEDIAL* إلى 59%؛ وفي سنة 2010 ارتفعت حصة مجمع صيدال في رأسمال *TAPHCO* من 38.75% إلى 44.51%، كما تم شراء %20 من رأسمال *IBERAL*.
- سنة 2011 زادت حصة صيدال في رأس مال *IBERAL* لتصل إلى 60%.
- جانفي 2014 اعتمد مجمع صيدال تنظيم جديد من خلال تعديل هيكله التنظيمي، بالامتصاص فروع (Antibiotic, Pharmal, Biotic) أنتيبوتيكال، فارمال وبيوتيك. الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية، يتمحور أساسا حول المديرية العامة للمجمع، وذلك استجابة لمطلب ثابت: المجمع بين حتمية نجاعة التنظيم والاستجابة لمطلب ممارسة العدل الذي أعرب عنه العمال<sup>1</sup>.
- سنة 2016 وفي إطار مصادرة مواقع مجمع صيدال المتواجدة بالحراش من طرف الدولة، تم تمديد أجل تحويل هذه المواقع إلى 31 ديسمبر 2016، وذلك بعدما كان مقررا في الفاتح من سبتمبر 2016 مع ترك التصرف في الموقع إلى غاية الثلاثي الأول من سنة 2017، وهذا حسب إجراءات صيدال التي اتخذتها مع السلطات العمومية وهكذا: سوف يحول نشاط مصنع الحراش إلى مواقع المجمع الأخرى حسب نوع قائمة المنتجات؛ فيما يخص الأشكال الصلبة سوف يتم نقلها إلى مصنع زميري الجديد. كما أن معظم نشاطات مركز البحث والتطوير ستحول هي الأخرى نحو موقع جسر قسنطينة، والباقي إلى فرع ابيرال. أما الوحدة التجارية للوسط ستنقل إلى الموقع الجديد للتوزيع المتواجد بولاية البليدة<sup>2</sup>.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

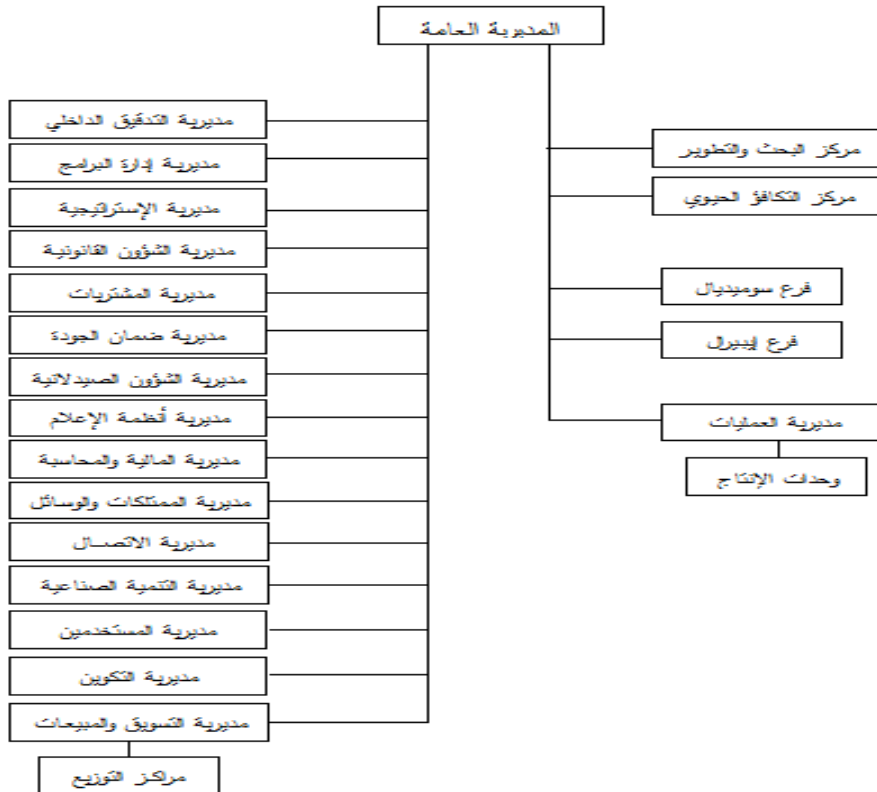
لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمجمع، قام المجمع بإعادة تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى وبرنامج التوسع للمجمع، حيث في مرحلة أولى في جوان 2010 قام بوضع تنظيم مرحلي يهدف أساسا إلى حذف الاختلالات الوظيفية، ومس هذا التغيير الهيكلي أولا مركز الإدارة العامة للمجمع وذلك بهدف الاستخدام العقلاني للعمال، وتوضيح سلطات ومسؤوليات مختلف مستويات التسلسلية والوظيفية. وفي مرحلة ثانية في

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية بمجمع صيدال، العدد رقم 03، جانفي 2014.

<sup>2</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية بمجمع صيدال، العدد رقم 28، جوان- جويلية - أوت 2016.

02 جانفي 2011 تم إنشاء الفرع التجاري الذي يضم الوحدات التجارية الجهوية وثلاث إدارات. ونتيجة لذلك فإنه تم تخفيض المستويات الهرمية للسلطة التابعة للمدير العام من 15 إلى 7. وذلك من أجل تقليل التكاليف البيروقراطية الناتجة عن كثرة المديرين والعمال في المديريات وكذا تسريع عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات حيث قام بضم بعض المديريات، وتوضيح سلطات ومسؤوليات مختلف مستويات التسلسلية والوظيفية<sup>1</sup>. كما قامت صيدال سنة 2014 بإعادة الهيكلة التنظيمية لها، من خلال إضافة وحدات تنظيمية جديدة في هيكلها التنظيمي وكذا استقلالية المصانع الإنتاجية التابعة لها، سعياً إلى التوجه نحو اللامركزية، فأصبحت بذلك مجمع صناعي يضم ثلاث وحدات تجارية لتوزيع الدواء عبر الوطن، وستة مصانع إنتاجية وطنية مملوكة بنسبة 100%، ومصنعان عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى مستقلان ماليا وإداريا ذات أسهم، لها مجالسها الإدارية وجميع الإدارات الوظيفية الخاصة بها. ومن أجل التكيف مع تغيرات المحيط الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع هذه المتطلبات كالتالي:

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



Source: La notice d'information, Groupe SAIDAL, p16.

<sup>1</sup> بناء على وثائق الداخلية لمجمع صيدال.

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات التنظيمية لمجمع صيدال، ويمكن توضيح مكونات الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- المديرية العامة: هي المسؤولة عن كل القرارات الخاصة بالمجمع، وتوجه القرارات إلى كل المديريات المركزية، كما تتكفل بوضع الاستراتيجيات المجمع، كما تتكفل بإبرام العقود في مجال الشراكة.
- 2- المديريات المركزية: تتكون من مجموعة من المديريات التي تقوم بدور هام في التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف وتعمل على تلبية الاحتياجات كل حسب طبيعتها، وهي مرتبطة بالمديرية العامة من خلال خط هرمي تتمثل فيما يلي:
  - مديرية التدقيق الداخلي: تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات المجمع، تتمثل مهامها في مراقبة التسيير وفحص الحسابات.
  - مديرية إدارة البرامج: تتكفل بإعداد دفاتر شروط الجديدة، إلى جانب وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.
  - مديرية الإستراتيجية والتنظيم: تقوم بإعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية والسهر على تنفيذها، وتأمين دخول في السوق من خلال إستراتيجية تركز على اتفاقية الشراكة.
  - مديرية التسويق والمبيعات: تعمل على دراسة السوق، واعداد مخطط تسويقي جيد، وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجاتها والترويج لها، كما تتكفل بتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية.
  - مركز البحث والتطوير: يعمل على تطوير الأدوية الجينية، كما يعمل على ربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية، إلى جانب تقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع، وكذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية.
  - مركز التكافؤ الحيوي: يعمل على إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية بان الدواء الجينيس مطابق لأصل.
  - مديرية المشتريات: تعمل على إدارة عمليات الشراء لضمان توفير كل مستلزمات العمليات الإنتاجية.
  - مديرية ضمان الجودة: تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، كما تعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية خاصة مع تبني نظام الجودة الشاملة مما مكنها من الحصول على شهادة ISO 9001 وشهادة (BPF) *Bonnes pratiques de fabrication*.

<sup>1</sup> La notice d'information, Groupe SAIDAL, pp 16-17.

- مديرية الشؤون الصيدلانية: تعمل على التأكد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازها وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية، وهي تعد همزة وصل بين صيدال ووزارة الصحة.
  - مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بإعداد الخطط في مجال الإعلام الآلي وإعداد البرمجيات، كما تعمل على برجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة وربط مختلف الوحدات التنظيمية، لتسهيل وصول المعلومة.
  - مديرية المالية والمحاسبة: تعمل على مراجعة الحسابات والتحليل المالي، وجدول الموازنة التقديرية وجدول النتائج والحسابات، كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة.
  - مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.
  - مديرية الاتصال: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للاتصال، إعداد مجلات والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.
  - مديرية العمليات: تعمل على تنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال، كما تتكفل بكل السلسلة اللوجيستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع.
  - مديرية التنمية الصناعية: تعمل على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيات الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة.
  - مديرية المستخدمين: تعمل على إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويد صيدال بأفراد ذوي كفاءات عالية.
  - مديرية التكوين: تعمل على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم وتحسين مستواهم.
  - مديرية الشؤون القانونية: تعمل على إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون صيدال طرفاً فيها، إضافة إلى عقود الشراكة، كما تضمن المساعدة القانونية لهياكلها.
- 3- مصانع الإنتاج لمجمع صيدال: تمتلك صيدال ستة مصانع للإنتاج بمعدل إنتاج يقدر بـ 140 مليون وحدة بيع في السنة؛ هي:
- ✓ مصنع المدية: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية. يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية، وكذا مبنين: أحدهما مخصص للمنتجات البنيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البنيسيلينية.

- ✓ مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).
- ✓ مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة.
- ✓ مصنع قسنطينة: يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب.
- ✓ مصنع قسنطينة خاص بالأنسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السرعة، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات).
- ✓ مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

4- مراكز التوزيع لمجمع صيدال: لدى مجمع صيدال مراكز التوزيع تضمن توزيع منتجاتها عبر كافة أنحاء التراب الوطني، بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، وتمثل هذه المراكز في:

- ✓ مركز التوزيع - وسط UCC: تأسس سنة 1996 بالعاصمة، كان أول مركز توزيع للمجمع. كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدهما بباتنة والآخر بوهران.
- ✓ مركز توزيع - شرق UCE: تأسس سنة 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية. ولضمان خدمة جيدة للعملاء واهتمامها بالعمليات التجارية والتوزيع.
- ✓ مركز التوزيع - غرب UCO: تأسس سنة 2000 بوهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية. وللتقرب أكثر من العملاء.

5- فروع مجمع صيدال: لدى مجمع صيدال فرعين هما:

- ✓ سوميديال SOMEDIAL: يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (GPE) (36.45%) وفيناليب FINALEP (4.55%). تحتوي على مرافق ومعدات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 18 مليون وحدة. كما تتضمن وحدة الإنتاج سوميديال على ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقرص).

✓ إيبيرال *IBERAL*: هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص، بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%)، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري. يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

### ثالثا: تطور نشاط مجمع صيدال

تطور مجمع صيدال من خلال مروره بالعديد من عمليات إعادة الهيكلة كمشيلاته من المؤسسات الجزائرية، بغية تحقيق مرونة وشفافية أكبر في عملياته ونشاطاته وتكيفه مع مستجدات بيئة الأعمال المحلية والدولية، مما أسفر عن تحصيل المجمع على مكانة وحصصة سوقية في سوق الدواء محليا وإفريقيا، ونلمس ذلك من خلال.

1- رقم الأعمال: يمكن تلخيص تطورات رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة الممتدة بين سنة 2010 إلى غاية 2016 في الجدول التالي.

الجدول (8): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة (2010-2016)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القيمة	9553.016	10513.184	10678.123	11461.847	9789.026	9984.044	10144.010

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقارير السنوية للمجمع للسنوات (2010-2016)

من خلال الجدول نجد أن رقم أعمال مجمع صيدال في تذبذب حيث نجده يزداد في فترة معينة 2011-2013 بعدما ينخفض سنة 2014 ثم يزداد سنة 2015-2016، ولعل هذا التذبذب ناتج عن المشكلات والتحديات التي يبقى المجمع يعاني منها. حيث أن انخفاض رقم الأعمال المسجل سنة 2014 ترجع أساسا إلى الاختلال وتوقف الإنتاج بسبب أشغال إعادة التهيئة والعصرنة التي مست مواقع إنتاج كل من جسر قسنطينة (محاليل مكثفة)، قسنطينة (أنسولين قارورات) والدار البيضاء ورشة (الأشكال الجافة) توقف الإنتاج



خلال فترات امتدت من 03 إلى 09 أشهر لـ 20 منتج وذلك لغرض تعزيز عمليات مراقبة الجودة، وكذا تراجع المبيعات الخاصة ببعض المنتجات الراجع إلى بعض الممارسات التجارية الغير قانونية للمنافسين وكذا التأخر المسجل في تطبيق السياسة التجارية<sup>1</sup>. كما تبين فترة 2015 التحسن المعبر لمختلف مؤشرات التسيير وهذا ما يؤكد ديناميكية النمو التي يتسم بها المجمع خلال السنوات الأخيرة. كما يعود الفضل في زيادة رقم الأعمال خلال سنة 2016 إلى مصانع الحراش، الدار البيضاء، عنابة التي تجاوزت أهدافها المسطرة بنسب تتراوح بين 122.13% و 106.06%<sup>2</sup>.

**2- الحصة السوقية:** نظرا للنمو الديمغرافي وتحسن معدل الحياة وبروز أمراض مزمنة وانتشارها مثل السكري وأمراض القلب الشرايين، يسعى مجمع صيدال إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من هذه الأدوية، بتبني إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات من خلال تطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجحة، وتوسيع تشكيلتها من المنتجات إلى أشكال أخرى، وحاليا يتم إنتاج قائمة محدودة تتشكل من حوالي 220 دواء لتغطية الحاجيات بشكل أفضل، حيث أن له حصة معتبرة فيما يخص المضادات الحيوية، المسكنات والمراهم، بينما تواجه منافسة شرسة فيما يخص منتجات الخاصة بداء السكري وضغط الدم، ما لم يمكنها من الحصول على حصة سوقية عترة، لذا فهو يسعى جاهدا لزيادة حصته السوقية فيه، كما أنه يحاول الانفتاح على مجال طب السرطان والبيوتكنولوجيا<sup>3</sup>.

وفي ظل سعيه للحصول على حصة سوقية أكبر والصمود أمام المنافسة الحادة التي تشهدها سوق الأدوية، عمل على توفير أدوية لبعض الأمراض المزمنة بأسعار منخفضة تلائم كل الفئات الاجتماعية، مما مكنه من فرض هيمنته على السوق المحلي ودفع المخابر الأجنبية إلى خفض أسعارها، كما أصبحت للمجمع مكانة في السوق الدولية على الأقل عربيا وإفريقيا، حيث يصدر إلى 11 دولة إفريقيا (ليبيا، اليمن، التشاد، بوركينا فاسو، النيجر...).

وبناءا عليه، يظهر مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول تثمين الموارد البشرية، تحسين التنظيم ونظام المعلومات، تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال وذلك ب:<sup>4</sup>

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛
- المساهمة في الحد من الواردات؛
- الانفتاح على الأسواق الخارجية؛

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 19، جوان 2015.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد يوسف واكلي، مدير التسويق والمبيعات بالمجمع، يوم 2016/12/26.

<sup>4</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية بمجمع صيدال، العدد رقم 03، جانفي 2014.

- الزيادة من مستوى رضى المستهلك.

3- البورصة: من أجل تنمية وتطوير مجمع صيدال وجعله يساير المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال، دخل مجمع صيدال إلى بورصة القيم المتداولة. باعتبار البورصة في كل دول العالم مؤشر نجاح المؤسسات الاقتصادية. وقد استطاع المجمع تحقيق بعض النتائج التي كان يهدف إليها منذ انضمامه إلى بورصة الجزائر، نذكر منها:<sup>1</sup>

✓ زيادة وعي العمال بأهداف المجمع والعمل على التحسين المستمر لأدائهم؛

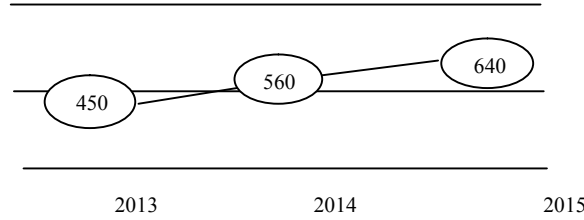
✓ زيادة شهرة مجمع صيدال على المستويين الوطني والدولي؛

✓ الحصول على مصادر تمويل مناسبة لتمويل المشاريع الاستثمارية؛

✓ تنفيذ العديد من عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية، مما ساعد على تحسين نوعية المنتجات من خلال اكتساب تكنولوجيا متطورة.

وقد تم تسجيل ارتفاع مستمر ملحوظ لقيمة أسهم صيدال، حيث ارتفع سعر السهم من 560 في سنة 2014 إلى 640 في سنة 2015، بزيادة قدرها 14%، منذ سنة 2013 ارتفع السهم بنسبة 42%<sup>2</sup>.

الشكل رقم (11): قيمة السهم لصيدال



Source: Rapport du Conseil d'administration, SAIDAL, 2015, p19.

### المطلب الثاني: واقع قدرات العاملين في مجمع صيدال

إن أهم التحديات التي يواجهها مجمع صيدال هي المنافسة الشديدة، حيث ازداد عدد منافسين على الرغم من أن هذه الصناعة عالية الاستثمار والتكنولوجية، خاصة مع التسهيلات التي يمنحها قانون الاستثمار الذي أدى إلى استقطاب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة في الجزائر. ومن أجل أن يستطيع المجمع الصمود أمام هذه المنافسة شرسة وضمن البقاء والاستمرار في المنافسة، عمل على تطوير قدرات العاملين به، خاصة وان قدرات العاملين تعد أهم مصدر للنجاح والتفوق، فهي موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق

<sup>1</sup> بناء على الوثائق الداخلية للمجمع 2013.

<sup>2</sup> Rapport du Conseil d'administration, SAIDAL, 2015, p19.

قيمة للمؤسسة، ولهذا الغرض فقد رسمت صيدال برنامجاً متوسط المدى لإعادة تقييم ثروتها البشرية، ويهدف إلى:<sup>1</sup>

- التكوين، وذلك على امتداد زمني متفاوت من القصير والمتوسط والطويل المدى للقدرات الموجودة من أجل رفع مستوى المهارة والمعارف لعمال المجمع وفروعه؛
- وضع نظام تسيير الموارد البشرية من شأنه تحقيق التحفيز الدائم للعمال قصد بلوغ أهداف المجمع.

ونتيجة اعتبار قدرات العاملين من أكثر الموجودات قيمة لدى المجمع، فإنه أصبح يركز بشكل أكبر على بناء قدرات العاملين، لما لها من نتائج إيجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحه، بالإضافة إلى كونها عملية تضمن زيادة مخزون رأس المال المعرفي وهو ما زاد من توجه المجمع نحو البحث عن أساليب وطرق ناجحة تساعد في بناء قدرات العاملين، وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال: اكتساب القدرات، الاعتراف بالقدرات، تنشيط وتفعيل القدرات، تقييم القدرات، تنمية وتطوير القدرات.

#### أولاً: اكتساب القدرات

عدد العاملين في المجمع خلال سنة 2016 وصل إلى 3186 عامل، من بينهم 1165 إطار، و895 عون تحكم، و1126 عون تنفيذ. ويوضح الجدول رقم (9) التالي تطور عدد عمال مجمع صيدال خلال فترة 2010-2016.

الجدول رقم (9): تطور عدد عمال مجمع صيدال خلال فترة 2010-2016

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال	4405	4198	4084	3678	3481	3251	3186

Source : Rapport du conseil d'administration, saidal, 2014-2016, p18.

نلاحظ من خلال الجدول انه قد تم تسجيل انخفاض في عدد العمال منذ سنة 2010 هذا الانخفاض المسجل راجع إلى تقاعد عدد من العمال، وعدم تعويضهم بأخرين نتيجة وجود فائض بالنسبة للمخططات التنظيمية الجديدة خاصة المتواجدين في المناصب الإدارية<sup>2</sup>.

ونظراً لأن صناعة الدواء تحتاج لليد العاملة المؤهلة والمتمكنة، وفي سبيل الحصول على القدرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، تلجأ صيدال إلى مصادر الاستقطاب الداخلية فهي بهذا تعمل على تحقيق للعامل طموحاته في النمو الوظيفي، والمحافظة على الخبرات والمهارات وبقائها في المجمع، وإشباع الحاجات العليا

<sup>1</sup> بناء على الوثائق الداخلية لمجمع صيدال، 2015.

<sup>2</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية الداخلية، العدد رقم 22، أكتوبر 2015.

للعاملين وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور، وفي حالة عدم توفر الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة من داخله، فإنها تلجأ إلى مصادر الاستقطاب الخارجية<sup>1</sup>.

انطلاقاً من ذلك وتطبيقاً لسياسة الموارد البشرية الجديدة التي تحفز الترقية الداخلية وتقوم القدرات العاملين الموجودة والتنقل الداخلي للعمال، صادقت مديرية المستخدمين على منهجية تحفز توظيف واستغلال القدرات الداخلية للمؤسسة بتمكين العمال من تقديم ترشحاتهم للمناصب الشاغرة. كما انه وبغرض إعطاء أكثر مصداقية لهذه المنهجية التوظيفية، قام مجمع صيدال بتكليف مكتب متخصص بعملية تقييم المترشحين طبقاً لشروط الاستحقاق والكفاءة حيث تمر هذه المنهجية المطبقة للتعين في المناصب الشاغرة بخمسة مراحل:<sup>2</sup>

- ✓ الإعلان من احتياجات التوظيف في المناصب الشاغرة من طرف المديرية المستقبلية، لمديرية المستخدمين للمجمع.
- ✓ نشر إعلان التوظيف في المنصب المعين، متضمناً المهام الأساسية، شروط الالتحاق والكفاءات اللازمة، وكذا ملف التوظيف والتاريخ الأقصى لوضع الملفات لدى مديرية المستخدمين؛
- ✓ دراسة ملفات المترشحين من طرف مديرية المستخدمين وإنشاء قائمة أولية للقابلين للتقييم؛
- ✓ تقييم المترشحين من طرف المكتب المتخصص. هذا التقييم يتضمن إجراء امتحانات مهنية عبر الانترنت، ثم مقابلة وامتحان كتابي على مستوى المكتب الكائن بدارية الجزائر؛
- ✓ إرسال نتائج الامتحانات من طرف مكتب التقييم إلى مديرية المستخدمين في حالة الموافقة، تشرع هذه الأخيرة مباشرة في تنصيب المترشح المؤهل في المنصب المعين.

يمكن وضع وتطبيق هذه المنهجية الشفافة لكل المترشحين، والذي يمثل قطعة شاملة مع التصرفات الغير نزيهة للتوظيف والترقية، مع ضمان العدالة في معالجة الترشيحات والمساواة في فرص الالتحاق بالمناصب الشاغرة. سوف ينعكس على سمعة المجمع خارجياً ويزيد من جاذبيته في اكتساب القدرات ذات الكفاءة العالية من خارجها. كما أن إتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة ولديها رغبة في العمل، وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاءهم وإخلاصهم للمجمع. بالإضافة إلى إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والقدرات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتفوق.

عملية استقطاب وتوظيف القدرات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجمع أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقل فلمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد القدرات،

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة حنان جمعون، مديرة مديرية التكوين بالمجمع، يوم 2016/12/25.

<sup>2</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية للمجمع، العدد رقم 09، جويلية 2014.

ولغرض التسيير الجيد للموارد البشرية يهتم المجمع بعملية التخطيط للموارد البشرية وما يلاحظ على مستوى المجمع أنه يهتم بالتخطيط لكل عملياته ويضع تقديرات مستقبلية، بالإضافة إلى التوجه نحو الاهتمام بتسيير الكفاءات وتخطيط المسار المهني للعمال، وفي هذا الإطار قامت مديرية المستخدمين بإدراج أرقام تسجيل جديدة لكافة عمال مجمع صيدال، بموجب هذا يتحصل كل عامل على رقم تسجيل يلزمه طوال مدة عمله بالمؤسسة، كما يمكن هذه الأخيرة من متابعة المسارات المهنية للعمال طيلة حياتهم المهنية في المؤسسة<sup>1</sup>. وهذا من اجل ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التكوينية لتأهيل الأفراد للوظائف الحالية والمستقبلية في المجمع، ومن اجل مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف، وذلك من خلال إعداد برامج التكوين والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار.

### ثانيا: الاعتراف بالقدرات

تؤدي الأجور والمكافآت دورا هاما في الاعتراف بالقدرات، فوجود مستوى مرتفع من الأجور والمكافآت مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان الحفاظ على أفضل العناصر، فمن اجل احتفاظ المجمع بقدراته المتميزة بدا بتحديد أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمجمع، وفي إطار القانون العام للعمال. حيث انه خلال سنة 2014 سجل زيادة في أجور بنسبة قدرها 23%، هذا ما يبين اهتمام المجمع بنظام الأجور ومحاولة تطويره من اجل احتفاظ بقدراته المتميزة<sup>2</sup>.

ومن اجل تحقيق العدل في تحديد الأجور حسب قدرات العاملين والجهود المبذولة<sup>3</sup>، قام المجمع بتوحيد رواتب العاملين في مختلف فروع المجمع، حيث شرعت مديرية المستخدمين التي تساهم مساهمة كاملة في عملية التحول التنظيمي الذي تعرفه صيدال في مركزية إدارة المرتبات، هذه العملية التي من شأنها السماح بمراقبة أفضل لكشوف الرواتب انطلاقا من وضع سياسة أجور واضحة ونظام للحوافز والتعويضات والمكافآت بالإضافة إلى منحة التقاعد، خصت في مرحلتها الأولى مركز البحث والتطوير، الوحدة التجارية للوسط والوحدة التجارية للغرب<sup>4</sup>. من خلال انجاز عدة مشاريع تهدف إلى التحكم في آليات تسيير الموارد البشرية، وإجراءات الموارد البشرية (تعليمات التسيير، التسيير الأوتوماتيكي للرواتب الشهرية للعمال، التسيير الإلكتروني لمواقيت العمل)، ترشيد وإعادة نقل المستخدمين. لذا انتهجت صيدال سياسة إدارية واضحة بمراقبة الموارد البشرية عن طريق لوحة قيادة خاصة بها بصفة شهرية.

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 16، مارس 2015.

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد بلشير علي، مدير مديرية المستخدمين بالمجمع، يوم 2016/12/26.

<sup>3</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 22، أكتوبر 2015.

<sup>4</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 05، مارس 2014.

### ثالثا: تفعيل القدرات

تنمو وتتطور قدرات العاملين وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المجمع من الداخل والخارج، لرصد المستجدات، والاتصالات التي تخلق جو للتعاون والتآلف يسمح بالحوار والمناقشة وتقاسم الخبرات والمهارات، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي والإنجاز التطوعي. وذلك من خلال تقديم خدمات اجتماعية عديدة مثل تأمين نقل العمال وتوفير وجبات غذائية. كما يعمل على تحسين علاقات العمل لما لها من تأثير على تحفيز العمال؛ فعلاقات العمل تغطي مختلف المجالات مثل التوظيف والترقية والتعويضات، والانضباط وإنهاء الخدمة، وكذا التدابير التي تؤثر على ظروف العمل مثل مشاركة العمال في المفاوضات الجماعية والحوار الجماعي، كما تمس أيضا بالتكوين، الصحة، الأمن وأوقات العمل. كما يمثل تطوير علاقات العمل حافزا لتنمية المجمع لأنه يسمح بتحسين بيئة العمل وإقامة علاقات جيدة مع الإدارة، كما لديه تأثير مباشر على الإنتاجية واستقطاب أفضل للقدرات التي تتطلع للأجر الجيد وتطور المستقبل المهني<sup>1</sup>. تحدد علاقات العمل دائما بالقوانين والتشريعات لضمان المعاملة العادلة للعمال ومع ذلك فإن نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يجبر هذه الأخيرة على تجاوز الامتثال العادي للقوانين لخلق بيئة عمل ممتازة<sup>2</sup>.

كما أن المجمع يدرك مدى أهمية عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في تنشيط وتفعيل قدراتهم فهو يسعى لتوفير كل الوسائل الضرورية لنقل المعارف والمعلومات وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من اجل تعزيز قدراتهم، ولتحسين عملية الاتصال قامت المديرية المركزية للتكوين بتسطير دورة تكوينية حول تعلم تقنيات التواصل بين الأشخاص، التواصل الشامل وتنشيط فرق العمل، استفاد أكثر من 80 إطارا من مختلف هياكل المجمع من هذا التكوين الذي من شأنه تلبية هدف رئيسي يتمثل في تطوير الاتصال الداخلي، تنشيط وتحفيز الفريق، والتواصل بين الأشخاص في خدمة التأطر وتقنيات الخطاب<sup>3</sup>.

كما نجد بان المجمع يوفر عدة وسائل لتدفق المعارف والمعلومات ومن هذه الوسائل المستعملة ما يلي:

#### أ- الوسائل المكتوبة

1- الجريدة الداخلية: هي جريدة إعلامية شهرية داخلية خاصة بالمجمع وهدفها الرئيسي يتمثل في توعية العمال وإعلامهم بأخر المستجدات، وإيصال تعليمات الرئيس المدير العام إلى مختلف الوحدات والفروع، وعند تحليل مضمون الجريدة يتبين تنوع المواضيع المطروحة التي لها علاقة مباشرة أو غير

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 14، جانفي 2015.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 14، جانفي 2015.

مباشرة مع نشاط المؤسسة، ويبقى الهدف الأول لهذه الجريدة ضم جميع المستخدمين في الحياة الداخلية للمجمع.

2- التقرير السنوي: يهتم هذا التقرير بشكل كبير بالجانب المالي للمؤسسة حيث يتعرض إلى مختلف نشاطات المؤسسة (المجمع) من عمليات بيع، إنتاج، تخزين، تمويل، شراكة، تسويق إلى جانب نظام الجودة، البحث والتطوير والاتصال. كما يتضمن عرض للميزانية المالية للسنة الحالية والميزانية التقديرية للسنة المقبلة.

3- المجالات : وتنقسم إلى نوعان:

✓ المجلة المهنية: تمثل المجلة المهنية مصدر داخلي وخارجي للمعلومات ولها دور هام في ترويج منتجات المجمع، وهذه المجالات موجهة أساسا إلى الأطباء والصيدالة ومن بين هذه المجالات نجد: صدى صيدال (Echo Saidal)، صحة صيدال (Sante Saidal)، معلومات صيدال (Infos Saidal).

✓ المجالات الصحفية: تحتوي هذه المجالات على كل المقالات التي تتعلق بمجمع صيدال والتي قامت الصحافة بنشرها.

4- المشاركة في التظاهرات العلمية والطبية: يشارك المجمع في التظاهرات والمؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى الوطني والدولي، من خلال إرسال مبعوثين عنه، والغرض من ذلك إضافة إلى الاستفادة العلمية وتبادل الخبرات، العمل على تحسين صورة المجمع والتعريف بإنجازاته ومنتوجاته الجديدة.

5- فتح موقع للاتصال بالمجمع عبر شبكة الأنترنت: [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz) بالصيغة العربية والفرنسية والانجليزية، ومن جهة أخرى ومن اجل سلامة الويب للمجمع تم تحويل هذا الأخير إلى نسخة جديدة من نظام *JOOMLA* نظام التسيير المتواصل، كما أطلق المجمع في جويلية 2016 حسابين على شبكات التواصل الاجتماعي على فايسبوك [fb.com/groupesaidal](https://www.facebook.com/groupesaidal) وعلى تويتر [@groupesaidal](https://twitter.com/groupesaidal).

ب- الوسائل الشفوية: وتتمثل بصفة عامة في:

- المحاضرات والخطابات الملقاة على العمال؛
- الاجتماعات المبرمة من طرف المصالح؛
- الهيئات وفريق الدراسات؛
- الحوارات الشخصية؛
- إلقاء رسالة الجمعية العامة التي تنظمها المديرية العامة، بطريقة شفوية دوريا بحضور العمال.

#### رابعاً: تقييم القدرات

تواجه صيدال بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير سواء على مستوى العمل أو المنتجات والتكنولوجيا، وحتى تضمن بقاءها ونموها ينبغي عليها امتلاك عمال ذوي مهارات عالية وقدرات متميزة، وهذا ما قامت به من خلال إعداد برنامج لإعادة تقييم قدرات عمالها، انطلاقاً من تحليل الممارسات الوظيفية والحكم على أن الشخص يمتلك القدرات المطلوبة إذا كان يستطيع أن يأخذ بعين الاعتبار وبطريقة ملائمة المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط الوظيفي، أي إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز الجيد.

فالتقييم يعتبر بالنسبة للمجمع تعليمية تسمح بمتابعة تطور القدرات واستمرارها إذ يساعد تقييم القدرات المسييرين من التحكم والسيطرة الجيدة على الموارد البشرية، وهي تستخدم من أجل تحفيز وتوجيه العمال ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم المختلفة وتسمح أيضاً للمجمع من تبرير القرارات والأعمال في تسيير الموارد البشرية. لذا أقدمت صيدال بإجراء تحولات بشكل جذري في الأدوات الضرورية للتسيير العقلاني للموارد البشرية حيث تم التخلي عن تحليل العمل، الذي كان يتم عبر منطوق منصب العمل (تحديد المهام والتاثيرات المناسبة) وتعويضه بمنطوق الشغل (المهنة)، وخلال سنة 2014 اعتمدت مديرية المستخدمين أسلوب تسيير الكفاءات الذي يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك بإعداد ووضع "بطاقة الشغل والكفاءات" والتي تعتبر أداة ضرورية في النمط الجديد لتسيير وتقييم قدرات العاملين، تحتوي بطاقة التي أعدت لأغلبية الوظائف المرشحة في التنظيم الجديد على المعلومات التالية:<sup>1</sup>

- المؤهلات؛
- التطور في الوظيفة؛
- تفصيل الوظيفة (الهدف والمسؤوليات و النشاطات الرئيسية)؛
- العلاقات الوظيفية؛
- وسائل العمل؛
- المسؤوليات؛
- القدرات المطلوبة (معارف، مهارات، تصرفات) حسب الوظائف؛
- معرفة اللغة واستعمال الإعلام الآلي.

تشكل بطاقات أداة ضرورية للدخول في التسيير المهني للوظائف والكفاءات. حيث يتم التقييم تبعاً لمتغيرات مؤشر القدرات المطلوبة، حيث بالنسبة للمهارات فوضعية التقييم تنحصر في الملاحظة لعملية ما قبل أن يتم

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 20، جويلية/ أوت 2015.



إنجازها، أما بالنسبة للمعارف والتصرفات فوضعية التقييم سيتم بناءها من اجل الكشف عن قدرة بناء وإنشاء روابط ملائمة للموارد (المعارف، التصرفات، المهارات) من اجل تحقيق أهداف وغايات وظيفية.

#### خامسا: تنمية وتطوير القدرات

إن مستقبل صيدال مرتبط بقدرات عماله على رفع التحديات، لذا فهي بحاجة ماسة لتعلم المستمر لتكون قادرة على مواجهة المنافسة، فمهما كان مستوى ومؤهلات العمال عند بداية مزاولتهم لمناصبهم الحالية فهم مجبرون اليوم أكثر من أي وقت مضى على تطوير معارفهم ومهاراتهم، وتعلم أشياء جديدة لا يعرفونها في الماضي غير البعيد ومنحهم الخبرات اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات ذات متطلبات أكثر.

لذا نجد بان التكوين يحتل أولى المراتب فيما يخص تسيير الموارد البشرية، كما يلعب دورا أساسيا في تطوير مجمع صيدال، ومن اهتمامات المجمع فيما يخص التكوين نجد:

- مرافقة تطور كل أجير مهما كانت رتبته ؛
- مساعدة العاملين الجدد للاندماج والانسجام داخل المجمع؛
- الاستجابة لكل احتياجات التكوين من أجل تموين وتزويد محرك الأداء؛
- تقييم قدرات كل عامل.

تتحمل صيدال نفقات كبيرة على عملية التكوين حيث أنها تركز وتهتم بتكوين الإطارات خاصة في الآونة الأخيرة، والجدول التالي بين هذه النفقات في السنوات 2013-2015.

#### الجدول رقم (10): نفقات التكوين خلال فترة 2013-2015

السنوات	2013	2014	2015
عدد المتكويين	200	300	428
أيام التكوين	2000	2957	3455
نفقات التكوين بمليون دينار	24	26	23

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير السنوية للمجمع، 2014-2015.

نلاحظ من خلال الجدول انه تم خلال سنة 2013 تكوين 200 شخص، بتكلفة إجمالية 24 مليون دينار، وكان عدد أيام التكوين بمعدل 10 أيام لشخص الواحد، أما في سنة 2014 تكوين 300 شخص، وذلك بارتفاع قدره 33% مقارنة بالسنة السابقة بتكلفة إجمالية 26 مليون دينار، وكان عدد أيام التكوين بمعدل 10

أيام لشخص الواحد، وفي سنة 2015 تكوين 428 شخص، وذلك بارتفاع قدره 43 % مقارنة بالسنة السابقة بتكلفة إجمالية 23 مليون دينار وكان عدد أيام التكوين بمعدل 08 أيام لشخص الواحد.

بعد تنظيم عملية التكوين، يخضع كل من المتكون والمكون إلى تقييم العملية التكوينية تعتمد مديرية التكوين في مجمع صيدال على نوعين من التقييم الذي يخضع إليه المتكون أثناء فترة التكوين بالتقييم الساخن (*évaluation a chaud*)، في حين يسمى التقييم الذي يجرى بعد الانتهاء من العملية التكوينية بالتقييم البارد (*froid a évaluation*) الشيء الذي يميز هذا النوع من التقييم في مجمع صيدال، كونه يوجه إلى المكون من أجل إعطاء رأيه في المتكون في الوقت الذي تطبق فيه هذه العملية في باقي المؤسسات الأخرى على الفرد المكون أيضا<sup>1</sup>.

يهدف النوع الأول من التقييم الساخن، إلى التعرف على القدرات الجديدة المكتسبة من طرف العامل أثناء خضوعه للتكوين، وذلك عن طريق ملئه لاستمارة التبرص التكويني. أما النوع الثاني من التقييم البارد فهي تهتم برأي المكون والمتكون، تهدف إلى التعرف على وجهة نظرهما اتجاه حجم المكتسبات التي حصل عليها المتكون خلال الفترة التكوينية، من خلال ملئ استمارة انتهاء من التكوين.

ونظرا لأهمية التعلم المستمر والتكوين والتي تعتبر بالنسبة لصيدال عاملا أساسيا للتنمية، لأجل ذلك أمضت عدة اتفاقيات بغية تعزيز ارتباط بالجامعة لمد جسور التعاون بين الجامعات ومؤسسات القطاع الاقتصادي وتعزيز التفاعل بين القطبين في مجال البحث العلمي والتكوين والتعلم المستمر، حيث نجد أنها أبرمت اتفاقيات مع معاهد الصيدلة (جامعة هواري بومدين وجامعة الجزائر) فأنشأت فرعا جديدا للصيدلة (صيدلة صناعية)، كما قام المجمع بتوقيع اتفاقيتين للتعاون مع الجامعي باب الزوار والبليدة 1 في ماي 2014 تنص هاتان الاتفاقيتان اللتان تحددان المحاور الأساسية لهذا التعاون: تبادل الخبرات في المجالات الاهتمام المشترك؛ التعاون في مشاريع البحث؛ استفادة موظفي صيدال من برامج الماجستير والدكتوراه، ودراسات ما بعد التدرج المتخصصة التي تقدمها هذه الجامعات؛ استفادة الطلبة في نهاية الطور من التكوين في وحدات صيدال؛ بالإضافة إلى تبادل الكتب والمعلومات العلمية<sup>2</sup>.

ونظرا لاهتمام مجمع صيدال بتكوين العاملين بجميع مستوياتهم وفي جميع التخصصات، ووفق الإجراءات المعمول بها سواء أكان التكوين في الداخل أو الخارج، نسجل هنا السياسة الجديدة التي اعتمدها صيدال والقاضية بتكوين العمال في الخارج حيث يتم هذا التكوين داخل المجمع بحضور المكونين الذين يحضرون من الشركات الأجنبية التي تتعامل معها، وهذا يتحمل المجمع مصاريف التنقل والإقامة خلال فترة التكوين، مع

<sup>1</sup> مقابلة مع السيدة حنان جمعون، مديرة مديرية التكوين بالمجمع، يوم 2016/12/25.

<sup>2</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية للمجمع، العدد رقم 07، ماي 2014.

إحضار المكونين الوسائل اللازمة لعملية التكوين والهدف من هذه السياسة هو أن الجمع وجد أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من إرسال العمال إلى الخارج. هذا من جهة ومن جهة أخرى يستفيد الجمع من عدد المتكونين إذ يمكن مضاعفة العدد حسب إمكانية المكونين وحاجة الجمع لعملية التكوين. كما أن الجمع وبهدف تقليل تكاليف التكوين أيضا أصبح يلجأ إلى طريقة عرض مناقصات لاختيار المؤسسة التي سوف تكلفها بعملية تكوين عمالها، بالإضافة إلى دراسة العروض التي قد تقدمها مؤسسات متخصصة في التكوين سواء من داخل الوطن أو من خارجه والتي تختار من بينها وفقا لحاجة الجمع وإمكانيته المادية. حيث نجد بان العديد من العمال قد استفادوا من مخططات تكوينية التي تهدف إلى الرفع من درجة الإتقان في مهنتهم في مختلف المدارس الجزائرية ذات سمعة وطنية مثلا: *ISGP, INPED, CETIC, ESG*، كما قامت صيدال برفع مستوى إطاراتها من خلال إعادة تكوينهم ورسكلتهم على المستجدات في ميدان اختصاصهم<sup>1</sup>.

وفي إطار تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع الفروع ونظرا لتكاليف الباهظة لتكوين، تبني مجمع صيدال إستراتيجية تكوينية خاصة لبناء وتطوير قدرات عماله من خلال أبرم عدة عقود شراكة، حيث عمد على نص في كل عقود الشراكة مع شركائه الأجانب بند التكوين، حيث كل المخابر الأجنبية معنية بتكوين عدد من عمال مجمع صيدال فعلى سبيل المثال، أكاديفا (*Acdima*) تكوين 120 عامل، فايزر (*Pfizer*) تكوين 120 عامل، أفنتس (*Aventis*) 120 عامل صوميدال (*Somidal*) 161 عامل. تمكن من خلالها الحصول على خبرات متنوعة في مجال تطوير المنتجات، العمليات واستخدام التكنولوجيا وكذا الأساليب التسييرية الحديثة، حيث بواسطة قدرات العاملين استطاع تطوير منتجات فائقة التعقيد هذا ما زاد من ثقة المتعاملين معه<sup>2</sup>.

كما قام الجمع بعقد اتفاقيات تعاون مع بعض المعاهد البحثية والمخابر محلية والأجنبية، إذ يتم إرسال مهندسين إلى الخارج، بهدف اكتساب والتعرف على أحدث المعارف العلمية والتقنية فيما يخص تطوير الأدوية، وتحسين مستوايتهم العلمية ومؤهلاتهم التقنية فمثلا تم تكوين عدد من العاملين في مركز البحث والتطوير بكلية *Malabry Chateray* بباريس، للحصول على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في الصيدلة الصناعية، بالإضافة إلى البرنامج الموسع للتكوين الذي تم تطبيقه بالاشتراك مع الجمع الكندي *Pentacle* سنة 2010 في مجالات إدارة الجودة والبحث والتطوير، وهذا من أجل التحكم في سيرورة التكنولوجيا الصيدلانية للتصنيع الدوائي للمجمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بناء على وثائق وتقارير الداخلية لجمع، سنة 2015.

<sup>2</sup> بناء على وثائق وتقارير الداخلية لجمع، سنة 2014.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

وهو ما تمكن المجمع من تحقيقه رغم قلة إمكانياته وموارده ونقص قدرات في مجال الصناعة الدوائية، خاصة في مجال الإبداع والتجديد. لذا اعتمد على عدة أنواع من الشراكة ويهدف المجمع من وراء هذه الشراكة إلى مواكبة وسائل إنتاج وتطوير المعرفة العلمية لتوسيع قائمة المنتجات، وإدماج المجمع تدريجياً في الأسواق الإقليمية والعالمية، بالإضافة إلى زيادة فعالية المجهودات التسويقية والإنتاجية ومنه رفع النتائج المالية، كما يسعى لتحويل ونقل المعارف والتكنولوجيا وخبرات، وهذا ما يفرضه واقع الاقتصاد المعرفي، إلى جانب تحسين الموقع التنافسي للمجمع في السوق الجزائرية<sup>1</sup>. ومن أهم الشراكات التي عقدها المجمع من أجل اكتساب معارف وخبرات ومهارات جديدة في مجال صنع الأدوية وتطويرها نجد:<sup>2</sup>

1- الشراكة الصناعية أو المشاريع المشتركة *Joint venture*: تتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال، كما يتم بناء وحدات مشتركة في الإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس إدارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، حيث تسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب معارف ومهارات التسيير والرقابة واكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها.

2- الشراكة بعقود التصنيع ألامتيازي *Les accords de façonnage*: يتم من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع، وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجيا الشركاء ورفع قدرات العمال واستغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، حيث تمكن المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال صناعة الدواء.

3- صناعة الأدوية تحت الترخيص *Sous licence*: حيث تقوم بشراء ملف الإنتاج واسم المنتج وتقوم بدفع عائدات بنسبة يتفق عليها مسبقاً من رقم أعمال صيدال.

ومن أهم عقود الشراكة التي وقعها مجمع صيدال في السنوات الأخيرة نذكر:<sup>3</sup>

- وقع عقد يوم 16 سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية لإنشاء شركة مختلطة جزائرية كويتية لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان بالمدينة الجديدة لسيدى عبد الله؛ لينتج المجمع في إطار هذه الشراكة 17 صنفاً من الأدوية المضادة للسرطان.

- توقيع عقد شراكة تكنولوجية بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية لصناعة مادة الأنسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع في 21 أبريل 2012، وهذه الشراكة مساهمة في ضمان توفير مادة

<sup>1</sup> بناء على وثائق وتقارير الداخلية للمجمع، سنة 2014.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> بناء على وثائق وتقارير الداخلية للمجمع، سنة 2013-2016.

الأنسولين بنفس النوعية التي تنتجها المخابر الدنماركية والتخفيض من فاتورة استيراد الأدوية وتغطية الاحتياجات الوطنية من هذه المادة والتي تصل إلى 5 ملايين قارورة.

- كما تم توقيع يوم 28 مارس 2013 كل من مجمع صيدال وشركة بوناتي الايطالية و"أو.أم.تي.أو" الاسبانية ومؤسسة سوفتال الجزائرية على عقود لإنجاز ثلاثة مصانع لإنتاج الأدوية الجنيصة، بكل من الحراش وقسنطينة وشرشال، شرع في الإنتاج بين سنتي 2014 و2015، وساهمة في الرفع من القدرة الإنتاجية للمجمع بنسبة 75%.

- تم توقيع في 19 مارس 2014 على اتفاقية تفاهم لإنتاج المضادات الحيوية مع المختبر البرتغالي الذي تم على مرحلتين الأولى تم خلالها استيراد المضادات الحيوية من طرف صيدال، أما الثانية التي تم فيها إنتاج هذه الأدوية في واحد من مصانع صيدال كما تم نقل التكنولوجيا من طرف المختبر البرتغالي.

- تم توقيع اتفاقية شراكة مع مخابر سرفيه الفرنسية تم بموجبها الترخيص لصيدال بإنتاج أدوية أصلية تابعة للمخبر الفرنسي ونقل التكنولوجيا والدراية الفنية من طرف مخابر سرفيه.

- توقيع في 08 ماي 2014 مع مخبر الامارتي جلفار على اتفاق لإنشاء مؤسسة مشتركة لإنتاج الأدوية الجنيصة، وذلك بإنجاز مصنع متخصص في إنتاج الأدوية الجنيصة في الأشكال الجافة والحقن، يتمركز في منطقة الحراش.

- وفي سنة 2015 تم تطوير الشراكة نحو الشركات صناعية تكنولوجيا بثلاثة اتفاقيات:

✓ عصرنة الموقع الحالي للأنسولين الخاص بالقارورات، وإنجاز مصنع لإنتاج خراطيش بالشراكة مع نوفونورديسك؛

✓ إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص من مخبر سرفيه؛

✓ إنتاج الأدوية الأصلية بالترخيص ومرافقة نظام الجودة مع مخبر ابوت.

كما تم خلال نفس السنة التوقيع على أربعة معاهدات :

✓ اتفاقية للإنتاج والتسويق المشترك مع مخبر سانوفي؛

✓ اتفاقيتين للإنتاج بالرخصة مع مخبر استرا زنيكا ومخبر جزائري؛

✓ اتفاقية لمرافقة التحضير للحصول على شهادة *FDA & GMP* لموقع إنتاجي مع مخبر إلي ليلي.

كما تم التوقيع على خمسة اتفاقيات التنازل على ملفات صيدلانية لصالح صيدال ونقل التكنولوجيا وذلك مع مخبرين أوروبيين، مخبر أسوي ومخبرين دوليين.

- وقع مجمع صيدال ومركز التكافؤ الحيوي لأكديميا (الأردن) اتفاقية شراكة، يوم 24 جانفي 2017، بهدف إنجاز دراسات التكافؤ الحيوي. يرمي هذا العقد إلى إنشاء شركة مشتركة بين الطرفين لإجراء دراسات تطابق الأدوية الجنيصة والأدوية الأصلية. وستجرى هذه الأخيرة في مركز دراسات التكافؤ الحيوي لمجمع صيدال الذي يقع مقره في بلدية حسين داي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: واقع إنتاج المعرفة في مجمع صيدال

إنتاج المعرفة عنصر مهم لضمان استمرار نمو وتطور الصناعة الدوائية نظرا لما يقدمه من القدرة على تطوير وإبداع منتجات جديدة وأساليب تسويقية مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المنتج الدوائي وطبيعة الأسواق الموجهة إليها هذه المنتجات. لذا تعد عملية إنتاج المعرفة من الأنشطة الهامة التي يهتم بها مجمع صيدال بالرغم من عدم وجود إدارة للمعرفة وذلك من أجل الحفاظ على مكانته في السوق الوطنية والدولية، وكسب حصص سوقية إضافية. لذا تم تأسيس مركز للبحث والتطوير الذي يهتم بضمان التطور والاستمرار والبقاء للمجمع صيدال. حيث تم إنشاء مركز البحث والتطوير (*SAIDAL CRD*) بتاريخ 24 جويلية 1999 وذلك انطلاقا من وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية السابقة *URMTP*، يشغل مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال مجموعة من القدرات من مختلف التخصصات التي لها علاقة بصناعة الدواء مثل الكيمياء، الصيدلة، البيولوجيا، الزراعة، الطب البيطري وغيرها، حيث يقدر عدد العاملين في المركز بـ 229 عاملا من بينهم 70% إطارات يمثلون الفريق المتخصص في عمليات البحث والتطوير للمنتجات الصيدلانية للمجمع. يقوم المركز من خلال أنشطته بتطوير الأدوية الجنيصة، التي تصبح فيما بعد ملكية حصرية لمجمع صيدال، كما يساهم المركز في إنشاء الصناعة الصيدلانية الوطنية، وتشجيع التطوير التكنولوجي في مجال الإبداع الصيدلاني. ومع تزايد رغبة صيدال في تحسين الإنتاج كما ونوعا، أسس 04 مخبر للبحث والتطوير، آخرها مخبر في المدينة الجديدة بسيدي عبد الله، ومخبر مماثل في حسين داي بالجزائر<sup>2</sup>. كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية ويتعاون مع عدة مؤسسات وجامعات لتبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات الحديثة في ميدان الصيدلة، بالإضافة إلى احتوائه على مجلس علمي يتكون من 12 أستاذا متخصصين في مختلف التخصصات الطبية، بعدما كان يتكون من 27 أستاذا متخصصين في مختلف التخصصات الطبية، الصيدلانية والبيطرية بالإضافة إلى مختصين في علوم الزراعة وصناعة الدوائية، كما يشترك المركز مع المجلس العلمي في إدارة المجالات صدى صيدال (*Echo Saidal*)، صحة صيدال (*Sante Saidal*)، معلومات صيدال (*Infos Saidal*)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz), 22/02/2017.

<sup>2</sup> بناء على وثائق الخاصة بمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال، 2016.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيدة أمال شعبوني، مديرة مديرية الاتصالات، يوم 2016/12/27.

## أولاً: نفقات البحث والتطوير

تعتبر الدول المتقدمة من أكبر الدول المنتجة للدواء، وذلك لتواجد أهم المخابر الصيدلانية العالمية بها، حيث تستعمل هذه المخابر تكنولوجيا البحث والتطوير التي تمكنها من التطوير المستمر للدواء واكتشاف إبداعات تكنولوجية جديدة، هذا ما يتطلب إنفاق مبالغ ضخمة على أنشطة البحث والتطوير، تتراوح بين 3 و8 مليارات لأنه المصدر الرئيسي للإبداع، وهذا ما أشار إليه كل من ليبمان ومامير (Mamer & Lippman) "عندما تستثمر المؤسسة أكثر في البحث والتطوير تفوز في سباق الإبداع"<sup>1</sup>، حيث أن صناعة الدواء تتمتع بخصوصية هامة وهي اعتمادها الدائم والمستمر على عمليات البحث والتطوير بحيث يطلق عليها صناعة ناتجة عن البحوث *industry driven-Research*.

حيث تميز الدراسات بين ثلاثة أنواع من البحث والتطوير وهي:<sup>2</sup>

1. الأساسي النظري (*Basic research*): وهو يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى

حقائق ومفاهيم ومبادئ، ولا يهدف مباشرة إلى التطبيق العملي؛

2. البحث التطبيقي (*Applied research*): وهو موجه نحو تحقيق غرض معين في صناعة أو خدمة

محدد مثل حل مشكلة معينة أو إنتاج منتجات جديدة؛

3. التطوير (*Development*): وهو يمثل نشاط منظم يستفيد من البحث الأساسي والتطبيقي

ويشابهه بهدف إدخال تحسينات في المنتجات أو إبداع طرق جديدة أو تحسين الأداء.

يبلغ متوسط الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير الدوائي على مستوى العالم 17.3% من رقم أعمال،

وعادة ما يتم توزيع تكاليف البحث والتطوير على أنواع البحوث كما يلي : 51.6% للتطوير التجريبي؛

33.8% للبحث التطبيقي و14.6% للبحث الأساسي. الأمر الذي أدى لظهور ميادين جديدة للبحوث

متمثلة في الهندسة الوراثية، البيوتكنولوجيا، وبيولوجيا الجزئيات<sup>3</sup>.

إذ أنفق مخبر *Novartis* أكبر مخبر صيدلاني في العالم مبلغ 7.2 مليار دولار أمريكي في مجال البحث

والتطوير، وينفق مخبر *Glaxo Smith Kline* وهو ثاني مخبر صيدلاني في العالم 17% من رقم أعماله، وما

نسبته 17% من رقم أعمال مخبر الفرنسي *AVENTIS* موجه للبحث والتطوير، ونجد نسبة 15% من رقم

الأعمال مخبر الأمريكي *PFIZER* يوجه للبحث والتطوير، بينما في المقابل نجد الصناعات الأدوية العربية

بصفة عامة تعاني من ضعف الإنفاق على البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها، فلا تزيد نسبة إنفاقها على

<sup>1</sup> Duflos, M. G. (2007), Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris, p7.

<sup>2</sup> Troot, P., (2005), innovation management and new product development, 3ed, Harlow prentice hall, p 4.

<sup>3</sup> Jacob, Y.J., (2004), Management model for pharmaceutical contract, research organization: Unpublished doctoral dissertation, University of Free State, USA, p110.



البحوث أكثر من 2% وهو ما أدى إلى تدهور أنشطة البحث والتطوير في مصانع الأدوية. واقتصرت هذه الأنشطة على صياغة مستحضرات جديدة لأدوية معروفة وتحسين بعضها الآخر.

فابتكار دواء جديد يكلف في مجال البحث والتجريب ما بين 125 إلى 250 مليون دولار وقد يصل إلى 300 مليون دولار، وهو عبء على دولة واحدة بمفردها<sup>1</sup>. لذا توجهت شركات الأدوية العالمية الأوروبية والأمريكية وتجه أنظارها إلى نقل مصانعها إلى المناطق ذات الكلفة المتدنية للبحث والتطوير، البني التحتية وأجرة الأيدي العاملة مثل أوروبا الشرقية والهند، وحسب القائمين على شركة *Ranbaxy* أكبر شركات الصناعة الدوائية في الهند فان كلفة تطوير دواء جديد لديهم تتراوح بين 120-180 مليون دولار أمريكي، وتعتبر كلفة متدنية مقارنة بكلفة تطوير دواء جديد في أوروبا وأمريكا التي تبلغ 500 مليون دولار<sup>2</sup>.

أما مجمع صيدال فيخصص ما نسبته 1.5 % من رقم أعمال للبحث والتطوير، والتي تم رفعها إلى 3% سنة 2005، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالمخابر العالمية. وفي إطار الدعم الذي تقدمه الدولة لهذا القطاع يستفيد المجمع من الدعم المالي الذي تقدمه وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات عن طريق الصندوق الوطني للبحث، يمتد هذا الدعم لمدة خمس سنوات كالذي حصل عليه سنة 2006 إلى 2010 خاص بشراء التجهيزات الخاصة بمركز البحث والتطوير، وتكوين عمال المركز على المعارف والتقنيات الجديدة، كما يختص بدفع تكاليف الخدمات المرتبطة به خاصة جلب مستشارين ومختصين إلى المركز. بالإضافة إلى الدعم الذي تلقاه من طرف النظام الوطني للإبداع سنة 2009، ومن قبل الوكالة الوطنية للتطوير والبحث العلمي *ANDRS* سنة 2010<sup>3</sup>. كما قام مجمع صيدال بإبرام اتفاقيات مع النظام الوطني للإبداع وذلك بهدف الحصول على الخبرات التكنولوجية، والمعلومات العلمية، ومن بين تلك الإتفاقيات نجد:<sup>4</sup>

1. توقيع اتفاقية تعاون مع المعهد الوطني للطب، في 04 جوان 2003، وتتعلق بالقيام بالبحث المشترك حول النباتات العطرية والطبية؛
2. توقيع اتفاقية تعاون مع وكالة الطاقة الذرية الجزائرية في 26 أوت 2003 والمتعلقة بالبحث وتطوير بعض الأدوية المخصصة للعلاج بالأشعة والموجهة لمرضى السرطان، بهدف التقليل من فاتورة استيراد هذه الأدوية بحوالي 15 مليون دولار سنويا. كما تهدف الاتفاقية إلى إقامة تعاون علمي وتقني من أجل إقامة شراكة في ميدان البحث الصيدلاني قصد التمكن من إجراء تشخيص طبي وعلاجي للمصابين بأمراض السرطان من جهة، والتعقيم الصيدلاني بواسطة الأشعة والتحليل من جهة أخرى.

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، عدد 9، 2013، ص 29.

<sup>2</sup> Jacob, Y.J., op.cit, p115.

<sup>3</sup> وثائق تعريفية خاصة بمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.



3. توقيع اتفاقية تعاون بين مؤسسة الوطنية للغازات الصناعية في 2003 تنص على تعاون في إنتاج الغازات التي هي مشابهة للغازات الطبية، بالإضافة إلى إقامة تعاون علمي وتقني من أجل ضمان مراقبة النوعية.

4. توقيع على اتفاقية بين صيدال والمديرية العامة للبحث العلمي والتنمية التكنولوجية في 13 ماي 2015 تنص على:<sup>1</sup>

- ✓ فرق بحث مختلطة وبرامج علمية مشتركة؛
- ✓ مخابر مشتركة؛
- ✓ مواضيع البحث ذات الأولوية؛
- ✓ برامج إعادة الرسكلة والتكوين ماستر2، دكتوراه ودراسات مابعد التدرج؛
- ✓ مواضيع تحسيسية مرتبطة بميدان البحث والتطوير الصيدلاني.

### ثانيا: سياسة البحث وتطوير في صيدال

أعتمد صيدال على ثلاث سياسات للبحث وتطوير في أولها سياسة التقليد كخطوة أولية لتدعيم إنتاجه ولتكوين اسما في السوق المحلية، حيث أنتج مجمع صيدال منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة كسياسة أولية، وبعد سنوات من الإنتاج والخبرة وضع مجمع صيدال لنفسه سياسة مدعمة للأولى، وهي سياسة التطوير، حيث أخذ منها فوائد كبيرة أهلته لانتهاج سياسة أقوى من السياسات السابقة، حيث أصبح يطمح لإنتاج منتجات جديدة خاصة به، يكون هو السباق ل طرحها في السوق المحلية والعالمية، بغية تحقيق ميزة تنافسية، لهذا وضع سياسة الإبداع وتدعيمها بكل الاحتياجات اللازمة، وسنحاول عرض هذه السياسات كما يلي:

1- **سياسة التقليد:** تبنى المجمع سياسة تقليد الأدوية الأصلية ويسعي ليكون الأول والأسرع في دخوله سوق الأدوية الجنيسة، حيث قام بالتقليد لعدة أدوية معقدة من بينها أدوية لمرضى السكري والضغط الدموي وأدوية لأنواع السرطانات، وكذلك أدوية خاصة بالمعدة والأمراض العصبية وكثير من الأدوية التي كانت تستوردها الجزائر أصبح المجمع متخصص في إنتاجها وتسويقها، إن سياسة التقليد وفرت للمجمع تكاليف البحث والتطوير والإنتاج بأقل تكلفة من المنتج الأصلي وبأسعار تنافسية، حيث أن المنتج المقلد لا يقل عن المنتج الأصلي من حيث النوعية والجودة، أدى هذا بالاعتراف بمنتجات المجمع الذي استطاع تصنيع منتجات أكثر تعقيدا بجودة عالية مثل باقي المخابر العالمية. وهذا راجع لقيام المجمع بعمليات تطوير مستمر لعماله حتى يتمكنوا من مواكبة المستجدات الحاصلة في العالم، وبالتالي السرعة في العمل، وضمن زيادة الوحدات المنتجة مما ينعكس على التكلفة الإنتاجية للمجمع .

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 18، ماي 2015.

2- سياسة التطوير: تسعى شركات صناعة الأدوية الجنيصة، إلى تولد المعرفة بنفسها، لإعادة إبداع تصميمات في حافظة منتجاتها، من خلال تطوير الأدوية الجنيصة الجديدة من طرف مركز البحث والتطوير التابع للمؤسسة المنتجة الأدوية الجنيصة. لذا في كل سنة يقرر مركز البحث والتطوير تطوير مجموعة من الأدوية الجنيصة، بهدف توسيع تشكيلة المجمع من الأدوية لضمان الاستمرارية في السوق، ولا يتحقق هذا إلا من خلال سياسة واضحة ومحددة يعتمد فيها على تطوير منتجاته، من خلال الاهتمام بالمنتج في حد ذاته. وهذا من خلال الجهود المبذولة في تحسين منتجاته وتطويره وضمان جودة المنتج بالشكل الذي يحقق له ميزة تنافسية، لذا عمل على تطوير خصائص المنتج باستغلال البحوث التسويقية أحسن استغلال بتطويره لخصائص المنتجات بدءاً من الغلاف حتى المادة المصنوعة منها حيث قام المجمع بعملية تحسين تغليب ثلاثة أدوية بتغليف جديد وتمثل في: بريكسام لأمراض الروماتيزم، جانتيكس لأمراض المسالك البولية وفنازول لأمراض الجلد<sup>1</sup>. بالإضافة إلى هذا فإن المجمع يعمل على تحويل المنتج من شكل لآخر حسب فروعه حيث يقيس أكبر شريحة من المستهلكين، حيث توجد فئة من المستهلكين لا تستطيع بلع الأقراص مثل فئة الأطفال وبالتالي إن لم يجد المستهلك طلبه في منتجات المجمع سيتوجه إلى منتجات المنافسين، لذا اقترح القائمون على التسويق فكرة تحويل المنتج من شكل لآخر حسب فئة المستهلكين، وكمثال على ذلك نأخذ دواء برالغان *paralgane* حيث تم إنتاجه كشراب بعدما كان ينتج على شكل أكياس، وهذا بتأثير من المستهلكين (الأطفال) حيث يلقي الشراب قبولا منهم أكثر من المسحوق. ومن أهم المنتجات المطورة من قبل المجمع ما يلي:<sup>2</sup>

✓ إنتاج الأنسولين تحت تسمية *أنسودال* بثلاثة أنواع هي أنسودال سريع، قاعدي، مركب، ومنافسة شركات العالمية الثلاث المنتجة له وهي *Novartis*، *Aventis-Sanofi*، *Elililly*، وهذا في 16 أبريل 2006؛

✓ إنتاج الصنف العلاجي الخاص بأمراض السكري غير الخاضع للأنسولين وهي *Diabenil*، *Lavida*، *Diaphag*، وهي مطلوبة بكثرة في السوق؛

✓ تطوير جزيئات جديدة بالنسبة للمنتجات المتدهورة مثل المضادات الحيوية *L'oxyteraceline* وتمثيلاً لمستحضرات طبية جاهزة بالنسبة للمنتجات ذات الأشكال التي أصبحت أقل استعمالاً مثل التحميلات *Les suppositoires*؛

✓ تطوير وإنتاج أدوية من مصدر نباتي، تتمثل في مرهم جلدي ذو مفعول مضاد للفطريات، مرهم مضاد للروماتيزم؛

<sup>1</sup> أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لصيدال، العدد رقم 18، ماي 2015.

<sup>2</sup> وثائق تعريفية خاصة بمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال.

✓ أنتاج المجمع الدواء المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي(ب) خلال السداسي الثاني من سنة 2009 حيث لاقى إعجاب المختصين حتى المخابر الأجنبية.

3-سياسية الإبداع: وهي من أهم السياسات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة في مؤسسات صناعة الأدوية التي تتطلب ضرورة توفر قدرات إبداعية عالية، لذا تعمل على البحث عن العباقرة وعن أصحاب قدرات المتميزة ورعايتهم بالدعم والمساندة، وتوجيه اختراعاتهم إلى إنتاج منتجات تناسب مع خطوط الإنتاج القائمة لديها، لذا تبني المجمع هذه السياسة من خلال اكتساب واستقطاب قدرات متميزة والعمل على تطويرهم والحفاظة عليهم حيث اسند إليهم عمليات البحث والتطوير لإبداع منتجات تكسب المجمع مزايا تنافسية، حيث تمكن المجمع من إبداع عدة منتجات جديدة منها إنتاج مصل " طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور، وأدوية من أصل نباتي بالإضافة إلى أدوية جنسية.

### ثالثا: الحصول على براءات الاختراع

يتصدر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال المركز الأول في قائمة المبتكرين في الجزائر بـ 15 براءة اختراع سلمت له من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية، بحيث تحصل على خمسة براءات اختراع موزعة بين براءتي اختراع لأدوية جديدة ، وثلاث براءات اختراع لأساليب جديدة في إنتاج الأدوية، كما تحصل على ستة براءات تخص منتجات من أصل نباتي و ثلاث براءات لثلاث أشكال دوائية جديدة ، كما حصل المركز على شهادة أحسن إبداع.

لقد تبني مجمع صيدال توجهات مكنته من الإبداع في المواد الصيدلانية وهذا كما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ أشكال جديدة الجالينوسية؛
- ✓ الإبداع في عمليات الإنتاج والمراقبة. حيث توصل مجمع صيدال إلى إنتاج مصل طامفلو المضاد لداء أنفلونزا الطيور، ما مكن صيدال من نيل الميدالية الذهبية لأحسن إبداع بعد انتخابها من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية.
- ✓ تسمين النباتات الوطنية وإدخالها في عمليات تطوير الأدوية القائمة على النباتات في إطار تطوير الأدوية التي تستخرج من زيوت بعض النباتات؛
- ✓ بذل مجهودات كبيرة في مجال بحوث التسويق وتقديمها إلى مركز البحث والتطوير بغرض ترجمتها في شكل اكتشافات علمية مجسدة في أدوية مختلفة.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد محمد غازي، مسؤول على قسم اليقظة التكنولوجية، يوم 2016/12/28.

إن إستراتيجية الإبداع (إبداع المنتج وإبداع الأسلوب) المتبناة من طرف مركز البحث والتطوير CRD خلال الفترة بين 2005-2010 أدت إلى حصوله على 15 براءة من طرف المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) *Algerian Property Industrial of Institute National*، كما أنها قدمت مشروعين براءة الاختراع لـ INAPI خلال الثلاثي الثاني لسنة 2016 وهي فانتظار الرد، هذه النتائج المحققة هي ناتجة تعبئة قدرات العاملين، الموارد المالية ونتيجة للشراكة مع مخابر البحث الأجنبية، كذلك المنتجات القائمة على الأعشاب<sup>1</sup>. والجدول رقم (11) يوضح الشهادات التي حصل عليها مجمع صيدال خلال الفترة 2010-2005.

الجدول رقم (11): البراءات الحاصل عليها مجمع صيدال بين 2005-2010

العدد	نوع البراءة	تاريخ الإبداع لدى INAPI	تاريخ الحصول على البراءة
1	تصنيع أقراص orodispersible على أساس حمض أسيتيل الساليسيليك acétylsalicylique	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
2	تصنيع أقراص orodispersible تحتوي على براكيتمول paracétamol	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
3	عملية تصنيع مسحوق للتعليق أموكسيسيلين هيدرات amoxicillin trihydrate بواسطة تبادل للفينيل ألانين في السكروز	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
4	تشكيل وعملية تصنيع ضخ الإماهة المذاب	10/04/2005	الحصول عليها في 2006
5	صياغة مصفوفة التفكك بسرعة (Saidaburst)	20/11/2005	الحصول عليها في 2007
6	صياغة أقراص orodispersible المغلفة القائمة على الإيبوبروفين ibuprofène	30/05/2007	الحصول عليها في 2007
7	العلاج المساعد على مكافحة السكري بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
8	إنتاج كبسولة التخسيس العشبية	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
9	إنتاج كريم veinoprotectrice بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
10	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع الكولسترول بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
11	تصنيع كبسولة مساعدة على علاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
12	تصنيع كبسولة orodispersible على أساس أوندانسيرون ondansetron	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
13	تصنيع كبسولة منشطة جنسيا بالأعشاب	05/08/2007	الحصول عليها في 2008
14	صياغة أقراص orodispersible على أساس الأولانزابين olanzapine	17/12/2007	الحصول عليها في 2008
15	عملية تصنيع أقراص تستخدم تحت اللسان تحتوي على البوبرينورفين buprénorphine	24/03/2008	الحصول عليها في 2010

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق الداخلية لمركز البحث والتطوير

إن صيدال تستطيع من خلال قدرتها على التقليد من إبداع أدوية جديدة تكون بمواصفات عالية الجودة، خاصة إذا اعتمدت على تركيبات المواد التي تستخدم لإنتاج الأدوية المعروفة، فتغير بسيط في تغير جزئيات

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد محمد غازي، مسؤول على قسم البيقطة التكنولوجية، يوم 2016/12/28.

المواد قد تساعد على خلق منتج جديد، وتكون سبابة إلى تسويقه، كمثال على ذلك ما قامت به أحد المخابر العالمية والتي صنعت دواء *Glucosade* على شكل شراب أساسه الجلوكوز للأطفال المرضى لزيادة قدرتهم على الشفاء في فترة النقاهة، بعدما رأت أن هذا الدواء صالح للفئات الرياضية فقامت بتغيير طفيف في تركيبته وأخرجته باسم آخر *Lucozade* على أنه منشط وفعال عند القيام بالتمارين الرياضية ولاقى قبول هذه الفئة بما أنه لا يعتبر من المنشطات<sup>1</sup>، وهكذا تظهر أحيانا فرص إبداعية عندما تعاد تشكيل الطريقة للمنتج أو تغير في تركيبته بشكل بسيط، وعلى صيدال انتهاج مثل هذا السلوك لأنه يوفر لها التكلفة والوقت، خاصة إذا استغلت الفرص المتاحة لها، فيمكنها أن تستغل مواردها بالشكل الذي يحقق لها أفضل النتائج كما تضمن لها التميز بمنتجات ذات خصائص فريدة.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخاصة بأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة في مجمع صيدال، وذلك بعد استطلاع آراء الإطارات الباحثين في المجمع، من خلال إجاباتهم على الاستبيان بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### أولا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور قدرات العاملين

للتعرف على مستوى قدرات العاملين في مجمع صيدال، وكذا العوامل التي تظهر جوانب ممارسته، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات أبعاد محور قدرات العاملين. يتكون هذا المحور المتعلق بقدرات العاملين من بعدين أساسيين لغرض قياسه وهي قدرات الفردية وقدرات الجماعية وفيما يلي تحليل لفقرات كل بعد:

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بمستوى قدرات الفردية: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد قدرات الفردية، لقياس مستوى قدرات العاملين الذي يمتلكه أفراد

<sup>1</sup>Marshall, R., (2008), World-famous brands with North East connections, chroniclelive.co.uk, December.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة

عينة الدراسة والناجم عن قدرات الفردية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عبارات والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قدرات الفردية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.491	4.61	0	0	0	52	78	العدد	تعتمد بشكل كبير على خبراتك الفردية في حل مشاكل العمل.
			0	0	0	38.1	61.9	%	
6	0.702	4.48	0	4	3	48	71	العدد	تتخذ القرارات بناء على المواقف السابقة.
			0	3.2	2.4	38.1	56.3	%	
2	0.492	4.60	0	0	0	50	76	العدد	تستند على مهاراتك الفردية في حل مشاكل العمل
			0	0	0	39.7	60.3	%	
3	0.493	4.59	0	0	1	50	75	العدد	تعتقد بان قدراتك تنمو وتتطور بتجربة من خلال المحاولة والخطأ
			0	0	0.8	39.7	59.5	%	
5	0.495	4.57	0	0	1	51	74	العدد	تعتقد بان تجاربك السابقة تمكنك من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل.
			0	0	0.8	40.5	58.7	%	
9	0.664	4.44	0	3	3	55	65	العدد	تعتقد بان رصيدك من خبرات يعد احد مصادر تحقيق النجاح
			0	2.4	3	43.7	51.6	%	
7	0.701	4.47	0	4	3	49	70	العدد	تعتقد بان مواقف العمل تعد مرجعية أساسية ترتكز عليها في اتخاذ القرارات
			0	3.2	2.4	38.9	55.6	%	
4	0.496	4.58	0	0	0	53	73	العدد	تعد تنمية المهارات ركيزة أساسية تعتمد عليها في حل المشاكل بشكل جيد
			0	0	0	42.1	57.9	%	
8	0.733	4.45	0	5	3	48	70	العدد	تثق بقدراتك في إيجاد أفكار جديدة بحيث تتمكن من مواجهة الأمور المعقدة.
			0	4.0	2.4	38.1	55.6	%	
11	1.294	3.53	0	48	4	33	41	العدد	تقوم بالمبادرة لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجهك دون لجوء إلى أي شخص آخر.
			0	38.1	3.2	26.2	32.5	%	
10	1.247	3.66	0	41	3	40	42	العدد	تشعر بالثقة بنفسك أثناء مواجهة المشكلات المعقدة، مما يجعلك تطرح أفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف الآخرين
			0	32.5	2.4	31.7	33.3	%	
	0.710	4.36	المجموع الكلي						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين على أنها تقوم بالاعتماد على قدراتهم الفردية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 4.36 من 5، وهو

متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الحماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع جدا". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الاعتماد على قدرات الفردية بالمجموع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.710.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بالاعتماد على القدرات الفردية في إنتاج حلول جديدة ومواجهة المشاكل في المجمع. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن اعتماد على قدرات الفردية في المجمع، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتمد بشكل كبير على خبراتك الفردية في حل مشاكل العمل". في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في الاعتماد على قدرات الفردية في المجمع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.16، وانحراف معياري 0.491 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما تمتلكونه من خبرات فردية. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (61.9%) يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان خبراتهم تمكنهم من حل مشاكل العمل، في حين ما نسبته (38.1%) من أفراد العينة يوافقون على إدراكهم مدى أهمية خبرات الفردية في الاعتماد على القدرات الفردية.

جاءت العبارة "تستند على مهاراتك الفردية في حل مشاكل العمل" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في الاعتماد على قدرات الفردية في المجمع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.60 وانحراف معياري 0.492 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما تمتلكونه من مهارات فردية. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (60.3%) يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان خبراتهم تمكنهم من حل مشاكل العمل، في حين ما نسبته (39.7%) من أفراد العينة يوافقون على إدراكهم مدى أهمية مهارات الفردية في الاعتماد على القدرات الفردية. ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى طبيعة نشاط المجمع.

جاءت العبارة "تعتقد بان قدراتك تنمو وتتطور بتجربة من خلال المحاولة والخطأ" في المرتبة الثالثة من حيث اعتباره التجربة من خلال المحاولة والخطأ كعامل ساهم في تنمية وتطوير قدرات العاملين في المجمع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.59 وانحراف معياري 0.439 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما تمتلكونه من قدرات فردية. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (59.5%) يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان خبراتهم تمكنهم من حل مشاكل العمل، في حين ما نسبته (39.7%) من أفراد العينة يوافقون على تجربة تنمي قدراتهم الفردية في حين ما نسبته

(0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم مبادرتهم في تجارب.

جاءت العبارة "تعد تنمية المهارات ركيزة أساسية تعتمد عليها في حل المشاكل بشكل جيد" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبار تنمية المهارات كعامل ساهم في حل المشاكل بشكل جيد في المجموع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.58 وانحراف معياري 0.496 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما يمتلكونه من مهارات فردية. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (57.9%) يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان تنمية مهارات تمكنهم من حل مشاكل بشكل جيد، في حين ما نسبته (42.1%) من أفراد العينة يوافقون على تنمية مهارات تعد ركيزة أساسية يعتمد عليها في حل مشاكل بشكل جيد.

جاءت العبارة "تعتقد بان تجاربك السابقة تمكنك من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبار تجاربهم كعامل ساهم في الاستجابة للتغيرات العمل في المجموع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.57 وانحراف معياري 0.495 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما يمتلكونه من تجارب سابقة. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (58.7%) يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان تجاربهم تمكنهم من الاستجابة للتغيرات العمل، في حين ما نسبته (40.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن تجارب تمكنهم من الاستجابة للتغيرات أساسية يعتمد عليها في حل مشاكل بشكل جيد. في حين ما نسبته (0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم مبادرتهم في تجارب.

جاءت العبارتين "تتخذ القرارات بناء على المواقف السابقة" و"تعتقد بان مواقف العمل تعد مرجعية أساسية تركز عليها في اتخاذ القرارات" في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي من حيث اعتبار المواقف كعامل ساهم في قدرة على اتخاذ القرارات في المجموع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.48 و 4.47 على التوالي وانحراف معياري 0.702 و 0.701 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما يمتلكونه من مواقف سابقة في تنمية قدرات اتخاذ القرار. بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (56.3%) و (55.6%) على التوالي يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان خبراتهم تمكنهم من حل مشاكل العمل، في حين ما نسبته (38.1%) و (38.9%) على التوالي من أفراد العينة يوافقون على تجربة تنمي قدراتهم الفردية، مقابل (3.2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد



العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم مبادرتهم في تجارب.

كما جاءت العبارتين "تنفق بقدراتك في إيجاد أفكار جديدة بحيث تتمكنك من مواجهة الأمور المعقدة" و"تعتقد بان رصيدك من خبرات يعد احد مصادر تحقيق النجاح" في المرتبة الثامنة والتاسعة على التوالي من حيث اعتبار ثقة العاملين في قدراتهم كعامل ساهم في إيجاد أفكار جديدة تحقق النجاح في المجموع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.45 و 4.44 على التوالي وانحراف معياري 0.733 و 0.664 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما تمتلكونه من قدرات في تحقيق النجاح بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (55.6%) و(51.6%) على التوالي يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان خبراتهم تمكنهم من حل مشاكل العمل، في حين ما نسبته (38.1%) و(43.7%) على التوالي من أفراد العينة يوافقون على أن خبرات تنمي قدراتهم الفردية وتحقق لهم النجاح، مقابل (4%) و(2.4%) على التوالي فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (2.4%) و(3%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

جاءت العبارتين "تشعر بالثقة بنفسك أثناء مواجهة المشكلات المعقدة، مما يجعلك تطرح أفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف الآخرين" و"تقوم بالمبادرة لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجهك دون لجوء إلى أي شخص آخر" من حيث اعتبار ثقة العاملين في قدراتهم كعامل ساهم في مواجهة المشكلات المعقدة في المجموع وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.66 و 3.53 على التوالي وانحراف معياري 1.247 و 1.294 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك العاملين بمدى أهمية ما تمتلكونه من قدرات في مواجهة المشكلات المعقدة بحيث بينت درجة الموافقة جدا بان ما نسبته (33.3%) و(32.5%) على التوالي يوافقون بشدة على أن العاملين يدركون جيدا بان قدراتهم تمكنهم من إيجاد حلول للمشكلات المعقدة في العمل، في حين ما نسبته (31.7%) و(26.2%) على التوالي من أفراد العينة يوافقون على إن ثقة بقدراتهم الفردية تمنحهم من مواجهة المشكلات المعقدة، مقابل (32.5%) و(38.1%) على التوالي فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (2.4%) و(3.2%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية.

**2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بقدرات الجماعية:** وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد قدرات الجماعية، لقياس مستوى قدرات العاملين الذي يمتلكه أفراد عينة الدراسة والناجم عن قدرات الجماعية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عبارات والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد قدرات الجماعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
9	0.824	4.18	0	10	3	67	46	العدد	تعتقد بان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أكثر فعالية من القرارات الفردية
			0	7.9	2.4	53.2	36.5	%	
12	0.841	2.34	9	86	10	21	0	العدد	يحرص المجمع على التنوع والتكامل في القدرات المشكلة لفرق العمل
			7.1	68.3	7.9	16.7	0	%	
4	0.507	4.40	0	0	1	74	51	العدد	تعتقد بان خبرات الجماعة تساهم في إيجاد حلول جديدة
			0	0	0.8	58.7	40.5	%	
7	0.679	4.33	0	4	3	67	52	العدد	تعتقد بان المواقف الجماعية لها تأثير على القرارات المتخذة.
			0	3.2	2.4	53.2	41.3	%	
3	0.494	4.41	0	0	0	74	52	العدد	تعتقد بان المهارات الجماعية تقلل من نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات خاصة بالمشاكل الغير مؤلوفة
			0	0	0	58.7	41.3	%	
1	0.546	4.45	0	1	0	66	59	العدد	تعتقد بان القدرات الجماعية تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة
			0	0.8	0	52.4	46.8	%	
8	0.730	4.21	0	7	2	75	42	العدد	تعتقد بان الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة مشكلة ما أفضل بكثير
			0	5.6	1.6	59.5	33.3	%	
11	0.933	3.90	0	19	4	73	30	العدد	تعتقد أن التعلم الجماعي مع زملائك أهم من التعلم الفردي
			0	15.1	3.2	57.9	23.8	%	
5	0.509	4.39	0	0	1	73	52	العدد	تعتقد بان خبراتكم الجماعية تتشكل من خلال الممارسات
			0	0	0.8	57.9	41.3	%	
6	0.725	4.38	0	5	3	57	61	العدد	لدى أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعيا
			0	4.0	2.4	45.2	48.4	%	
2	0.530	4.44	0	0	2	66	58	العدد	تنتج الأفكار الجديدة انطلاقا من المشاركة الجماعية
			0	0	1.6	52.4	46.0	%	
10	0.820	4.00	0	13	3	81	29	العدد	تعتقد بان العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي
			0	10.3	2.4	64.3	23.0	%	
	0.678	4.12	المجموع الكلي						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين على أنها تقوم بالاعتماد على قدراتهم الجماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي المدى موافقتهم على هذه العملية بـ 4.12 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على أن القدرات الجماعية تمكنهم من إيجاد أفكار جديدة بالمجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.678 .

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتوافر القدرات الجماعية التي تمكنهم من إيجاد حلول جديدة في المجمع، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن امتلاكهم لقدرات الجماعية، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتقد بان القدرات الجماعية تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك قدرات الجماعية في إطار توليد الأفكار جديدة في مجمع، هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.45، وانحراف معياري يقدر بـ 0.546 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى قدرة العاملين الجماعية على توليد أفكار جديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (46.8%) يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد أفكار جديدة وما نسبته (52.4%) موافقين مما يعكس أن الأفراد يدركون الرسالة والأغراض التي يؤديها المجمع، وهذا مبرر باعتبار الكثير منهم من حملة الشهادات، ولهم القدر الكافي من المعرفة الأكاديمية التي تساعدهم في استيعاب مثل هذه الأمور، مقابل (0.8%) فقط لا يوافقون على ذلك. ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن أفراد العينة لم يستوعبوا الجملة جيدا.

جاءت العبارة "تنتج الأفكار الجديدة انطلاقا من المشاركة الجماعية" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك بان أفكار جديدة تنتج من قدرة على المشاركة الجماعية، هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.44، وانحراف معياري يقدر بـ 0.530 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى قدرة العاملين الجماعية على المشاركة لإنتاج أفكار جديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (46%) يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد أفكار جديدة وما نسبته (52.4%) موافقين مما يدل على أن الأفراد لديهم دراية بأهمية المشاركة الجماعية التي يتطلبها المجمع وهذا شيء إيجابي جدا، ومقابل (1.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة.

جاءت العبارة "تعتقد بان المهارات الجماعية تقلل من نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات خاصة بالمشاكل الغير مألوفة" في المرتبة الثالثة من حي اعتبارها كعامل ساهم في إدراك بان المهارات الجماعية تقلل من المخاطرة في اتخاذ قرارات، هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.41، وانحراف معياري يقدر ب 0.494 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية المهارات الجماعية على تقليل نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (41.3%) يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد أفكار جديدة وما نسبته (58.7%) موافقين. والتي تعكس درجة إدراك عاملين المجمع لمدى أهمية المهارات الجماعية التي يمتلكها كل عامل، وسعيهم إلى استفادة من بعضهم البعض خاصة في ظل المشاكل الغير مألوفة.

جاءت العبارتين "تعتقد بان خبرات الجماعية تساهم في إيجاد حلول جديدة" و"تعتقد بان خبراتكم الجماعية تتشكل من خلال الممارسات" في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك العاملين بان الخبرات الجماعية تتشكل من الممارسة تؤدي إنتاج حلول جديدة، هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.40 و 4.39 على التوالي، وانحراف معياري يقدر ب 0.507 و 0.509 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية خبرات الجماعية الناتجة من الممارسات في إيجاد حلول جديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (40.5%) و (41.3%) على التوالي يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد أفكار جديدة وما نسبته (58.7%) (57.9%) على التوالي موافقين والتي تعكس إدراك الأفراد لأهمية توليد أفكار جديدة ومشاركتها وتطبيقها، مقابل (0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارتين.

جاءت العبارة "لدى أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعيا" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في أن قدرات الجماعية تمكن الفريق من مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول جماعيا، هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.38، وانحراف معياري يقدر ب 0.725 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية قدرات الجماعية في مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول جماعيا. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (48.4%) يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد حلول جديدة وما نسبته (45.2%) موافقين مما يشير إلى درجة ثقة مقبولة داخل الفريق والتي تشير أن الأفراد يساعدون بعضهم في حل مشاكل العمل. مقابل (4%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته.

جاءت العبارة "تعتقد بان المواقف الجماعية لها تأثير على القرارات المتخذة" في المرتبة السابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك بان المواقف الجماعية تؤثر على قرارات هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.33، وانحراف معياري يقدر ب 0.679 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية المواقف الجماعية على القرارات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (41.3%) يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان قدرات الجماعية تولد حلول جديدة وما نسبته (53.2%) موافقين مما يشير إلى أن الأفراد ينظرون للقضايا المتعلقة بالعمل من منظور مشترك. مقابل (3.2%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته.

جاءت العبارتين "تعتقد بان الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة مشكلة ما أفضل بكثير" و"تعتقد بان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أكثر فعالية من القرارات الفردية" في المرتبة الثامنة والتاسعة على التوالي من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك أهمية الاتفاق الجماعي حول اتخاذ القرار جماعيا هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.21 و 4.18 على التوالي، وانحراف معياري يقدر ب 0.730 و 0.824 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية الاتفاق الجماعية على القرارات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (33.3%) و(36.5%) على التوالي يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان اتفاق الجماعية تولد حلول جديدة وما نسبته (59.5%) و(53.2%) على التوالي موافقين لتشير أن الأفراد يتحادثون في أمور العمل بلغة مشتركة، أي أنهم يفهمون بعضهم بعضا. مقابل (5.6%) و(7.9%) على التوالي فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (1.6%) و(2.4%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته.

جاءت العبارتين "تعتقد بان العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي" و"تعتقد أن التعلم الجماعي مع زملائك أهم من التعلم الفردي" في المرتبة العاشرة والحادي عشرة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في إدراك أهمية العمل والتعلم الجماعي في تنمية قدرات الجماعية هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.0 و 3.90 على التوالي، وانحراف معياري يقدر ب 0.820 و 0.933 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى أهمية الاتفاق الجماعية على القرارات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (23.0%) و(23.8%) على التوالي يوافقون بشدة على أنهم يدركون بان اتفاق الجماعية تولد حلول جديدة وما نسبته (64.3%) و(57.9%) على التوالي موافقين. مقابل (10.3%) و(15.1%) على التوالي فقط لا يوافقون على ذلك، في حين أن ما نسبته (2.4%) و(3.2%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه

العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته.

جاءت العبارة "يحرص المجمع على التنوع والتكامل في القدرات المشكلة لفرق العمل" في المرتبة الأخيرة حيث اعتبارها كعامل ساهم في تنوع قدرات الجماعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.34، وانحراف معياري يقدر بـ 0.814 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول حرص المجمع على التنوع قدرات العاملين. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (16.7%) يوافقون على أن المجمع يحرص على تنوع قدرات، مقابل (68.3%) لا يوافقون على ذلك وما نسبته (7.1%) لا يوافقون بشدة، مما يشير إلى نقص واضح في جانب التنوع. في حين أن ما نسبته (7.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المجمع لا يحرص على التنوع والتكامل في قدرات الجماعة للفرق .

**3- ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد قدرات العاملين:** وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل أبعاد قدرات العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد القدرات العاملين

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.710	4.36	القدرات الفردية
2	مرتفعة	موافق	0.678	4.12	القدرات الجماعية
	مرتفعة جدا	موافق بشدة	0.694	4.24	قدرات العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال يتمتعون بمستويات مرتفعة جدا من القدرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد قدرات العاملين 4.24 من 5 وهو مرتفع جدا يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4.21 - 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع جدا" لقدرات العاملين كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على قدرات العاملين بالمجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.694.

و بناء على كل ما سبق، يتضح لنا تواجد أبعاد قدرات العاملين في المجمع بدرجات متفاوتة. بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب أبعاد قدرات العاملين بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في دعم قدرات العاملين إلى الأقل مساهمة كما يلي:

قدرات الفردية هو أقوى بعد يعبر عن مدى اعتماد على قدرات العاملين في المجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.36، وانحراف معياري 0.710 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتمادهم على قدراتهم الفردية. وهذا يعطي انطبعا إلى أن العاملين في المجمع يعتمدون على قدراتهم الفردية يتميز بمستوى مرتفع جدا. لذلك أكد أفراد العينة على الاعتماد هم على القدرات الفردية في إطار عملهم بالمجمع.

يليه في المرتبة الثانية قدرات الجماعية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12، وانحراف معياري 0.678 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتمادهم على قدرات الجماعية، وهذه النتائج تشير إلى أن العاملين في المجمع يعتمدون على قدراتهم الجماعية يتميز بمستوى مرتفع. وهو ما جعل أفراد العينة يؤكدون على الاعتمادهم على قدرات الجماعية في إطار عملهم بالمجمع.

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور قدرات العاملين، يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين جدا على جميع عناصر قدرات العاملين، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أن أفراد العينة هم من مؤسسة صناعية. بحيث طبيعة نشاط المؤسسة الحساس يفرض عليها قدرات محددة.

#### ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات محور إنتاج المعرفة

للتعرف على مستوى إنتاج المعرفة في مجمع صيدال، وكذا العوامل التي تظهر جوانب تطبيقه، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات أبعاد محور إنتاج المعرفة. يتكون هذا المحور المتعلق بإنتاج المعرفة من ثلاثة أبعاد أساسية لغرض قياسه وهي توليد المعرفة ومشاركتها وأخيرا تطبيقها وفيما يلي تحليل لفقرات كل بعد:

#### 1- تحليل فقرات بعد توليد المعرفة: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات بعد توليد المعرفة، لقياس مستوى إنتاج المعرفة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن توليد المعرفة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد توليد المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	1.043	2.87	6	59	6	55	0	العدد	يعمل المجمع على جذب القدرات المتميزة و مبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة
			4.8	46.8	4.8	43.7	0	%	
7	0.949	2.65	2	80	4	40	0	العدد	لديك الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة
			1.6	63.5	3.2	31.7	0	%	
3	0.597	4.30	0	2	3	76	45	العدد	تملك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالك بالاعتماد على خبرتك في توليد حلول جديدة
			0	1.6	2.4	60.3	35.7	%	
4	0.480	4.24	0	0	3	90	33	العدد	يكتسب العاملون معارفهم بالاعتماد على خبراتهم.
			0	0	2.4	71.4	26.2	%	
2	0.558	4.43	0	1	1	67	57	العدد	للعاملين القدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل
			0	0.8	0.8	53.2	45.2	%	
5	0.937	3.78	0	22	6	76	22	العدد	الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء
			0	17.5	4.8	60.3	17.5	%	
10	0.574	1.92	24	90	10	2	0	العدد	يعتمد المجمع على أسلوب العصف الذهني لسد الفجوة المعرفية
			19.0	71.4	2	1.6	0	%	
11	0.519	1.71	39	85	1	1	0	العدد	يهتم مجتمعكم بتوفير كل الموارد الضرورية لتوليد معارف متميزة
			31.0	67.5	0.8	0.8	0	%	
1	0.500	4.55	0	0	0	57	69	العدد	تعتقد بان العاملين يقومون بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر
			0	0	0	45.2	54.8	%	
8	1.053	2.60	8	78	2	34	4	العدد	مجمعكم يشجعكم على عرض أفكاركم الجديدة دون تردد كما يتم توثيقها
			6.3	61.9	1.6	27.0	3.2	%	
9	0.940	2.59	3	83	3	37	0	العدد	يسمح المجمع للعاملين بتحديد أساليب عملهم ويقومون بتطوير مستمر لإجراءات العمال
			2.4	65.9	2.4	29.4	0	%	
			المجموع الكلي						
	0.741	3.24							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين بدرجة متوسطة على أن المجمع يقوم بتوليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.24 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي



تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على توليد المعرفة بالجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.741.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتوليد المعرفة في المجمع. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة المتوسطة أفراد عينة الدراسة عن توليد المعرفة في المجمع، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، و ذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتقد بان العاملين يقومون بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.44، وانحراف معياري 0.500 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيام العاملين بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (54.8%) يوافقون بشدة على أنهم يقومون بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر وما نسبته (45.2%) يوافقون ويميلون إلى تطوير معارفهم من خلال التعلم الذاتي المستمر، مما يدل أن لديهم حب الاطلاع ولا يبقى إلا أن يجدوا الفرصة ليطوروا .

جاءت العبارة "للعاملين القدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.43، وانحراف معياري 0.558 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول امتلاكهم القدرات العاملين التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (45.8%) يوافقون بشدة على أنهم يمتلكون قدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل وما نسبته (53.2%) يوافقون مقابل (0.8%) فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارتين "تملك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالك بالاعتماد على خبرتك في توليد حلول جديدة" و"يكتسب العاملون معارفهم بالاعتماد على خبراتهم" في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.30 و 4.24 على التوالي، وانحراف معياري 0.597 و 0.480 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول امتلاكهم الخبرات التي تمكنهم من توليد حلول جديدة واكتساب معارف. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (35.7%) و(26.2%) على التوالي يوافقون بشدة على أنهم يمتلكون قدرات التي تمكنهم من طرح

الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل وما نسبته (60.3%) و(71.4%) لكلاهما يوافقون، مقابل (1.6%) فقط لا يوافقون على أن الخبرات تكسبهم معارف، في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن العبارتين، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78، وانحراف معياري 0.937 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول تقديم الأفكار الجديدة من خلال الحوار وتبادل الآراء. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (17.5%) يوافقون بشدة على أنهم يمتلكون قدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل وما نسبته (60.3%) يوافقون، مقابل (17.5%) فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (4.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يعمل المجمع على جذب القدرات المتميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87، وانحراف معياري 1.043 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المجمع على جذب القدرات المتميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (43.7%) يوافقون على أن المجمع يسعى لجذب الأفراد المبدعين والقدرات المتميزة من الخارج مثل الجامعات وغيرها ولا يخفى دور هؤلاء في جلب معارف جديدة، مقابل (46.8%) لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (4.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "لديك الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة" في المرتبة السابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87، وانحراف معياري 1.043 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يمنحهم الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (31.7%) يوافقون على أن المجمع يمنح الحرية في العمل وتعديله كما يشجع نوعاً ما على طرح الأفكار الجديدة، مقابل (63.5%) لا يوافقون على ذلك بينما ما نسبته (1.6%) فقط لا يوافقون بشدة وهذا راجع لأن لمجمع قانون صارم حول تعديل أو تجديد دون الرجوع إلى المجلس العلمي للمجمع نظراً لطبيعة النشاط الحساس الذي تمارسه، في حين ما نسبته (3.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن المبحوثين ليس لديهم اهتمام كاف بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارتين "مجمعكم يشجعكم على عرض أفكاركم الجديدة دون تردد كما يتم توثيقها" و"يسمح المجمع للعاملين بتحديد أساليب عملهم ويقومون بتطوير مستمر لإجراءات العمال" في المرتبة الثامنة والتاسعة على التوالي تأكيداً للعبارة السابقة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.60 و 2.59 على التوالي، وانحراف معياري 1.053 و 0.940 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يشجعهم عرض وتوثيق أفكارهم الجديدة كما يسمح لهم بتحديد وتطوير أساليب عملهم باستمرار. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (3.2%) و(0%) يوافقون بشدة، أما ما نسبته يوافقون (27%) و(0%) على التوالي يوافقون على أن المجمع يشجعهم نوعاً ما على طرح الأفكار الجديدة، مقابل (61.9%) و(65.9%) على التوالي لا يوافقون على ذلك بينما ما نسبته (6.3%) و(29.4%) فقط لا يوافقون بشدة وهذا راجع لأن المجمع يخضع لقوانين معينة تحكمها وتلزمها على تقييد بها، في حين ما نسبته (1.6%) و(2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن المبحوثين ليس لديهم اهتمام كاف بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة "يعتمد المجمع على أسلوب العصف الذهني لسد الفجوة المعرفية" في المرتبة العاشرة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.92، وانحراف معياري 0.574 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يعتمد على العصف الذهني لسد الفجوة المعرفية. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (1.6%) يوافقون على أن المجمع يستعمل العصف الذهني لطرح الأفكار الجديدة، مقابل (71.4%) لا يوافقون على ذلك بينما ما نسبته (19%) فقط لا يوافقون بشدة وهذا راجع لعدم وجود إدارة للمعرفة تهتم بهذا الأسلوب، في حين ما نسبته (2%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يهتم مجمعكم بتوفير كل الموارد الضرورية لتوليد معارف متميزة" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية باعتبارها كعامل ساهم في توافر توليد المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.71، وانحراف معياري 0.519 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يهتم بتوفير كل الموارد الضرورية لتوليد معارف متميزة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (0.8%) فقط يوافقون على أن المجمع يهتم بذلك، مقابل (67.5%) لا يوافقون على ذلك بينما ما نسبته (31%) لا يوافقون بشدة وهذا راجع لعدم وجود إدارة للمعرفة تهتم بهذا الأمر، في حين ما نسبته (0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

## 2- تحليل فقرات بعد المشاركة بالمعرفة: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

عبارات بعد مشاركة المعرفة، لقياس مستوى إنتاج المعرفة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن

مشاركة المعرفة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة بالمعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.476	4.43	0	0	0	83	43	العدد	يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم
			0	0	0	65.9	34.1	%	
3	0.831	4.07	0	12	3	75	36	العدد	لدى العاملين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين
			0	9.5	2.4	59.5	28.6	%	
9	1.019	3.29	0	46	4	70	6	العدد	يتم إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية
			0	36.5	3.2	55.6	4.8	%	
8	0.934	3.36	1	37	4	84	0	العدد	إذا كانت لديكم معرفة متميزة ومهمة فأنتم تفضلوا تعليمها لزملائكم.
			0.8	29.4	3.2	66.7	0	%	
5	0.705	3.85	0	12	6	97	11	العدد	الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بان تظهروا عن معرفتكم وخبراتكم
			0	9.5	4.8	77.0	8.7	%	
7	0.953	3.37	1	37	4	82	2	العدد	يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة
			0.8	29.4	3.2	65.1	1.6	%	
2	0.486	4.37	0	0	0	79	47	العدد	يستطيع عادة العاملين الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من اجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية
			0	0	0	62.7	37.3	%	
6	0.814	3.73	0	20	3	94	9	العدد	يقبض العاملون في نصائح والإرشادات، كما يتقبلوا انتقادات التي يتلقونها من زملائهم
			0	15.9	2.4	74.6	7.1	%	
4	0.618	4.05	0	4	9	90	23	العدد	أرى أن التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة
			0	3.2	7.1	71.4	18.3	%	
			المجموع الكلي						
			0.759	3.83					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مجتمع صيدال موافقين على أنها تقوم بمشاركة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدي موافقتهم على هذه العملية بـ 3.83 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على قيام بمشاركة المعرفة الداخلي بالجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.759.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مجتمع صيدال يقرون بمشاركة المعرفة الداعمة لإنتاج المعرفة في الجمع. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن المشاركة المعرفة في

المجمع، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارتين "يقوم العاملان بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم" و"يستطيع عادة العاملان الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من أجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية" في المرتبة الأولى والثانية على التوالي من حيث الأهمية باعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.43 و 4.37 على التوالي، وانحراف معياري 0.476 و 0.486 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يسمح للعاملين بالاتصال وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم من أجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية. بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (34.1%) و(37.3%) على التوالي يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (65.9%) و(62.7%) يوافقون على أن المجمع يسمح لهم بتبادل الخبرات والمعارف في ما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم وهذا راجع لإدراك المجمع لمدى أهمية المعرفة والخبرات وضرورة وصولها في الوقت المناسب.

جاءت العبارتين "لدى العاملين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين" و"أرى أن التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة" في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي من حيث اعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.07 و 4.05 على التوالي، وانحراف معياري 0.831 و 0.618 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن للعاملين استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة معارفهم وخبراتهم كما أنهم مدركين بأنها ستؤدي إلى تعلم معارف جديدة بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (28.6%) و(18.3%) على التوالي يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (59.5%) و(71.4%) على التوالي يوافقون على أن لهم رغبة واستعداد للمشاركة بخبراتهم ومعارفهم وهذا راجع لإدراكهم بأن تشارك يؤدي لتعلم معارف جديدة. مقابل (9.5%) و(3.2%) على التوالي فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (2.4%) و(7.1%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بأن تظهروا عن معرفتكم وخبراتكم" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.85 وانحراف معياري 0.705 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بأن تظهروا عن معرفتكم وخبراتكم بحيث بينت درجة الموافقة بأن ما نسبته (8.7%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (77%) يوافقون على أن نقاشات تكشف لهم

معارفهم وخبراتهم ضمنية. مقابل (9.5%) فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (4.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يثق العاملون في نصائح والإرشادات، كما يتقبلوا انتقادات التي يتلقونها من زملائهم" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73، وانحراف معياري 0.814 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول الثقة العاملين فيما بينهم من حيث نصائح وانتقاد بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (7.1%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (74.6%) يوافقون على أن هناك ثقة فيما بينهم وهذا راجع لانسجام والتعاون فيما بينهم. مقابل (15.9%) فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارتين "يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة" و"إذا كانت لديكم معرفة متميزة ومهمة فأنتم تفضلوا تعليمها لزملائكم" في المرتبة السابعة والثامنة على التوالي من حيث اعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.37 و 3.36 على التوالي، وانحراف معياري 0.953 و 0.934 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول تصريح بمعارفكم النادرة وتعليمها لزملائكم بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (1.6%) و (0%) على التوالي يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (66.7%) و (65.1%) على التوالي يوافقون على أن لهم رغبة بتصريح بمعارفهم المتميزة وتعليمها لزملائهم وهذا راجع لإدراكهم مدى أهمية التشارك الذي يؤدي لتعلم معارف جديدة نظرا لمستواهم العلمي وطبيعة نشاطهم. مقابل (29.4%) لكلا العبارتين لا يوافقون على ذلك كما أن ما نسبته (0.8%) لا يوافقون بشدة وهذا راجع لمنطق المعرفة في يد صاحبها فقط قوة، وأنه بمشاركة خبراته ومعارفه مع الآخرين يفقد مصدر قوته وتواجده في العمل وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه، في حين ما نسبته (2.4%) و (7.1%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يتم إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأخيرة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في مشاركة المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.29، وانحراف معياري 1.019 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إقامة جلسات حوار حول الأفكار الإبداعية بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (4.8%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (55.6%) يوافقون على أن مجمع يقوم بإجراء جلسات حوار لأفكار الإبداعية. مقابل (36.5%)

فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (3.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

**3- تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة:** وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق، لقياس مستوى إنتاج المعرفة الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن تطبيق المعرفة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عبارات والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد تطبيق المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
9	0.662	2.04	15	100	3	7	1	العدد	يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم الجديدة والإفادة منها في أعمالهم
			11.9	79.4	2.4	5.6	0.8	%	
8	0.977	2.72	1	78	3	43	1	العدد	يسعى المجمع على تطبيق كل ما تعلمه العاملين من برامج التدريب والتعلم
			0.8	61.9	2.4	34.1	0.8	%	
2	0.428	4.02	0	3	1	112	10	العدد	هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل
			0	2.4	0.8	88.9	7.9	%	
5	1.066	3.17	4	47	1	71	3	العدد	لا يجد العاملين صعوبة في تطبيق ما تعلمه في عملهم
			3.2	37.3	0.8	56.3	2.4	%	
7	0.993	2.75	1	77	1	46	1	العدد	يسمح لكم بمجمعكم بتحريب أفكاركم ومشروعاتكم الخلاقة
			0.8	61.1	0.8	36.5	0.8	%	
1	0.252	4.06	0	1	0	121	4	العدد	تعتقد أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين
			0	0.8	0	96.0	3.2	%	
6	1.020	2.83	0	74	4	44	4	العدد	يقوم العاملون بتحريب ما تم التوصل إليه أولاً قبل القيام بتنفيذه فعلاً
			0	58.7	3.2	34.9	3.2	%	
4	0.729	3.74	0	17	3	102	4	العدد	يفسح المجمع المجال للعاملين لتطبيق معارف الجديدة التي تم توصل لها
			0	13.5	2.4	81.0	3.2	%	
3	0.727	3.89	0	9	2	109	6	العدد	يرغب غالبية العاملين في التعاون لتطبيق معرفة جديدة بشكل جماعي
			0	7.1	1.6	86.5	4.8	%	
المجموع الكلي									
	0.761	3.25							

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين إلى حد ما على أن المجمع يقوم بتطبيق المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.25 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المتوسط". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقاً عاماً في حكم أفراد العينة على تطبيق المعرفة بالمجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.761.



وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتطبيق المعرفة في المجمع. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في الموافقة المتوسطة لأفراد عينة الدراسة عن تطبيق المعرفة في المجمع، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعتقد أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين" في الترتيب الأول من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06، وانحراف معياري 0.252 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهاراتهم بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (3.2%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (96%) يوافقون على أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين. مقابل (0.8%) فقط لا يوافقون على ذلك، يمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن الباحثين ليس لديهم اهتمام كاف بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة "هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.02، وانحراف معياري 0.428 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أنهم يحرصون على تنفيذ ما تعلموا من خلال التطبيق والممارسة لتحسين العمل، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (7.9%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (88.9%) يوافقون على أنهم حريصين على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل ولعل هذه المعارف المطبقة متأتية أصلاً من الدروس المتعلمة من الممارسات مختلفة ومن خبراتهم في التعامل مع القضايا المختلفة. مقابل (2.4%) فقط لا يوافقون على ذلك، كما أن ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يرغب غالبية العاملين في التعاون لتطبيق معرفة جديدة بشكل جماعي" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89، وانحراف معياري 0.727 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول رغبتهم في التعاون مع بعضهم البعض لتطبيق معارف جديدة، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (4.8%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (86.5%) يوافقون على أن لديهم رغبة في التعاون لتطبيق معرفة جديدة. مقابل (7.1%) فقط لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (1.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.



جاءت العبارة "يفسح المجمع المجال للعاملين لتطبيق معارف الجديدة التي تم توصل لها" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74، وانحراف معياري 0.729 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يمكنهم من تطبيق معارف جديدة التي تم توصل لها، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (3.2%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (81%) يوافقون على أن المجمع يقوم بتطبيق معرفة جديدة بعد دراستها والمصدقة عليها. مقابل (19.5%) لا يوافقون على ذلك، في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق ما تعلمه في عملهم" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17، وانحراف معياري 1.066 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أنهم لم يجدوا صعوبة في تطبيق ما تعلمه في عملهم، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (2.4%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (56.3%) يوافقون على أن لديهم رغبة في التعاون لتطبيق معرفة جديدة. مقابل (37.3%) لا يوافقون على ذلك، كما أن ما نسبته (3.2%) لا يوافقون بشدة، في حين ما نسبته (0.8%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارتين "يقوم العاملون بتجريب ما تم التوصل إليه أولا قبل القيام بتنفيذه فعلا" و"يسمح لكم بمجمعكم بتجريب أفكاركم ومشروعاتكم الخلاقة" في المرتبة السادسة والسابعة على التوالي من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83 و 2.75 على التوالي، وانحراف معياري 1.020 و 0.993 على التوالي الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول أن المجمع يسمح لهم بتجريب أفكارهم الجديد قبل تنفيذها فعليا، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (3.2%) و (0.8%) على التوالي يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (34.9%) و (36.5%) على التوالي يوافقون على أن المجمع يسمح لهم بتجريب أفكارهم الجديد قبل تنفيذها فعليا. مقابل (58.7%) و (61.1%) على التوالي لا يوافقون على ذلك، كما أن ما نسبته (0%) و (0.8%) على التوالي لا يوافقون بشدة وهذا دليل أن هذه الأفكار لا تدرس بعناية كافية، فلو تمت دراسة جدية لمدى فائدة تطبيقها وتبنيها، لا ربما عادت بفائدة تتعدى الموارد التي تستهلكها بكثير وتوفر الوقت والتكلفة، في حين ما نسبته (3.2%) و (0.8%) على التوالي من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يسعى المجمع على تطبيق كل ما تعلمه العاملون من برامج التدريب والتعلم" في المرتبة الثامنة من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72، وانحراف معياري

0.977 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول سعي المجمع على تطبيق كل ما تعلمه من برامج التدريب والتعلم، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (0.8%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (34.1%) يوافقون على أن المجمع يسعى إلى ذلك، مقابل (61.9%) لا يوافقون على ذلك، كما أن ما نسبته (0.8%) لا يوافقون بشدة حيث تعد عملية التدريب وكأنها عملية روتينية يجب أن يقوم بها بعض الأفراد، لكن مفهوم التدريب في ظل إدارة المعرفة يختلف كثيرا في منظاره عنه من قبل، إذ يعد مصدرا هاما للمعارف الجديدة التي يمكن يساهم تطبيقها في تطوير إجراءات العمل، في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

جاءت العبارة "يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم الجديدة والإفادة منها في أعمالهم" في المرتبة التاسعة والأخيرة من حيث اعتبارها عامل ساهم في تطبيق المعرفة بالمجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.04، وانحراف معياري 0.662 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول تشجيع المجمع لهم لتطبيق معارفهم الجديدة والإفادة منها في أعمالهم، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (0.8%) يوافقون بشدة على أن المجمع يهتم بذلك كما أن ما نسبته (5.6%) يوافقون على أن المجمع يسعى إلى ذلك، مقابل (79.4%) لا يوافقون على ذلك، كما أن ما نسبته (11.9%) لا يوافقون بشدة، في حين ما نسبته (2.4%) من أفراد العينة قرروا الحياد، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة.

4- ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد إنتاج المعرفة: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل أبعاد إنتاج المعرفة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد إنتاج المعرفة

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	متوسطة	محايد	0.741	3.24	توليد المعرفة
1	مرتفعة	موافق	0.759	3.83	مشاركة المعرفة
2	متوسطة	محايد	0.761	3.25	تطبيق المعرفة
	مرتفعة	موافق	0.754	3.44	إنتاج المعرفة

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال يتمتعون بمستويات مرتفعة من إنتاج المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد إنتاج المعرفة 3.44 من 5، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 3.40-4.39) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" لإنتاج المعرفة كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على إنتاج المعرفة بالمجمع، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.754.

وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا تواجد أبعاد إنتاج المعرفة في المجمع بدرجات متفاوتة. بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب أبعاد إنتاج المعرفة بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في دعم إنتاج المعرفة إلى الأقل مساهمة كما يلي:

مشاركة المعرفة هو أقوى بعد يعبر عن مدى اعتماد على إنتاج المعرفة في المجمع، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83، وانحراف معياري 0.759 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيامهم بمشاركة المعرفة. وهذا يعطي انطباعاً إلى أن العاملين في المجمع يقومون بمشاركة المعرفة يتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد العينة على مشاركة المعرفة في إطار عملهم فالمجمع يشجعهم على المشاركة بحرية.

يليه في المرتبة الثانية تطبيق المعرفة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.25، وانحراف معياري 0.761 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيامهم بتطبيق المعرفة، وهذه النتائج تشير إلى أن العاملين في المجمع يقومون بتطبيق المعرفة يتميز بدرجة موافقة متوسطة. وهذا راجع إلى القيود والقوانين والأنظمة التي تحكم مختلف مراحل التطبيق منذ وضع المخططات وبداية الإنشاء وحتى بعد طرح إنتاجها في السوق إلى جانب التكاليف الباهظة جدا لعملية تطبيق وتجريب معرفة جديدة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة والسريعة، وهو ما جعل أفراد العينة يؤكدون على قيامهم بتطبيق المعرفة وفقاً لقرارات المجلس العلمي المتخذة والمصادق عليها من قبل المجمع، وهذا دليل على أن هذه الأفكار لا تدرس بعناية كافية، فلو تمت دراسة جدية لمدى فائدة تطبيقها وتبنيها، لربما عادت بفائدة تتعدى الموارد التي تستهلكها بكثير.

و يأتي في المرتبة الثالثة توليد المعرفة وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.24، وانحراف معياري 0.741 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيامهم بتوليد المعرفة، وهذه النتائج تشير إلى أن العاملين في المجمع يقومون بتوليد المعرفة يتميز بدرجة موافقة متوسطة، وهذا ما يعكس بأن العاملين لديهم الرغبة في توليد المعرفة ولكن تبقى ممارسات الإدارة في أحيان كثيرة عائقاً أمامهم، وهذا ما يدل على أن المجمع لا يهتم بصورة كافية بتوليد الأفكار الجديدة، نظراً لما تتطلبه من موارد أحياناً، وهو ما جعل أفراد العينة يؤكدون على قيامهم بتوليد المعرفة في حدود المطلوب، وعموماً فإن عملية توليد المعرفة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب، مما ينعكس على مستوى الإبداع داخل المجمع .

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور إنتاج المعرفة، يتضح بأن أفراد عينة مجمع صيدال موافقين على جميع عناصر إنتاج المعرفة، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أن أفراد العينة هم من عمال باحثين. بحيث أن عملهم يفرض عليهم إنتاج معارف باستمرار نظراً لطبيعة نشاط المجمع.

### ثالثاً: عرض النتائج الأولى المستخلصة من تحليل الاستبيان

وذلك من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول محوري الدراسة والمتعلقين بكل من قدرات العاملين، وإنتاج المعرفة.

**1- نتائج تحليل الاستبيان حول محور قدرات العاملين:** حيث يتم عرض نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمجمع صيدال، بناء على أبعاد قدرات العاملين والمتمثلة في: قدرات الفردية وقدرات الجماعية.

#### ✓ نتائج تحليل الاستبيان حول بعد قدرات الفردية

بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد قدرات الفردية، يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتوافر قدرات الفردية في إطار قدرات العاملين في المجمع، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن قدرات الفردية، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

- 1- اعتماد العاملين في مجمع صيدال على خبراتهم الفردية في حل المشاكل، والتي تمكنهم من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل؛
- 2- يستندوا العاملين في مجمع صيدال على مهاراتهم الفردية في حل المشاكل بشكل جيد، والتي تمكنهم من مواجهة الأمور المعقدة؛
- 3- يعتقدوا العاملين في مجمع صيدال بان مواقفهم الفردية تعد مرجعية أساسية يركزوا عليها في اتخاذ القرارات؛
- 4- يثق العاملين بمجمع صيدال بقدراتهم الفردية في إيجاد أفكار وحلول جديدة .

#### ✓ نتائج تحليل الاستبيان حول بعد قدرات الجماعية

بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد قدرات الجماعية، يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتوافر قدرات الجماعية في إطار قدرات العاملين في المجمع، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن قدرات الجماعية، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

- 1- يركز العاملين في مجمع صيدال على خبراتكم الجماعية التي تشكل من خلال الممارسات الفعلية في إيجاد حلول جديدة، والتي تنتج انطلاقا من المشاركة الجماعية؛
- 2- يعتقدوا العاملين في مجمع صيدال بان مواقفهم الجماعية لها تأثير على قراراتهم المتخذة؛
- 3- يؤكدوا العاملين في مجمع صيدال بان مهاراتهم الجماعية تقلل من نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات؛

4- يعتقدوا العاملين في مجمع صيدال بان العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي، خاصة وان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أكثر فعالية من القرارات الفردية؛

5- يثق العاملين بمجمع صيدال بقدراتهم الجماعية التي تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة .

بالإضافة إلى ذلك يشير أفراد العينة إلى توافر عبارة من عبارات الاستبيان تعبر عن قدرات الجماعة بمستوى قليل، والتي تتمثل في:

1- حرص المجمع على التنوع والتكامل في القدرات المشكلة لفرق العمل.

2- نتائج تحليل الاستبيان حول محور إنتاج المعرفة: حيث يتم تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمجمع صيدال، بناء على أبعاد إنتاج المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.

#### ✓ نتائج تحليل الاستبيان حول بعد توليد المعرفة

بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد توليد المعرفة، يمكننا القول بان أفراد عينة مجمع صيدال يقرون بتوافر توليد المعرفة في إطار إنتاج المعرفة في المجمع، إلا أن آرائهم حول بعد توليد المعرفة قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث يتوافر توليد المعرفة بالمجمع من خلال ما يلي:

1- يقوم العاملين في مجمع صيدال بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر؛

2- يؤكدوا العاملين في مجمع صيدال بان لهم قدرات تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل؛

3- يقروا العاملين في مجمع صيدال بأنهم يكتسبوا معارفهم بالاعتماد على خبراتهم التي تساهم في توليد حلول جديدة؛

4- يعتقدوا العاملين في مجمع صيدال بان الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.

بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر بعض العبارات المعبرة عن توليد المعرفة بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

1- يعمل المجمع على جذب القدرات المتميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة؛

2- لديك الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة؛

3- مجتمعكم يشجعكم على عرض أفكاركم الجديدة دون تردد كما يتم توثيقها.

✓ نتائج تحليل الاستبيان حول بعد مشاركة المعرفة

بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد مشاركة المعرفة، يمكننا القول بان أفراد عينة مجتمع صيدال يقرون بتوافر مشاركة المعرفة في إطار إنتاج المعرفة في المجتمع، إلا أن آرائهم حول بعد مشاركة المعرفة قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث يتوافر مشاركة المعرفة بالمجتمع من خلال ما يلي:

- 1- يقوم العاملين في مجتمع صيدال بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم؛
  - 2- يستطيع عادة العاملين في مجتمع صيدال الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من اجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية؛
  - 3- يؤكدوا العاملين في مجتمع صيدال بان الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لهم بان يظهروا عن معرفتهم وخبراتهم؛
  - 4- يثق العاملين في مجتمع صيدال بالنصائح والإرشادات، كما يتقبلوا انتقادات التي يتلقونها من زملائهم يعتقدوا؛
  - 5- يرى العاملين في مجتمع صيدال بان التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة.
- بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر بعض العبارات المعبرة عن مشاركة المعرفة بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

- 1- يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة؛
- 2- إذا كانت لديكم معرفة متميزة ومهمة فأنتم تفضلوا تعليمها لزملائكم؛
- 3- يتم إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية.

✓ نتائج تحليل الاستبيان حول بعد تطبيق المعرفة

بناء على تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد تطبيق المعرفة، يمكننا القول بان أفراد عينة مجتمع صيدال يقرون بتوافر تطبيق المعرفة في إطار إنتاج المعرفة في المجتمع، إلا أن آرائهم حول بعد تطبيق المعرفة قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث يتوافر تطبيق المعرفة بالمجتمع من خلال ما يلي:

- 1- يحرص العاملين على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل؛
- 2- يؤكدوا العاملين في المجتمع بان نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين؛

- 3- يفسح المجمع المجال للعاملين لتطبيق معارف الجديدة التي تم توصل لها؛
- 4- يرغب غالبية العاملين في المجمع بالتعاون في تطبيق معرفة جديدة بشكل جماعي.

بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر بعض العبارات المعبرة عن تطبيق المعرفة بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

- 1- لا يجد العاملون صعوبة في تطبيق ما تعلمه في عملهم ؛
- 2- يسمح لكم مجتمعكم بتجريب أفكاركم ومشروعاتكم الخلاقة؛
- 3- يقوم العاملون بتجريب ما تم التوصل إليه أولاً قبل القيام بتنفيذه فعلاً؛
- 4- يسعى المجمع على تطبيق كل ما تعلمه العاملون من برامج التدريب والتعلم.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة كيف تأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة في مجمع صيدال، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، واختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار، ولكن قبل تطبيقه يجب توافر الشروط التالية: التأكد من تجانس التباين، أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات. وبعد الحصول على نتائج معادلة الانحدار يجب علينا أن نبين هل أن هذه المعاملات مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً، ولكي نحكم على معنوية معاملات الانحدار نستعين باختبار T ومستوى الاحتمالية المقابل له. كما نستخدم معامل الارتباط البسيط، معامل التحديد، معامل التحديد المصحح، لمعرفة المعنوية الإجمالية للنموذج. كما نستخدم أيضاً إحصائية F للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

#### أولاً : اختبار الفرضيات الأساسية

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

✓ اختبار كولموجروف - سمرنوف: (Kolmogorov- Smirnov)

من اجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى الاختبار جودة المطابقة، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره احد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات هذه الدراسة، لان الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعا طبيعيا.

ومن خلال برنامج (SPSS) يمكن إجراء الاختبار (Z de Kolmogorov -Smirnov) كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): الاختبار (K-S)

المتغيرات	قيمة اختبار (K-S) Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية (sig)
قدرات الفردية	0.879	0.170
قدرات الجماعية	0.930	0.138
توليد المعرفة	0.933	0.166
مشاركة المعرفة	0.959	0.144
تطبيق المعرفة	0.934	0.168

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

(Ho): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

(H1): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية .

✓ اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح

يستخدم كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن skewness يجب أن



يكون محصور بين-1 و1، kurtosis بين -3 و3، إحصائيا إذا كانت النسبة تقع ضمن المجال المقبول، تقبل فرضية عدم القائلة بأن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

الجدول رقم (20): معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
قدرات الفردية	-0.402	-1.172
قدرات الجماعية	-0.318	-0.483
توليد المعرفة	0.621	-0.564
مشاركة المعرفة	-0.577	-0.190
تطبيق المعرفة	0.387	-0.898

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول السابق يتضح بأن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لان قيمها تنتمي للمجال المقبول سواء معاملات الالتواء أو معاملات التفلطح. حيث كانت قيم معاملات الالتواء تتراوح بين -0.577 و 0.621 وقيم معاملات التفلطح تتراوح بين -1.172 و -0.190 وهذا ما يدعم النتيجة السابقة لاختبار (K-S) ، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

## 2- الارتباط لدى متغيرات الدراسة:

### ✓ الارتباط الذاتي (Multicollinearity)

ونعني به عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة لأن وجود علاقات ارتباط يمكن أن يسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات، و يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. لكن يجب اختبار فيما إذا كانت درجة الارتباط تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار المتعدد، حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة الإحصائية (t)، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهما في النموذج.

فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ويمكن معرفة هل هناك مشاكل في الارتباط الذاتي عن طريق معاملات التضخم والتباين *variance inflation factors (VIFs)* بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10 و فترات السماح *Tolerances* التي يجب أن تكون قيمها أكبر من 0.1 حسب ما اقترحه نتر وآخرون Neter & al<sup>2</sup>. والجدول الآتي يعرض ذلك:

<sup>1</sup> Cao, Q. & Dowlatshahi, S., (2005), The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of Operations Management*, 23, p542.

<sup>2</sup> Neter, J., William, W., Michael, H.K., (1985), *Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs*, 2nd Ed, Homewood: Richard D. Inc, Irwin.

الجدول رقم (21): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغيرات المستقلة	معامل تقييم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
قدرات الفردية	2.530	0.395
قدرات الجماعية	3.413	0.293

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ( $VIF < 10, Tolerance > 0, 1$ ) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

#### ✓ الارتباط الرتي

قبل إجراء تحليل التباين للانحدار فإنه لابد من تحقيق شرط تجانس التباين، والذي يعد من الشروط الأساسية لإجراء هذا الاختبار، فيما يتعلق بفرض تجانس التباين، تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان الرتي *Spearman's rho* بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية لاكتشاف فيما إذا كان أحد المتغيرات المستقلة يؤثر في عدم تجانس تباين الخطأ المعياري وبالتالي إجراء التصحيح المناسب، بحيث كل ما اقترب معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة العلاقة والتأثير، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين الأخطاء المعيارية والمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	معامل سبيرمان الرتي	مستوى المعنوية
قدرات الفردية	0.193	0.203
قدرات الجماعية	0.140	0.360

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من الجدول يلاحظ أن كل معاملات الارتباط كانت ضعيفة من جهة وغير معنوية من جهة أخرى، أي أن الارتباط هنا كان نتيجة الصدفة فقط وليس له دلالة إحصائية، مما يؤدي بنا إلى القول بعدم وجود تأثير واضح لأحد المتغيرات المستقلة على تباين الأخطاء العشوائية. مما يؤكد تجانس التباين. وهو ما يمكننا من إجراء تحليل التباين للانحدار.

**3- اختبار الملائمة وخطية العلاقات:** بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيداً. إن الفروض

اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط، إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة؛ أي عدم وجود ارتباط خطي تام أو شبه تام بين المتغيرات المستقلة. ولاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل  $B_1$ ، حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار المتعدد

المصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية DF	متوسط المربعات MS	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار SSR	18.999	1	18.999	155.438	0.000(*)
البواقي SSE	15.156	124	0.122		
الكلي SST	34.155	125			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha = 0, 05)$

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، كما تظهره قيمة فيشر (F) والتي بلغت 155.438 وبمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية معلمة الانحدار وإلى تمثيل خط الانحدار للبيانات تمثيلاً جيداً، وهذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية.

يوضح الجدول الأول بان طريقة الانحدار المستخدمة هي طريقة *Enter*، حيث قمنا بإدخال جميع المتغيرات المستقلة مرة واحدة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد. أما الجدول الثاني يوضح معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ المعياري للتقدير، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.746	0.556	0.553	0.34961

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

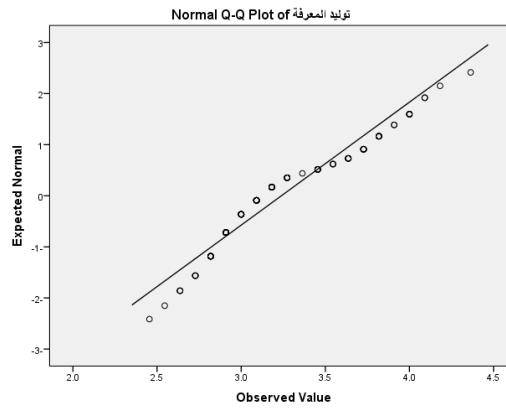
من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط وهي معامل الارتباط البسيط للقدرات العاملين مع إنتاج المعرفة قدر بـ (0.746) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. بينما بلغ معامل التحديد (0.556)، وهذا يعني أن المتغير المستقل قدرات العاملين في هذا النموذج يفسر ما مقداره 55.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع إنتاج المعرفة وهي قوة تفسيرية كبيرة، مما يعني أن التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع إنتاج المعرفة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة

44.4%، ترجع إلى عوامل عشوائية، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، تحتاج إلى دراسات مستقبلية؛ وهذا ما تؤكد قيمة معامل التحديد المعدل التي بلغت 0.553، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بما نسبته 55.3%، بمعنى أن 55.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع إنتاج المعرفة تعود إلى المتغير المستقل قدرات العاملين، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة منها الخطأ العشوائي، ما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرات العاملين (بمختلف أبعاده) في إنتاج المعرفة بمجمع صيدال. وهذا ما يؤكد أن لقدرات العاملين اثر هام في إنتاج المعرفة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

#### 4-اعتدالية النموذج:

الشكل رقم(12): لوحة انتشار البواقي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يتضح من خلال الشكل في الأعلى أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً أي تتبع التوزيع الطبيعي .

#### ثانياً: اختبار الفرضيات الدراسة

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية للدراسة.

#### 1- اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى " يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة"، ومن ثم سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة".

✓ اختبار أثر القدرات الفردية في إنتاج المعرفة: والتي تختبر الفرضية التالية: "يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "قدرات الفردية" و"إنتاج المعرفة"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة قدرات الفردية بإنتاج المعرفة في مجمع صيدال. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "قدرات الفردية" والمتغير التابع المتمثل في "إنتاج المعرفة" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): معاملات الارتباط بين قدرات الفردية وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.418	0.647**	قدرات الفردية وتوليد المعرفة
0.000	0.290	0.539**	قدرات الفردية ومشاركة المعرفة
0.000	0.297	0.545**	قدرات الفردية وتطبيق المعرفة
0.000	0.449	0.670**	قدرات الفردية وإنتاج المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين قدرات الفردية وإنتاج المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.670) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ ) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.449) أي أن 44.9% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة راجع إلى قدرات الفردية، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعده قدرات الفردية وتوليد المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.647) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.000$ )، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.418). كما أن قدرات الفردية لها علاقة ارتباط قوية مع كل من: تطبيق المعرفة (0.545)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.297)، ومشاركة المعرفة (0.539)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.290)، مما يجعله على علاقة مع كل أبعاد إنتاج المعرفة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الفردية وإنتاج المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	100.859	0.29973	0.449	0.670	1	9.061	الانحدار
					124	11.140	البواقي
					125	20.201	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الفردية وإنتاج المعرفة تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (100.859) عند مستوى الدلالة (0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للقدرات الفردية وإنتاج المعرفة قدر بـ (0.670)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.449)، أي أن 44.9% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة راجع إلى قدرات الفردية. وهذا يعني أن قدرات الفردية فسرت 44.9% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.29973) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

وللإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد قدرات العاملين) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ( $b_1$ ) ومقطع خط الانحدار ( $a_1$ ). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$  لا تؤثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي ( $b_1=0$ )

$H_1 =$  تؤثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي ( $b_1 \neq 0$ )

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث أن:

(y) : المتغير التابع المتمثل في إنتاج المعرفة PK

( $x_1$ ) : المتغير المستقل الأول المتمثل في قدرات الفردية CD

( $a_1$ ) : مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

( $b_1$ ) : ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الأول (قدرات الفردية).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري SEb		
0.000	7.019		0.202	1.415	الثابت constant
0.000	10.043	0.670	0.46	0.460	قدرات الفردية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للقدرات الفردية مع إنتاج المعرفة هي

$$PK=1.415+0.460CD$$

كما يلي:

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب القدرات الفردية في المجمع فان إنتاج المعرفة يقدر بـ (1.415)، كما أنه كلما استخدم المجمع قدرات الفردية بوحدة واحدة فان هذا يؤدي إلى زيادة في إنتاج المعرفة تقدر بـ (0.460) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغات 1.415 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (قدرات الفردية) بلغت (10.043) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وعليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة: لا تأثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

#### يوجد أثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة

✓ اختبار أثر قدرات الجماعية في إنتاج المعرفة: والتي تختبر الفرضية التالية: "يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "قدرات الجماعية" و"إنتاج المعرفة"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة قدرات الجماعية بإنتاج المعرفة في مجمع صيدال. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "قدرات الجماعية" والمتغير التابع المتمثل في "إنتاج المعرفة" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): معاملات الارتباط بين قدرات الجماعية وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
قدرات الجماعية وتوليد المعرفة	0.715**	0.512	0.000
قدرات الجماعية ومشاركة المعرفة	0.667**	0.445	0.000
قدرات الجماعية وتطبيق المعرفة	0.509**	0.259	0.000
قدرات الجماعية وإنتاج المعرفة	0.737**	0.543	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين قدرات الجماعة وإنتاج المعرفة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.543)، أي أن 54.3% من التغيرات الحاصلة في توليد المعرفة راجع إلى قدرات الجماعة. وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعده قدرات الجماعة وتوليد المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.715) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ )، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.512) كما أن قدرات الجماعة لها علاقة ارتباط قوية مع كل من: مشاركة المعرفة (0.667)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.445)، تطبيق المعرفة (0.509)، كما قدر معامل التحديد بـ (0.259)، مما يجعله على علاقة مع كل أبعاد إنتاج المعرفة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الجماعية وإنتاج المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	10.971	1	0.737	0.543	0.27282	147.402	0.000
البواقي	9.229	124					
الإجمالي	20.201	125					

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للقدرات الجماعية وإنتاج المعرفة تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (147.402) عند مستوى الدلالة (0.000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للقدرات الجماعية وإنتاج المعرفة قدر بـ (0.737)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.543)، أي أن 54.3% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة راجع إلى قدرات الجماعة. وهذا يعني أن قدرات الجماعة فسرت 54.3% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.27282) تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).



وللإجابة عن الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد قدرات العاملين) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ( $b_2$ ) ومقطع خط الانحدار ( $a_2$ ). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$  لا تؤثر قدرات الجماعة في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي ( $b_2=0$ )

$H_1 =$  تؤثر قدرات الجماعة في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي ( $b_2 \neq 0$ )

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a_2 + b_2 x_2$$

حيث أن:

( $y$ ): المتغير التابع المتمثل في إنتاج المعرفة  $PK$

( $x_2$ ): المتغير المستقل الأول المتمثل في قدرات الجماعة  $CC$

( $a_2$ ): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

( $b_2$ ): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الثاني (قدرات الجماعة).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (30): معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري SEb		
0.000	5.873		0.191	1.122	الثابت constant
0.000	12.141	0.737	0.46	0.558	قدرات الجماعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتماداً على نتائج الجدول السابق فإن معادلة خط قدرات الجماعة وإنتاج المعرفة هي كما يلي:

$$PK = 1.122 + 0.558CC$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب القدرات الجماعية في المجتمع فإن إنتاج المعرفة يقدر بـ (1.122)، كما أنه كلما استخدم المجتمع قدرات الجماعة بوحدة واحدة فإن هذا يؤدي إلى زيادة في إنتاج المعرفة تقدر بـ (0.558) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 1.122 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني (قدرات الجماعية) بلغت (12.141) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة: لا تأثر قدرات الجماعية في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

انطلاقاً مما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه:

### يوجد أثر للقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة

ومن خلال ما سبق من اختبار الفرضيات الفرعية يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية.

**2- اختبار الفرضية الرئيسية:** والتي تختبر الفرضية التالية: "يوجد أثر للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "قدرات العاملين" و"إنتاج المعرفة"، وقبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة قدرات العاملين بإنتاج المعرفة في مجمع صيدال. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "قدرات العاملين" والمتغير التابع المتمثل في "إنتاج المعرفة" وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): معاملات الارتباط بين قدرات العاملين وإنتاج المعرفة في مجمع صيدال

مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.564	0.746**	قدرات العاملين وتوليد المعرفة
0.000	0.473	0.625**	قدرات العاملين ومشاركة المعرفة
0.000	0.442	0.585**	قدرات العاملين وتطبيق المعرفة
0.000	0.573	0.757**	قدرات العاملين وإنتاج المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين قدرات العاملين وإنتاج المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.757) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.000)$  كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.573) أي أن 57.3% من التغيرات الحاصلة في توليد المعرفة راجع إلى قدرات العاملين، وكانت أكبر نسبة ارتباط للقدرات العاملين وتوليد المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.746) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.000)$ ، وهي علاقة ارتباط قوية وموجبة بمعامل التحديد قدر بـ (0.564). كما أن

قدرات العاملين لها علاقة ارتباط قوية مع كل من: مشاركة المعرفة (0.625)، كما قدر معامل التحديد ب (0.473)، تطبيق المعرفة (0.585)، كما قدر معامل التحديد ب (0.442)، مما يجعله على علاقة مع كل أبعاد إنتاج المعرفة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للقدرات العاملين وإنتاج المعرفة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	11.582	2	0.757	0.573	0.26470	82.652	0.000
البواقي	8.618	123					
الإجمالي	20.201	125					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للقدرات العاملين وإنتاج المعرفة تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (82.652) عند مستوى الدلالة (0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للقدرات العاملين وإنتاج المعرفة قدر ب (0.757)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر ب (0.573)، أي أن 57.3% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة راجع إلى قدرات العاملين. و تفسير ذلك أن 57.3% من التباينات تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة 42.7% ترجع إلى عوامل عشوائية، كأن تكون متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، مما يعني أيضا أن هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية، وتوضح هذه القيمة العالية، المقدرة التفسيرية للنموذج وجودته الإحصائية، بحيث أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، كما تظهر قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.26470) والتي تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F).

وللإجابة عن الفرضية الرئيسية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد قدرات العاملين) في إنتاج المعرفة، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b) ومقطع خط الانحدار (a). والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (33): معاملات نموذج الانحدار الخطي للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري SEb		
0.000	4.901		0.194	0.951	الثابت constant
0.004	2.953	0.265	0.062	0.182	قدرات الفردية
0.000	5.999	0.538	0.068	0.407	قدرات الجماعية
0.000	12.467	0.746	0.077	0.965	قدرات العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق يمكن القول أنه في حالة غياب القدرات العاملين في المجموع فإن إنتاج المعرفة يقدر بـ (0.951)، كما أنه كلما استخدم المجموع قدرات العاملين بوحدة واحدة فإن هذا يؤدي إلى زيادة في إنتاج المعرفة تقدر بـ (0.965) مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث ظهر مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى معنوية معلمة الميل و إلى تمثيل خط الانحدار للبيانات تمثيلا جيدا.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الثابت) بلغت 0.951 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (قدرات العاملين) بلغت (12.467) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ .

كما يقدم الجدول درجة التأثير  $\beta$  (Coefficients Unstandardized) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث كانت كل المعاملات لها معنوية إحصائية مما يشير إلى أهمية كل متغير في النموذج كما بلغت معلمة الحد الثابت 0.951 وهي معنوية كذلك.

وعليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة: لا تؤثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

انطلاقا مما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يوجد أثر للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

ركزت هذه الدراسة على اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، وذلك من خلال اختبار اثر كل من قدرات الفردية وقدرات الجماعية في إنتاج المعرفة، بحيث تم اختبار هذا الأخير من خلال أبعاده المتمثلة في: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة. وسيتم من خلال هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مجمع صيدال.

#### أولاً: تفسير نتائج أثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر قدرات الفردية في إنتاج المعرفة، أي "يوجد اثر للقدرات الفردية في إنتاج المعرفة"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.670)، وأن قدرات الفردية فسرت ما نسبته 44.9% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة.

مما يعني بان نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن قدرات الفردية التي يمتلكها العاملين في المجمع تأثر في عملية إنتاج المعرفة، وذلك من خلال خبرات الفردية ومهارات الفردية بالإضافة إلى المواقف الفردية المختلفة، الأمر الذي يسهل على المجمع تحقيق أهدافه من خلال تنمية وتطوير تلك خبرات والمهارات وتوجيه المواقف بما يخدم مصالحه.

يسعي المجمع دائماً إلى اكتساب قدرات فردية متميزة تضمن له إنتاج معرفة جديدة، نظراً لطبيعة نشاطه الذي يحتم عليه الإبداع والتجديد المستمر، فلقد حقق المجمع من خلال قدرات الفردية لعماله مزايا إبداعية غير مسبوقه وخير مثال على ذلك ما حققه الباحث عبد السلام شاكون حيث تمكن من التوصل إلى تركيب مصلى " طامفلو " المضاد لداء أنفلونزا الطيور، ما مكن المجمع من نيل جائزة " أحسن مبدع للأدوية " بعد انتخابه من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية سمحت له بالفوز بالميدالية الذهبية لأحسن إبداع لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية بمناسبة اليوم الوطني للاختراع الذي نظم بالجزائر في سنة 2007. وهذا ما أشار إليه دبرا (Debra) عندما قال بأن زيادة الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من العاملين أي قدرات الفردية تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجاباً على المنظمة ومنتجاتها، كما أنها مورد يصعب على الآخرين تقليده<sup>1</sup>، كما أكد ذلك ستوت (Stuart) حيث قال بان عملية إنتاج المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها من التجارب والخبرات وابتدعها من التفكير الإبداعي<sup>2</sup>. وهذا يتوقف على مدى توفر القدرات الفردية المؤهلة، والمدرية على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث العلمية، وهذا ما أشار إليه كل من غرف

<sup>1</sup> Debra, M.A., (2001), innovation et management des connaissances, Ed d'organisation, Paris, p23.

<sup>2</sup> Stuart, B., op.cit, p104.

وتمسون (Groff & Thomas) فكلما كان هناك عدد كافي من القدرات الفردية المؤهلة علميا وعمليا والقادرين على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر<sup>1</sup>. وهي النتيجة التي توصل لها الباحث مسشي (Meschi) عندما اعتبر بان قدرات العاملين ترجع في الغالب إلى الأفراد فلا توجد قدرات بدوهم و لا يمكن أن تعرف وتحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها. لهذا فان أهداف جميع المؤسسات تتحقق نتيجة لقدرات الفردية بها والرصد المستمر لها<sup>2</sup>. وذلك بتركيز الاهتمام على خبرات الفردية، مهارات الفردية والمواقف الفردية التي تحتاج إلى التجنيد والتعبئة والتوليف<sup>3</sup>. لذلك أكد الباحثان اسكرغ وبولسر (Escrig-Tena & Bou-Llugar) بان القدرات الفردية التي يمتلكها العاملين تجعلهم يشاركون في الآراء، والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم إمكانية على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في إنتاج المعارف<sup>4</sup>.

### ثانيا: تفسير نتائج أثر قدرات الجماعية في إنتاج المعرفة

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر قدرات الجماعية في إنتاج المعرفة، أي "يوجد اثر للقدرة الجماعية في إنتاج المعرفة"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.737)، وأن قدرات الجماعية فسرت ما نسبته 54.3% من التغيرات الحاصلة في إنتاج المعرفة.

مما يعني بان نتائج الفرضية الثانية تشير إلى أن قدرات الجماعية التي يمتلكها العاملين في المجمع تأثر في عملية إنتاج المعرفة، وذلك من خلال خبرات الجماعية ومهارات الجماعية بالإضافة إلى المواقف الجماعية المختلفة، الأمر الذي يسهل على المجمع تحقيق أهدافه من خلال تنمية وتطوير تلك خبرات والمهارات وتوجيه المواقف بما يخدم مصالحه.

لذا يعمل المجمع على تطوير وتنمية قدرات جماعية لفرق العمل من اجل إبداع وتجديد منتجات تكنسبه مزايا تنافسية، ويظهر ذلك جليا من خلال تقليد دواء رومافيد، وتطوير دواء دولبران حيث كان فيه نوع من مرارة لكن فرق عمل المجمع طوره بحيث تخلصوا من تلك المرارة واخرج إلى سوق تحت مسمى براستامول؛ كما قاموا بإنتاج أدوية جديدة من أصل نباتي تصلح لمعالجة داء السكري وارتفاع الضغط الدموي وتقليص نسبة الكوليسترول؛ إضافة إلى مرهم للحفاظ على الأوردة ومنشط جنسي. وهذا ما أشار إليه ابلنغ (Ebling) حين اعتبر بان نجاح ونمو مؤسسات صناعة الأدوية يتوقف بشكل كبير ومباشر على الاكتشافات العلمية

<sup>1</sup>Groff, T. R. & Thomas, J. P., (2002 ), Introduction to Knowledge Management, km in Business, p4.

<sup>2</sup>Meschi, P.X., (1997), Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, Actes de la VI<sup>ème</sup>, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.

<sup>3</sup>Bordères, C.& Panisse, G., op.cit, p 4.

<sup>4</sup>Escrig-Tena A. B. & Bou-Llugar J. C., op.cit, p3.

والتكنولوجية، مما يفرض عليها التجديد الدائم وذلك من خلال امتلاكها لفرق عمل مؤهلة تملك قدرات متميزة<sup>1</sup>؛ وهذا ما أكده الرش (Ulrich) عندما قال بان القدرات الجماعية المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا<sup>2</sup>. وهي النتيجة التي توصل لها الباحثان بردر وبمسز (Bordères & Panisse) عندما اعتبروا بان قدرات الجماعة للفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع ... الخ) الذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفاء، هي التي تساهم في الوصول إلى أهداف ونتائج محددة<sup>3</sup>. وذلك بتركيز الاهتمام على تراكم القدرات الفردية وبالتالي تراكم معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم كفريق عمل متكامل<sup>4</sup>. لذلك أكد الباحث كبن (Kouabenan) في علم نفس العمل والمنظمات أن قدرات جماعية تكمن في خبرات الجماعة، مهارات الجماعة بالإضافة إلى مواقف الجماعة، التي تتفاعل فيما بينها حيث تساهم في إنتاج معارف جديدة<sup>5</sup>.

وانطلاقا مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات الفرضيتين، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول كلي لإشكالية الدراسة، لأنه تم تثبيت نموذج الدراسة، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الايجابية.

أي اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه لبترف (Le Boterf) بان العاملين الذين يتمتعون بقدرات معينة -جماعية، فردية- عندما يواجهون مشاكل مختلفة تماما عما واجهوه من قبل، هذا يستدعي منهم إبداع كيفية تعاملهم مع المشاكل الجديد فنجدهم يقوموا بتعبئة مواردهم (خبرات، مواقف، مهارات) لذلك الغرض، وبالتالي إنتاج معرفة لم تكن موجودة من قبل<sup>6</sup>. وهذا ما أشار إليه شنيو (Chenu) عندما اعتبر قدرات العاملين على أنها نظام دمج للموارد (خبرات، مواقف، مهارات) التي تسمح وتساعد على تحقيق الفعالية الأداء (نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي) تستخدم في العديد من الأوضاع المهنية (التوظيف، تعدد الوظائف الحركة الوظيفية والتكيف) والتي تساهم بشكل ايجابي في خلق أفكار وحلول جديدة<sup>7</sup>.

ونتيجة لأثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة يؤكد فرنكس (Farkas) على النتيجة التي توصل إليها والتي مفادها أنه يتم إنتاج المعرفة من خلال تحويل المعرفة بين فرق العمل، وخلق معرفة جديدة عن طريق عمليات تحويل المعرفة وتحديدتها من خلال تحديث المعرفة المبتكرة بالتكامل مع المعرفة الموجودة مسبقا. ولا يحدث ذلك

<sup>1</sup>Ebling, M., India's Pharmaceutical Industry on course for globalization, Deutsche Bank Research, Germany, pp 3-6.

<sup>2</sup>Ulrich, D. A., (1998), New Mandate For Human Resources, *Harvard Business Review*, Jan – Feb, p37.

<sup>3</sup>Bordères, C. & Panisse, G., op.cit, p1.

<sup>4</sup>Dejoux, C., (2001), op.cit, p160.

<sup>5</sup>Kouabenan, D. R., op.cit, p24.

<sup>6</sup>Le Boterf, G., (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, op.cit, p36.

<sup>7</sup>Chenu, F., (2005), Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence. *Revue Education permanente*, n°162, Paris, pp201 - 208.

دون المساهمة والامتزاج الفعال بين القدرات الجماعية والفردية<sup>1</sup>. وهذا ما أشار إليه كل من كرف وتمس (Groff & Thomas) فكلما كان هناك عدد كافي من القدرات الفردية المؤهلة علميا وعمليا والقادرين على إجراء التجارب، و القيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر<sup>2</sup>.

و يتضح مما سبق أن هناك تأثيرات إيجابية على المتغيرات السابقة الذكر من شأنها أن تساهم وبفاعلية في إنتاج وخلق معرفة جديدة. وهذا ما أشار إليه لونتد (Leontiades) من خلال تأكده على أن قدرات العاملين تساعد في خلق معارف جديدة<sup>3</sup>. حيث يؤكد المجمع على أن قدرات العاملين تأتي من العمل على مستوى عال من الأداء. وتتطلب القدرات تكامل وتعاون العديد من الأفراد، والفرق والتنسيق فيما بينهم، فالقدرات هي أكثر من كونها مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والإبداع بحيث تضمن خلق قيمة وثروة للمجمع<sup>4</sup>، وهو ما أكدته تفت (Toft) عندما اعتبر القدرات بأنها القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة، وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Farkas, F., (2003), The role of leadership in Knowledge management and Knowledge Transfer, in: Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary, Szeged, p3.

<sup>2</sup>Groff, T. R. & Thomas, J. P., op.cit, p 4.

<sup>3</sup>Leontiades, J.C., (2001), Managing the global enterprise: competing in the information age, Harlow: Financial Times Prentice Hall, England, p 175.

<sup>4</sup>مقابلة مع السيد مراد توائي، مدير مركز البحث والتطوير، يوم 2016/12/29.

<sup>5</sup>Toft, G. S., (2002), Human capital Policies for the knowledge Economy, National Governors' Association Conference, *Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization*, Washington D.C, December, p3.



## خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق أن مؤسسات صناعة الأدوية تعتمد وبشكل كبير ومباشر على الاكتشافات العلمية والتكنولوجية، مما يفرض عليها التجديد الدائم، وهو ما يلقي على عاتق مجمع صيدال مسؤولية الاهتمام بقدرات العاملين وتنمية روح الإبداع لديهم، حتى تتمكن من تطوير صناعة صيدلانية، وتعزز موقعها كرائد في إنتاج الأدوية في سوق واعدة تعرف أبداً يوماً بعد يوم، وحتى يستطيع القيام بمهمة إنتاج المعرفة عليه تشجيع البحث العلمي وتنشيطه، وإثارة الحوافز العلمية لدى الباحثين وبناء قدراتهم بصفة مستمرة حتى يتمكنوا من المساهمة بإضافاتهم المبتكرة في رصيد المعرفة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بشكل عملي أثر قدرات العاملين في نجاح عملية إنتاج المعرفة، بناءً على إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة من خلال الربط بين المتغيرات الفرعية واستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، حيث ظهر أن هناك علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للقدرات العاملين كمتغيرات مستقلة مع المتغير التابع الذي هو إنتاج المعرفة، وعليه يمكن القول بان قدرات العاملين تعد مصدراً أساسياً لزيادة إنتاج المعرفة كما أنها تلعب دوراً هاماً في دعم هذه العملية. لذا ينبغي إعطاؤها المزيد من الاهتمام من قبل كل المؤسسات.

الختامة

أصبحت المؤسسات اليوم تدرك بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، فالمعرفة أساسا موجودة في عقول العاملين، لذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية واستثمارها بطريقة رشيدة لضمان استخدام كل معارفها الظاهرة منها والضمنية، مما يتطلب الأمر بالضرورة تغيير التفكير اتجاه الموارد البشرية، بالعمل معها لا العمل عن طريقها.

ولقد حاز موضوع المعرفة على اهتمام الباحثين والمفكرين، فتتبعوا منشأه وتطورات مناهجه ليظهروا تارة امتداده التاريخي وتارة أخرى حدائته. فلكل منهج حججه وبراهينه، ولعل ذلك ما يفسر شمولية معنى المعرفة ووسع مضامينها. فالمعرفة ما هي إلا قدرة إدراك وقدرة تعلم، التي تدفع الأفراد للربح في التفكير والتحليل والتصرف وتحفيزهم للإبداع. وهي تتمتع بالشخصنة فعالية المعارف يحتفظ بها في رؤوس مبتكريها ومنظريها، على شكل معرفة متجذرة تأخذ صيغة إمكانيات ذهنية تظهر بالأفعال. أما بقية المعارف عادة تكون مدونة وموثقة.

وتنتج المعرفة من مجمل التجارب، الخبرات، التوجهات، المعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية لها. هذا ما يجعل من الصعب تصور شكل واحد متجانس لها نتيجة تباين أشكالها. وبالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة بحكم أنها من أهم الموارد المساهمة في نجاح المؤسسة، برزت أهمية وضرورة الإدارة المنهجية للأصول المعرفية بالمؤسسة، والمجسدة في شكل رأس مال فكري وفي شكل تجارب كامنة لدى أفرادها وذاكرتها التنظيمية، من خلال عملية التنقيب في رصيدها المعرفي عن المعارف الموجودة فعلا والمحافظة عليها، وتقييم المعارف التي يجب أن توفرها ومحاولة الحصول عليها لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من إنتاج المعرفة الضرورية والاستفادة منها لتحقيق أداء المؤسسة. فتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يمكنها من تنمية قدرتها على التعامل مع المتغيرات، وتوفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية لها في بناء وتنمية وتفعيل قدرتها التنافسية، بإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للعاملين على كافة المستويات مما يتيح الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها في مباشرة عملية التجديد الفكري بتحديث القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي. هذا الأخير يتحقق بتوفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة ومساعدة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهات التحديات الكبرى التي تهدد توازنها.

وتقوم إدارة المعرفة على عدة مبادئ تتمثل في التعاون، الثقة، التعلم، اللامركزية، المرونة، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات، والإبداع التنظيمي. وتستعمل إدارة المعرفة ثلاثة أدوات أساسية تمكنها من العمل بطريقة فعالة وهي أدوات الاستحواذ، أدوات الاتصال، وأدوات التعاون. من خلال هذه الأدوات تستطيع أن تقوم بحصر الموجودات والمتطلبات اللازمة، ومدى تحققها والفجوات إن وجدت، وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن ثم تنقيتها. كما يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها وتقوم بالتركيز على تحديد أي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة لها والتي تتطابق مع رؤيتها، رسالتها، أهدافها وإستراتيجيتها.

وتمر عملية إنتاج المعرفة بثلاث مراحل وهي عملية توليد المعرفة يتم فيها استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية. وعملية المشاركة بالمعرفة يتم فيها عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمستفيدين، وبين المؤسسات التي تعمل في السوق. وأخيرا عملية التطبيق وهي غاية إدارة المعرفة ويتم فيها استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة. باعتماد على التعلم الذي يكون بصورة طبيعية من خلال المشاركة الفعالة للعاملين، ومن خلال الممارسات التنظيمية لجماعات وفرق العمل. فالمعرفة مورد حيوي قابل للتطور والتغير وفق احتياجات المؤسسة ومقتضيات البيئة الخارجية، كما أن استخدامها ومشاركتها خاضعة لعدة معطيات تتعلق أساسا بالعاملين، ولهذا يمثل مركز اهتمام المؤسسة باعتباره ثروة المؤسسة ومصدر المعرفة فيها.

لذا تسعى المؤسسات باستمرار على البحث عن قدرات العاملين المتميزة التي تضمن لها إنتاج المعارف، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من وقدرات. فالمؤسسة المتميزة هي التي تدرك بان قدرات العاملين لديها هي أساس تحقيق الأداء المتميز، بما يمتلكه من خبرات ومهارات. والسعي جاهدة لإثرائها والمحافظة عليها بنشر ثقافة المشاركة والتواصل، كما تعمل على التقييم المستمر لهذه القدرات وتحفيزها وتمكينها بالشكل الذي يعزز الالتزام والولاء وتوجه المواقف وخبرات و المهارات، نحو التميز .

ولإحراز التميز والمحافظة عليه، يقع على عاتق المؤسسات إتباع أساليب متنوعة وتوفير البيئة المناسبة بما يساعد قدرات العاملين على الوصول إلى مستويات التميز المنشودة. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز، بالتركيز على الاستثمار قدرات العاملين وتفعيل التطوير المستمر بوضع معايير عالية للأداء قدرات العاملين والعمل على رفعها بشكل مستمر، من خلال مختلف طرق التعلم المستمر لتنمية العقول عالية التميز، علاوة على ضرورة العمل على إجراء التعديلات على الثقافة التنظيمية وسياسة العمل

حسبما تمليه الظروف. قصد الوصول إلى نتائج غير مسبوقه في تقديم منتجات جديدة وامتلاك معارف متميزة تحقق الإبداع.

ويعتبر بناء قدرات العاملين من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتفعيل القدرات والمحافظة عليها بشكل فعال، على اعتبارها محور كل الموجودات غير الملموسة ومصدرها الرئيسي، حيث يساهم في إحداث التغيير المطلوب في مستويات الأداء، وهذا من خلال اكتشاف القدرات المتميزة وتقديرها، تطويرها، تحفيزها، تمكينها ورفع صلاحيتها والعمل على الحفاظ عليها وكسب ولائها، بتوجيه المواقف وزيادة الخبرات وتطوير المهارات وتقييمها باستمرار، بالشكل الذي يساعد العاملين، على تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتشجيعهم على مواجهة المخاطر، وتطوير قدراتهم والعمل على تشجيع القدرات الجماعية من خلال فتح قنوات الاتصال وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي.

ومن هنا يساعد بناء القدرات، على تحديد المزيج المناسب من المهارات والخبرات والمواقف اللازمة لتحقيق التميز في الأداء من خلال حصر مخزون الخبرات والمهارات والمواقف، لمعرفة تأثير ذلك على قدرات المؤسسة المنافسة، ومن ثم قدرتها على التميز في الأداء بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار. فالعمل على تهيئة قدرات العاملين وبناءها بشكل مستمر من شأنه المساهمة في تحقيق مستويات غير مسبوقه من التميز، وذلك من خلال المساهمة في الإنتاج المعرفة بالتركيز على القدرات الفردية والجماعية.

فالقدرات تعتبر رأس مال معرفي يساهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق التميز والإبداع لذا يجب تحقيق اندماج قدرات العاملين في المؤسسة بما يسمح بظهور معرفة جديدة، وبتهيئة قدرات العاملين والعمل على تحرير الطاقة الإبداعية للعاملين واستثمار قدراتهم. وتفادي مشكلة عدم استقرارها يعتمد بالدراجه الأولى على تجسيد الأساليب بناء القدرات التي من شأنها تطوير القدرات وجعلها أساس أو قاعدة إستراتيجيات تسييرها. هذا ما يمثل في المؤسسات تحديا كبيرا من اجل تنافسيتها وتفوقها في ظل تحديات العمولة.

وأمام هذا التحول في الفكر الإداري كان على المؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم أن تغير من توجهاتها وأساليب إدارتها بأن تعيد الاعتبار للقدرات العاملين لديها باعتبارها ثروتها الحقيقية وتدرجها ضمن إستراتيجياتها العامة. ويظهر في هذا المجال مجمع صيدال كمؤسسة رئيسية تجمع بين قدرات العاملين وهدف إنتاج المعرفة واستدامة إبداعها. فمجمع صيدال يعد مراكز محورية للنشاط العلمي الحيوي بما له من وظيفة أساسية في تشجيع البحث العلمي وتنشيطه، وإثارة الحوافز العلمية لدى الباحثين حتى يتمكنوا من القيام بإنتاج المعرفة الإبداعية. ويشكل مركز البحث والتطوير تحديا سياق إنتاج المعرفة داخل المجمع، فإن المجمع يبذل جهودا مستمرة في بناء قدرات الباحثين لتمكينهم من اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتجددة، وجعلهم قادرين

على إضافة معرفة جديدة إلى الرصيد المعرفي، كما تسعى أيضا من خلال تطوير قدرات الباحثين إلى الكشف عن مخزونهم المعرفي ونضحهم الفكري كمحدد أساسي لإنتاج المعرفة المتجددة.

وفي إطار دراستنا لمجمع صيدال الذي قمنا باختياره لدراسة العلاقة التي تربط بين ظاهرتي الدراسة: إنتاج المعرفة وقدرات العاملين. وبصياغة هذه العلاقة في شكل فرضيات، قمنا بإسقاطها على الواقع من خلال اختيارنا لتقنية دراسة الحالة. ولقد استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لمحاولة الوصول إلى أفكار طبقة كبيرة من الباحثين توصلنا من خلاله إلى نتائج عديدة.

### أولا: نتائج الدراسة

من خلال النتائج المتعلقة بالاستبيان والخاصة بمجمع صيدال، اتضح بان هناك اثر للقدرات العاملين في إنتاج المعرفة. حيث تؤثر قدرات العاملين في عملية توليد المعرفة، من خلال القدرات الفردية بحيث فكلما كانت هناك خبرات فردية متنوعة وعميقة تساهم بدرجة مهمة في رفع مستوى الفهم والاستيعاب أكثر للمشكلة والحكم على الأشياء، كلما زيادة في نسبة التأمل والتركيز لتحقيق مستويات عالية من المعارف وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي في توليد معرفة جديدة، فان عملية توليد المعرفة تتعلق بفهم الصور الداخلية للمعرفة وكيفية تحويلها إلى أفعال وقرارات، مما يخلق مفاهيم جديدة من معرفة ضمنية، فكلما كانت موقف الفرد ايجابية اتجاه توليد المعرفة كلما اثر ذلك بشكل ايجابي على عملية توليد المعرفة. كما تتعلق عملية توليد المعرفة بمهارات الفردية، لارتباطها بالتفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة، فكلما كانت هناك مهارات فردية متنوعة في معالجة الأمور كلما اثر ذلك ايجابيا على توليد المعرفة، كما تؤثر قدرات العاملين في توليد المعرفة من خلال القدرات الجماعية بحيث كلما تكون الخبرات المشتركة لفرق العمل تكون لديهم نظرة عميقة مما نتيجة عنه زيادة في نسبة التأمل الجماعي، الملاحظة والتركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من المعارف، بحيث كل عضو من الجماعة يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تساهم بشكل كبير في توليد معرفة جديدة. فكلما كانت المواقف المشتركة ايجابية اتجاه عملية توليد المعرفة كلما خلق ذلك لديهم الرغبة في تبادل الأفكار والمعارف بينهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بكونهم متفاعلين مع بعضهم من خلال الحوار والمناقشة حيث يصبح بإمكانهم التحكم في حماسهم وطاقاتهم النفسية بالدرجة التي تسمح لهم بالتوافق مع المتغيرات المختلفة دون عناء، وهذا يدفعهم إلى تخصص في اكتشاف فرص النمو السانحة وخوض التجارب الجديدة دون خوف وبرغبة عارمة، فان العمل الجماعي ضمن فريق يتطلب تنسيق الأنشطة الفردية ضمن إطار مرجعي مشترك تم إعداده وتطويره وفقا للمعلومات المحتفظ بها من طرف أعضاء الجماعة فهو الذي يمكنهم من توليد معرفة جديدة، إلى جانب المهارات التفكير الإبداعي الجماعي الناتج من التفاعل الايجابي بين أعضاء الفريق الذي يزداد من قدرتهم على توليد معارف جديدة .

كما تؤثر قدرات العاملين في عملية مشاركة المعرفة من خلال قدرات الفردية بحيث كلما كانت هناك خبرات فردية لدى العاملين كلما سهل ذلك من عملية مشاركة المعرفة، نظرا لان العامل الذي يمتلك خبرات في إيصال وتفسير وترجمة المعرفة إلى أشكال قابلة للفهم، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد على ذلك من خلال صياغة وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجية وبناء المحتوى والتأكد من مدي فهمها لضمان تطوير وحلق المعرفة تساهم فعليا في نجاح عملية المشاركة المعرفة، كما أن المواقف الايجابية اتجاه مشاركة المعرفة تؤدي لدفع الفرد لتبادل المعرفة من خلال المناقشات الحوارية التي تساهم في إبراز معارف الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم. فعلمية مشاركة المعرفة تحتاج إلى مهارات الاتصال والتواصل بين المرسل والمستقبل للمعرفة حتى يضمن فهمها وتطبيق المعرفة واستخدامها من قبل المستقبل. كما تؤثر قدرات العاملين في مشاركة المعرفة من خلال قدرات الجماعة فعندما تكون هناك خبرات مشتركة بين فرق العمل تسهل عملية تبادل المعارف وتخلق نوع من الانسجام والترابط بين الأعضاء مما يؤدي للرفع الروح المعنوية بينهم من جهة، وتحسين عملية الاتصال مما يساعد سريان المعارف التي تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد وبين فرق العمل ومشاركة باقي العاملين في كافة أنحاء المؤسسة من جهة أخرى، كما أن المواقف ايجابية للفرق العمل اتجاه مشاركة المعرفة خاصة عند ربطها بالمكافآت وأيضا عند إدراكهم إلى مدى أهميتها بنسبة لهم ، دفعهم ذلك وحفزهم بشكل ايجابيا على عملية مشاركة المعرفة، بحيث تشجع وتحفز أعضاء الفريق على التفاوض والحوار ومناقشة مختلف آراء الأفراد في الجماعة، هذا ما يسمح للعاملين بتفاعل مع بعضهم البعض، أين يتم تطوير العديد من الأفكار المشتركة بين مختلف أفراد الجماعة، هذه التفاعلات تسمح بجمع الخبرات السابقة للمرور إلى مناقشة جماعية وطرح الأسئلة ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها، كما تعلمهم كيف يشتركوا في الرموز واللغة والتي تعتبر بمثابة المرجعية للفهم والتخاطب بين أعضاء الجماعة، كما تحتاج عملية المشاركة لمهارات اجتماعية، فطريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي والاحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي التي تؤدي إلى تنمية روح الجماعة ويزيد من تفاعلها وتماسكها.

كما تؤثر قدرات العاملين على عملية تطبيق المعرفة من خلال القدرات الفردية حيث أن التطبيق المعرفة يتأثر بالتعلم والتجارب السابقة التي تشكل لدى الفرد خبرات تمكنه من ضمان التطبيق الفاعل للمعرفة التي ينتج عنها إثراء للخبرات السابقة بتدعيم التعلم من التجربة، فكلما أدرك العامل بأنه يتعلم الكثير من عملية تطبيق المعرفة ومدى أهمية ذلك بالنسبة له كلما تمكن من تطبيق المعرفة بشكل مناسب، حيث أن استخدام المعرفة أو الاستجابة للمعرفة يتوقف على الموقف الايجابي الذي لدى الفرد فمواقف الايجابية تحفز الفرد داخليا للحرص على الاستخدام الجيد للمعرفة واتجاه نحو خلق معارف جديدة، حيث العامل الذي يمتلك المهارات الكافية لفهم واستيعاب واستخدام المعرفة التي تلقاه بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق يتمكن من تطبيق المعرفة بنجاحة. كما تؤثر قدرات العاملين على عملية تطبيق المعرفة من خلال قدرات الجماعة أيضا حيث أن الخبرات المشترك تكون

متميزة وواسعة وتتسم بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصّصية التي تساعد على تطبيق المعرفة، وذلك انطلاقاً من تجارب السابقة لفرق العمل والناجحة من التعلم الجماعي الحاصل من تطبيق سابق للمعارف، حيث أن المواقف المشتركة الإيجابية حول عملية التطبيق الفعلي للمعرفة التي تتشكل نتيجة لإدراك فرق العمل وثقتهم بقدرتهم على التطبيق، من خلال فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها للقيام بعمل ما. كما أن مهارات المشتركة لفرق العمل تمكنهم من تنفيذ الفعلي للمعرفة على أرض الواقع واستفادة منها واستخدامها في حل المشاكل بالاعتماد على التعلم الجماعي، وذلك انطلاقاً من مهارات العملية والعلمية والاستيعابية عن طريق الممارسة الفعلية والعمل الحقيقي، والتعلم الواقعي والمحاكاة والملاحظة، فكلما تمتعت فرق العمل بمهارات مشتركة متنوعة أثر ذلك بشكل إيجابي على عملية تطبيق المعرفة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن عملية إنتاج المعرفة تحتاج إلى قدرات العاملين وإلى بنائها وتعبئتها مكوناتها التي تساعد على التجديد والإبداع والتعلم. حيث يحتاج توليد المعرفة إلى الخبرات الفردية والجماعية من أجل التجديد والإبداع حتى تضمن توليد معرفة جديدة، كما تحتاج المشاركة المعرفة إلى المواقف الفردية والجماعية من أجل تعاون المعرفي بين العمال لإثراء رصيدهم المعرفي. ويحتاج التطبيق إلى مهارات الفردية والجماعية لاستخدام المعرفة والتي تساعد على كيفية التعلم بشكل إبداعي من خلال الحوار والمناقشة والاستماع من أجل تداول المعارف التي تضمن توليد أفكار جديدة. تؤثر قدرات العاملين بشكل مباشر وغير مباشر في عملية إنتاج المعرفة ولها الفضل في تنمية وتطوير معارف العمال باستمرار وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة وزملائهم من خلال كسب الروتين وتنمية شعورهم بالانتماء وتحفيزهم على التعلم المستمر وتوليد معارف جديد والإبداع. فقدرات العاملين هي مورد حساس نظراً لأنها تبدأ من داخل الفرد، في حين تتقرر نتائجها خارجه في شكل إبداع، وعليه يمكن القول بأن قدرات العاملين تعد مصدراً أساسياً لزيادة إنتاج المعرفة لكونها تلعب دوراً حاسماً في دعم هذه العملية. لذا ينبغي إعطاؤها المزيد من الاهتمام من قبل كل المؤسسات.

#### ثانياً: التوصيات

ورغم احتلال صناعة الدواء مركز الصدارة في إنتاج المعرفة، إلا أن مجمع صيدال مازال بعيد عن المستوى المنشود، بسبب الأداء القليل لنشاط البحث العلمي، وهذا راجع لضعف توجه مجمع صيدال إلى بذل جهداً مستمراً في تهيئة وبناء قدرات العاملين. وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا إن نقترح جملة من التوصيات التي نأمل أن تساهم في تمكين مجمع صيدال من تفادي بعض جوانب النقص واستغلال نقاط القوة فيها لدعم توجهها نحو إنتاج أفضل للمعرفة، بالتركيز على اهتمامها على النقاط التالية:



- يجب أن يقوم مجمع صيدال بتمكين قدرات الباحثين والعمل على بنائها حتى تتمكن من إنتاج المعرفة المطلوبة؛
- يجب أن يمنح مجمع صيدال للباحثين الاستفادة من كل الأساليب الفعالة التي من شأنها توسيع آفاقهم المعرفي وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة؛
- يتعين على مجمع صيدال الاتجاه نحو تشجيع التجديد والتعلم. ونشر ثقافة التفكير الإبداعي وتشجيع على المبادرات الإبداعية؛
- عمل على تطوير قدرات الباحثين واثمينها باعتبارها المصدر الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية صعبة التقليد؛
- عليه أن يتبنى الأساليب الحديثة في بناء قدرات العاملين بهدف الاستفادة القصوى من طاقاتها الكامنة؛
- عليه اعتبار قدرات الباحثين بمثابة آلية إستراتيجية تساهم في إنتاج المعرفة؛
- عليه استقبال اقتراحات وأفكار الباحثين واثمينها عن طريق أخذها في الاعتبار وتنفيذها إذا أثبتت نجاعتها؛
- عليه استعمال أسلوب العصف الذهني لتوليد أكبر قدر من المعارف الفردية والجماعية؛
- عليه ضرورة القيام بتخطيط المسار الوظيفي للباحثين حتى يضمن تفعيل قدراتهم والحفاظ عليها؛
- عليه السعي لإقامة إدارة للمعرفة تعمل على استغلال وتوظيف معارفه بنشر ثقافة التشارك والإبداع لخلق معارف متميزة تسهر على تطبيقها واستفادة منها بما يضمن له تحقيق التميز، نظرا لاعتبارها من بين الاستراتيجيات الداعمة لتنمية وتطوير القدرات.

### ثالثا: حدود وأفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، فقد واجهتنا العديد من العقبات فاقصرنا الدراسة على حالة واحدة يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. كما أن عملية إنتاج المعرفة قد تم تحديدها على أساس عملية توليد وعملية المشاركة وعملية التطبيق ومن الممكن أن تكون هناك عمليات أخرى تدخل في إنتاج المعرفة. إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة قدرات العاملين وإضافة متغيرات جديدة، والتعمق أكثر في عملية إنتاج المعرفة وإضافة متغيرات جديدة. وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من مؤسسات الاقتصادية، كما يمكن دراسة مؤسسات أخرى.

# المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1-الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان، 2007.
- 2- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1983.
- 3- أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، 2013.
- 4- بلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، عمان 2009.
- 5- توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 7- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2011.
- 8- جبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، دار الوراق، عمان، 2010.
- 9- جون ويرنر ورناندي ديسايمون، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 10- حسن البلاوي وحسين سلمان، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
- 11- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005.
- 12- سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، 2008.
- 13- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 14- عادل حرشوش صالح وسعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة الرابعة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 15- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية: أسسه، أساليبه، مفاهيمه، أدواته، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 16- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسير، الأردن، 2009.

- 17- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 18- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مؤسسة الثقافة، الإسكندرية، 2008.
- 19- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 20- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.
- 21- فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعه النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار حامد، عمان، 2009.
- 22- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1994.
- 23- لايل سبنسر وسيحان سبنسر، الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق، ترجمة: اشرف فضيل جمعة، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
- 24- محمد أحمد عبد الجواد، إدارة تغيير الأفراد والأداء، إيتراك، القاهرة، 2001.
- 25- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2008.
- 26- مطر عبد الطيف محمود، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.
- 27- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، طبعة الثانية، دار القصة، الجزائر، 2008.
- 28- مؤيد عبد الحسين الفضل، المنهج الكمي في إدارة الأعمال، طبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2006.
- 29- نصيرات فريد، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 30- هاني عرب، مهارات البحث العلمي، دار ملقي البحث العلمي، جدة، 2007.
- 31- هاني عرب، البحث العلمي: محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، دار ملتقي البحث العلمي، جدة، 2009.
- 32- هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة مرسى محمود الصباغ زهير، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 33- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الطبعة الأولى، دار الأهلية، الأردن، 2005.

## 2- البحوث الجامعية

- 34- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 1999.

35- غسان عيسى إبراهيم العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2004.

### 3- المداخلات والأيام الدراسية

36- أحمد حلمي جمعة، إدراك الإدارة العليا لتطور المعرفة في مهنة التدقيق الداخلي وتأثيره على دور المدقق الداخلي "دراسة تحليلية إحصائية في منظمات الأعمال الأردنية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 29/27 أبريل 2004.

37- أسسمهان ماجد الطاهر و إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة مؤسسات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 نيسان، 2009.

38- انتظار احمد جاسم الشمري ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004.

39- بروش زين الدين، عطوي عبد القادر، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى حول "الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة"، القاهرة، ديسمبر، 2007.

40- بسمان فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004.

41- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية"، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس، 2004.

42- حسن العلواني، إدارة المعرفة : المفهوم والمداخل النظرية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 8/6 نوفمبر، 2001.

43- زايد عبد السلام، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول " إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية"، باتنة، 26/25 نوفمبر، 2008.

44- زكريا مطلق الدوري وبشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 ابريل، 2004 .

- 45-سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية حول "مدن المعرفة"، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، 28/30 نوفمبر، 2005.
- 46-طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.
- 47-عبد العزيز بن صقر الغامدي، تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للأمن العربي، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم، بيروت، 26/24 أبريل، 2006.
- 48-عفاف عبد الله احمد إسماعيل، التعلم الإلكتروني في مجتمع المعرفة من منظور إسلامي، المؤتمر الدولي الثالث حول "دور التعلم الإلكتروني في تعزيز مجتمعات المعرفة"، البحرين، 8/6 أبريل، 2010.
- 49-غالب عوض الرفاعي وغالب ياسين سعد، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.
- 50-غسان العمري وعبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.
- 51-فاتح دبله، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 22 فيفري، 2010.
- 52-قتيبة صبحي احمد الخيرو وسحر جلال، أثر بعض مكونات أدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.
- 53-محمد احمد الحراشنة، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، المؤتمر العلمي الثاني حول "الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/26 أبريل، 2006.
- 54-محمد حضري، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.
- 55-نذير عليان وعبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول "التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، جامعة ورقلة، 10/09 مارس، 2004.
- 56-وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول "منهجية البحث العلمي في علوم التسيير"، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 22 فيفري، 2010.
- 57-يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 28/26 أبريل، 2004.

#### 4- الجرائد و المجلات

- 58- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، القاهرة، ايتراك، 2004.
- 59- روبرت سوتون، تجسير الفجوة بين المعرفة والعمل في المؤسسات التنافسية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2004.
- 60- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، سوريا، 2010.
- 61- طارق السويدان، المؤسسة المتعلمة، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
- 62- طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- 63- غزوان هادي، المعرفة ودورها الإنمائي في اقتصاديات الدول المتقدمة، جريدة الصباح الاقتصادي، الأحد 17 نوفمبر، 2007.
- 64- ليث علي الحكيم، نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الاشرف، 2010.
- 65- مداح عرايبي الحاج، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، عدد 9، 2013.
- 66- نعيمة حسن جبر، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، الرياض، سبتمبر، 2004.

#### 5- تقارير ومنشورات

- 67- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 03، جانفي 2014.
- 68- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 05، مارس 2014.
- 69- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجموعة صيدال، العدد رقم 07 ، ماي 2014.
- 70- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع، العدد رقم 09، جويلية 2014.
- 71- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 14، جانفي 2015.
- 72- أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 16، مارس 2015.
- 73- أخبار صيدال، نشرة اعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 18، ماي 2015.

- 74-أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 19، جوان 2015.
- 75-أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 20، جويلية/ أوت 2015.
- 76-أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 22، أكتوبر 2015.
- 77-أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد رقم 28، جوان- جويلية - أوت 2016.
- 78-تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق الفرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي للدول العربية،الأردن، 2002.
- 79-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.

## ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

### ***The Books:***

- 80-Aaker, D.A. & Day G.S. (1990), Marketing research, Wiley, New York.
- 81-Alred, G.& Garvey, B., (2010), The Mentoring pocketbook, 3rd edition, Pocketbooks, UK.
- 82-Amadiou, J.F.& Cadin, L., (1996), Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris.
- 83-Armstrong, M., (2006), A handbook of human resource management practice, 10th edition, Kogan page publisher, UK.
- 84-Armstrong, M., (2008),How to manage people, Kogan page publisher, UK.
- 85-Armstrong, M., (2010), Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan page publisher, UK.
- 86-Arrivé, J-Y. & Frings-Juton, I., (2004), Maitriser le coaching, Ed Liaisons, France.
- 87-Balland, S. & Bouvier, A. M., (2009), Management des entreprises en 24 Fiches, Dunod, paris.
- 88-Balmisse, G., (2005), Gestion des connaissances Outils et application du Knowledge management, Vuibert, Paris.
- 89-Barbier, F.& Brunetière, A.,(1997), Manifeste pour le lien social, Ed liaison, France.
- 90-Baron, A.& Armstrong, M.,(2007), Human capital management: achieving added value through people, Kogan page publisher, UK.
- 91-Bartlett, C. A., Ghoshal , S., Birkinshaw, J., ( 2004 ), Transnational Management, McGraw Hill, Boston.
- 92-Beirendonck, L. V., (2006), Tous compétents ! : Le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles.



- 93-Bellier, S., (2004), Le savoir-être dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> éd, Vuibert, Paris.
- 94-Bjoern, B. Schmidt, (2010), The dynamics of M&A strategy, Peter Lang, Germany.
- 95-Bouchez, J.P.,(2004), Les nouveaux travailleurs du savoir, Ed d'organisation, France.
- 96-Boyer, L. & Equilbey, N., (2003), Organisation: théories et applications, éditions d'organisation, Paris.
- 97-Brilman, J., (2003), les meilleures pratiques de management, 4<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisations, paris.
- 98-Brown, D.R. & Harvery, D., (2006), An External Approach to organizational behavior, prentice Hall, New jersey.
- 99-Bruneau, J. M. & Pujos, J. F. (1992), Le management des connaissances dans l'entreprise: ressource humaines et systèmes d'informations, Ed d'organisation, Paris.
- 100-Buck, J-Y., (2000), Le Management des connaissances, 3<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, Paris.
- 101-Buck, J-Y., (2003), Le Management des connaissances et des compétences en pratique, Ed D'organisation, Paris.
- 102-Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., (2002), Gestion des ressources humaines: Pratique et éléments de théorie, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod,, Paris.
- 103-Cardinet, J., (1988), Évaluation scolaire et pratique, De Boeck, Bruxelles.
- 104-Chaminade, B., (2008), Guide pratique RH et compétences: Dans une démarche qualité, 2<sup>ème</sup> éd, Ed Afnor, France.
- 105-Clutterbuck, D., (2007), Coaching the team at work, Nicholas Brealey international, UK.
- 106-Coakes, E., (2003), knowledge management: current Issues and challenges, Idea Group publishing, USA.
- 107-Cook, C. W. & hunsaker, P.L., (2001), Management and organizational behavior, Mc grow – Hill , New york.
- 108-Corbel, P., (2007), management stratégique des droits de la propriété intellectuelle, Gualino, Paris.
- 109-Davis, J. R. & Davis, A. B., (1998), Effective training strategies: a comprehensive guide to maximizing learning, Berrett- Koehler publishers, USA.
- 110-Debra, M.A., (2001), innovation et management des connaissances, Ed d'organisation, Paris.
- 111-Dejoux, C. & Dietrich, A., (2006), Management par les compétence : le cas de Manpower, Pearson réduction, paris.
- 112-Dejoux, C., (2001), les compétences au cœur de l'entreprise, Ed d'organisation, Paris.
- 113-Delmond M. H., Yves P., Gautier J. M., (2003), Management des systèmes d'information, Dunod, Paris.

- 114-Dieng Kuntz, R., Corby, O., Gandon, F., Giboin, A., Golebiowska, J., Matta, N., Ribière, M., (2005), knowledge management : méthodes et outils pour la gestion des connaissances, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- 115-Dolan, L. S., Saba, T., Jackson, E. S., Schuler S. R., (2002), La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles, 3<sup>ème</sup> éd, ERBI, Canada.
- 116-Edward, J. Crippe, Richard, S. Mansfield, (2002), The value - added employer, 2<sup>ème</sup> éd, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- 117-Eray, P., (1999), Précis de développement des compétences, Ed liaisons, Paris.
- 118-Gilbert, P. & Schmidt, G., (1999), Evaluation des compétences et situations de gestion, Économica, Paris.
- 119-Gottschalk, P., (2005), Strategic knowledge management technology, Idea Group Publishing.
- 120-Groff, T. R. & Thomas, J. P., (2002), Introduction to Knowledge Management , km in Business.
- 121-Harkins, P., (1999), Powerful conversation: How high-impact leaders communicate, McGraw-Hill, New York.
- 122-Harris, D., (1996), Creating a Knowledge –centric information technology Environment, Free Press, New York.
- 123-Helms, M. M., (2006), Encyclopedia of management, 5th edition, Thomson Gale, USA.
- 124-Herschel, S., (2000), Managing Knowledge Work, Palgrave MacMillan, New York.
- 125-Ingham, M., (1995), Management Stratégique Et Compétitivité, De Broeck, Bruxelles.
- 126-Jakobiakf, F., (2006), L'intelligence économique: la comprendre, l'implanter, l'utiliser, 2<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, paris.
- 127-Jennex, M. E., (2007), Knowledge management in modern organizations, Idea Group Publishing, USA.
- 128-John, R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, (2002), Comportement humain et organisation, Adaptation française: Claire de Billy, 2<sup>ème</sup> éd, Ed village mondiale, France.
- 129-Jolis, N., (1997), Piloter les Compétences: de la logique de poste à l'atout compétence, Ed d'organisations, paris.
- 130-Kimiz, D., (2005), Knowledge Management in theory and Practice, Elsevier, Oxford.
- 131-Kluge, J., Wolfram, S., Licht, T., (2001), Knowledge Unplugged: The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management, Palgrave Macmillan, UK.
- 132-Kolb, D.A., (1984), Experiential learning: experience as the source of learning and development, Prentice-Hall, New Jersey.

- 133-Kouabenan, D.R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris.
- 134-Kucza, T., (2001), Knowledge Management Process Model, Technical Research Centre of Finland, VTT. Publication.
- 135-Lashley, C., (1997), Empowering Service Excellence: beyond the quick fix, Cassell, London.
- 136-Laudon, K. C.& Laudon, J. P., (2001), Management Information Systems, 4<sup>ème</sup>éd, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey.
- 137-Le Boterf, G., (1994), De la compétence: essai sur un attracteur étrange, Ed d'organisations, paris.
- 138-Le Boterf, G., (2003), Construire les compétences individuelles et collectives, 2<sup>ème</sup> éd, Ed d'organisation, Paris.
- 139-Le Boterf, G., (1999), l'ingénierie des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, paris. d' d' d'
- 140-Le Boterf, G., (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Ed d'organisations, paris.
- 141-Le Boterf, G., (2001), Construire les compétences individuelles et collectives, 2<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisation, Paris.
- 142-Le Boterf, G., (2001), Ingénierie et évolution des compétences, 3<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisations, paris.
- 143-Lévy- leboyer ,C., (1997), la gestion des compétences, Ed Organisation , Paris.
- 144-Lévy- Leboyer, C., (2009), La gestion des compétences, 2<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisation, Paris.
- 145-Liebowitz, J., (2000), Building Organizational Intelligence, CRC, Washington.
- 146-Little S., Quintas, P., Ray, T., (2002), Managing Knowledge: An Essential Reader, sage publication, London.
- 147-Lorino, Ph., (2003), Méthode et pratiques des performances: le pilotage par les processus et les compétences, 3<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisation, paris.
- 148-Marbach, V., (2000), Evaluer et Rémunérer les compétences, Ed d'organisation, paris.
- 149-Marquardt, M. J., (2002) ,Building the learning ,Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning, 2<sup>ème</sup>éd, Palo Alto, Davies-Black publishing company, California.
- 150-Marquardt, M.J.,(2000), Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, Davis-Black publishing Company, U.S.A.
- 151-Matmati, M. & Le Berre, M., (2005), Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Ed Liaison, Paris.

- 152-McShane, S. L. & Glinow, M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw- Hill, Inc., New York.
- 153-Meignant, A., (2000), Ressources Humaines: Déployer La Stratégie, Ed liaisons, Paris.
- 154-Mezgár, I., (2006), Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations, Idea Group Publishing, USA.
- 155-Mitchell, G. (1998), The Trainer's handbook: the AMA guide to effective training, 3rd edition, AMACOM, USA.
- 156-Mumford ,A., (2003), Developing Senior Managers from Top Managers. Away Gower Imprint, first Edition, India.
- 157-Neter, J., William, W., Michael, H.K., (1985), Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance, and Experimental Designs, 2nd Edition. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- 158-O'Keefe, D. J., (2002), Persuasion: Theory and research, 2<sup>ème</sup>ed, Thousand Oaks, California.
- 159-Palan, R., (2003), Competency management (a practitioner's guide), Specialist management resources sdn, Malaysia.
- 160-Pemartin, D.,(1999), Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, Ed management, société (EMS), Paris.
- 161-Peretti, J.M. (2006), Tous DRH, 4<sup>ème</sup>éd, Ed d'organisations, paris.
- 162-Pont, T., (2003), Developing effective skills, CIPD publishing, UK.
- 163-Porter, M., (2000), L' Avantage Concurrentiel, Dunod, Paris.
- 164-Potterfield, T.A.,(1999),The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- 165-Quélin, B.& Arrègle, J.L., (2000), le management stratégique des compétences, Ed Ellipses, Paris.
- 166-Quinn J. B., Baruch, J.J., Zien, K.A. (1997), Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies, Free Press, New York.
- 167-Rivard, L.& Roy, M. G.,(2005), Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada.
- 168-Rychen, D.S. & Salganik, L.H., (2001), Defining and selecting key competencies, Hogrefe& Huber, Germany.
- 169-Scallon, G., (2004), l'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences, De Boeck, Bruxelles.
- 170-Sekaran, U., (2004), Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- 171-Senge, P.(1990), the fifth discipline : the art and practice of the learning organization, currency doubleday, New York.
- 172-Shea, G. F., (2002), Mentoring: how to develop successful mentor behaviors, 3rd edition, Grisp publications, USA.

- 173-Shiba, S., Graham, A. ,Walden, D., (2003), TQM: 4 révolutions du management, Dunod, paris.
- 174-Sloan J., (2006), learning to think strategically, Butterworth – Heinemann, USA.
- 175-St-Ong, S., (2001), Relever les défis de gestion des Ressource humain, gâtant Mourine, canada.
- 176-Stuart, B., (2000), Knowledge Management Systems: Theory and Practice , Thomson Learning, London.
- 177-Tiwana, A., (2001), Gestion des connaissances: applications CRM et e-business, Campuspress, Paris.
- 178-Troot P., (2005), innovation management and new product development, 3ed, Harlow prentice hall.
- 179-Turban E ., McLean, E., Wetherbe, J.,(1999) , Information Technology Management:Making Connections for Strategic Advantage 2nd Edition, John Willy& Sons, INC, New York.
- 180-Wenger, E. C. & Snyder, W. M.,(2003), Des communautés de pratique: Le nouvel horizon organisationnel, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review du savoir en pratique, Ed d'organisation, Paris.
- 181-Wickham, P. A. (2001), Strategic Entrepreneurship:A decision making approach to new venture creation and management,2nd ed, Pearsons Education, London.
- 182-Wilkinson, J., (2004), Supervisors and counselor's guide to the APC help your candidate succeed, RICS books, UK.
- 183-Wootton, S. & Horne, T., (2001), Terry Horne, Strategic thinking: a step by step approach to strategy, 2 nd edition, Kogan page, UK.
- 184-Zariffianp, P.,(2001), Objectif Compétences pour une nouvelle logique, Ed Liaisons, Paris.

### ***The Articles:***

- 185- Agarwal, A., (1999), Learning Organization, *HR folks international*, Mumbai.
- 186-Advinsson, L., (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, 30.
- 187-Alavi, M. & Leidner, D. (2001), knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, 25(1).
- 188-Alhady, S.M., Sawal, M.Z.H.M., Idris, A.S.A., Azmi, N.A., Zakaria, Z., (2011), Knowledge Sharing Behavior and Individual Factors: A Relationship Study in the i-Class Environment, *International Conference on Management Artificial Intelligence*, 6.



- 189-Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., Mahmood, N.H.N., (2012), Determinants of Knowledge Sharing Behavior, International Conference, *Business and Marketing Management*, 29.
- 190-Alipour, F., Idris, K., Roohangiz K.,(2011), Knowledge creation and transfer :Role of learning organization , *International journal of business Administration*, August, 2(3).
- 191-Amayah, A.T., & Nelson, F.F., (2010), Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards, *Conference in Adult, Continuing and Community Education*, Michigan State University, September.
- 192-Argyris, C.,(1997), double loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- 193-Aubert, J., Gilbert, P., Pigeryre, F., (1993), Savoir et pouvoir: les compétences en question, PUF, Paris.
- 194-Avenier, M. J, (2008), Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique?, *conférence internationale de management stratégique*, (with out a country).
- 195-Awad, E. M. & Ghaziri, H. M., (2004), Knowledge Management, Pearson Education International, New Jersey.
- 196-Aymar, G.& Casas, N., (1999), Le management des compétences, *la lettre du CEDIP en lignes*, Paris, n° .8, janvier,.
- 197-Badaracco, J.,(1999), The knowledge link, Harvard Business school, USA.
- 198-Barney, J.,(1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17.
- 199-Baumann M.R.& Bonner B.L., (2004), Expertise in collective decision making :Variability, expectations and utilization, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93.
- 200-Benayache, A., (2005), Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning: le projet MEMORAE. Ph.D. diss, Dept Of Computer Science, Université de Technologie de Compiègne.
- 201-Bendaïbellah, A., (2004),Management des Savoirs et développement des compétences à l'heure des NTIC, *revue économique et management*, université Tlemcen. n°3, Mars.
- 202-Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M., Keller, R.T., (2006), Leadership and Organizational Learning : A Multiple Perspective, *The Leadership Quarterly*, 17.
- 203-Boateng, R., Stephen, J.R., Hinson, R., (2009), Learning and Transferring Knowledge in and Between Organizational Projects, *Repositioning African Business and Development for the 21 st Century Proceeding of the 10th Annual Conference*.

- 204-Bordères, C.& Panisse, G., (2003), le Management des connaissances au service de développement des compétences, Fiches techniques, *la lettre du CEDIP en lignes*, n°26, juin, Paris.
- 205-Bourdreau, A.& Couillard, G.,(1999), Systems Integration and Knowledge Management, *Information Systems Management*.
- 206-Brews, A., (1994), The capacity building Debate, *organization development and training*, 23 Acacia Road, Glenwood, Durban, 4001.
- 207-Burk, M. (1999), Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, *Public Roads*, US Department of Transportation, 63(3).
- 208-Butler, Y., (2000), Knowledge Management: if only you knew what you knew, *the Australian Library Journal*, 40(1).
- 209-Cabrera, A., Cabrera, E. F., (2002), Knowledge-sharing Dilemmas, *Organization Studies*, 23 (5).
- 210-Cao.Q. & Dowlatshahi, S. (2005), The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of Operations Management*, 23.
- 211-Cazal D.& Dietrich A. (2003), Compétences Et Savoirs : entre GRH et Stratégie?, *Cahiers de La Recherche du Claree*, Lille, Janvier.
- 212-Chenu, F., (2005), Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence. *Revue Education permanente* , n°162, Paris.
- 213-Chopra, R., (2005), Dictionary of management, Anmol publication, New Delhi.
- 214-Christensen, P.H., (2003), Knowledge Sharing-Time Sensitiveness and Push-Pull Strategies in a non-hype Organization, MPP Working Paper, n°12.
- 215-Corbett-Etchevers, I.& Mounoud, E., (2011), La gestion des connaissances dans un groupe industriel, *revue française de gestion*, n° 213.
- 216-Cummings, J.N., (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, Operations Evaluation Department working, World Bank.
- 217-Davenport, T. H. & Prusak, L., ( 2000 ), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston.
- 218-Davenport, T. H. & Volpel, S. C., (2001), The rise of knowledge towards attention management, *Journal of knowledge Management*, 5(3).
- 219-Davies, L., (2008), Informal Learning: a new model for making sense of experience, Grower publishing, UK.
- 220-Dejoux, C., (2000), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, n° 6, Nov./ Déc.
- 221-Delong, D. W., (2004), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, University Press, Oxford , August.
- 222-Department of Labour, (1999), Human Capability: A Framework for Analysis, Report by Department of Labour, Wellington: NZ Government.

- 223-Dion, E.& Richebé, N.(2002), Rémunération des compétences coopération et création de valeur Réflexion a partir d'une étude de cas, *colleque organisé sur la Gestion des compétences et Knowledge Management*, CESAMES, Rouen, Mars.
- 224-Drucker, P., (1995), The Information executive truly need, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- 225-Dubois N.& Wilkerson T., (2008), Gestion des connaissances: Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils.
- 226-Dueck, G. (2001), Views of knowledge management are human view, *IBM Systems Journal*, 40 (5).
- 227-Duizabo, S.& Guillaume, N.,(1997), Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, *Cahier de recherche n° 522*, Centre DMSP, Université Dauphine, Paris.
- 228-Dunphy, D., Turner, D., Crawford, M., (1997), Organizational Learning as The Creation of Corporate Competencies, *Management Journal Of Development*, 16 (4).
- 229-Eagly, A.H.& Chaiken, S., (1993), *The Psychology of Attitudes*, Harcourt Brace Jovanovich, New- York.
- 230-Ebling, M., (2010), India's Pharmaceutical Industry on course for globalization, Deutsche Bank Research, international journal of pharmacy life& sciences, july, Germany.
- 231-Enders, J., (2000), Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe, *Materialen und Dokumente*, Hochschule und Forschung, Francfort-sur-le-Main.
- 232-Erickson T., Thomas, J.C.Kellogg, W.A., (2001) , The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management, *IBM Systems Journal*, 40(4).
- 233-Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llugar, J.C., (2005) A model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative, *Decision Sciences*, 36 (2).
- 234-Farkas, F., (2003), The role of leadership in Knowledge management and Knowledge Transfer, in: *Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*, Szeged.
- 235-Farrington-Darby, T., Wilson, J.R., (2006), The nature of expertise, *review Applied Ergonomics*, 37.
- 236-Filmon, A. & Uriarte, J.R., (2008), introduction to the knowledge managment, ASEAN solidarity fund , Japan.
- 237-Flavell, J.H.,(1979), Met cognition and cognitive monitoring: A New Area of Cognitive Developmental Inquiry, *American Psychologist*, 34 (10).



- 238-Foucher, R., Petterson, N., Naji, A. (2003), Notions de compétence individuelle et de compétence collective : répertoire de définitions, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal.
- 239-Franks, T., (1999), capacity building and institutional Development: Reflection on water, *public administration & development*, 19(1).
- 240-George W. Bohlander & Scott A., (2009), Managing human resources, 16th Ed, Cengage learning (south -western), USA.
- 241-Godbout, A. J., (1999), Filtering knowledge: changing information into knowledge assets, *Journal of Systemic Knowledge Management*, January.
- 242-Golafshani, N., (2003), Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4).
- 243-Grimand, A., (2002), Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil, *Colloque Gestion Des Compétences Et Knowledge Management*, Esc-Rouen, Mars.
- 244-Grisé, J., (1997), Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable, document de travail n<sup>o</sup>13, AGRH, Québec, Montréal.
- 245-Groff, T. R. & Thomas, J. P., (2002), Introduction to Knowledge Management , km in Business.
- 246-Grote, D., (2002), The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers, AMACOM, USA.
- 247-Guilhon, A. & Terpo, G., (2000), La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains, *Ixème conférence internationale de Management stratégique*, Mai, Montpellier.
- 248-Gurteen, D., (1999), Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine*, 2(5), February.
- 249-Haddadj, S. & Besson, D., (2001), Compétence: de la théorie au terrain, *Revue française de gestion*, n<sup>o</sup>127.
- 250-Hagens, C., (2008), Guide de renforcement de la capacité, Short Cuts, USA, Septembre.
- 251-Hall, R., (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13.
- 252-Hamel, G. & Prahalad, C.K., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business press, USA.
- 253-Harris, P., (2007), We the people: The importance of employees in the process of building customer experience, *Journal of Brand Management*, 15(2).
- 254-Harris, J. & Hendeson, A. (1999), what your strategy for managing knowledge?, *Business Review Harvard*.
- 255-Hayes, J. & Allinson, C.W., (1998), Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations, *Human Relations*, 51(1).

- 256-Heisig, P. & Vorbeck, J., (2000), Knowledge Management An Integrated Approach, Prentice Hall, England.
- 257-Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge management, Springer Berlin Heidelberg, New York.
- 258-Herschel, R.T. & Nemati, H.R., (2000), Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management, Information Strategy, *The Executive's Journal*, 16(4).
- 259-Hew, K.F.& Hara, N., (2006), Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice, *Journal of Interactive Online Learning*, 5(3).
- 260-Hoffman, B., (2005), Informal Learning, American Society for training and development, USA.
- 261-Holsapple.C.W.& Singh, M., (2001), The Knowledge value chain model : Activities for competitiveness, *Expert Systems with Applications*,20.
- 262-Hong, J.F.L.& Vai, S., (2008), Knowledge Sharing in Cross Functional Virtual Teams, *Journal of General Management*, 34(2).
- 263-Hosie P. J., Sevastos P. P., Cooper C. L., (2006), Happy-Performing Managers: The Impact of Affective Wellbeing and Intrinsic Job Satisfaction in the Workplace, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd, USA.
- 264-Howell, S., (2014), Financing constraints as barriers to innovation: Evidence from R&D grants to energy startups, Working paper.
- 265-Hsu, Y.A.& Fang, W., (2009), Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational Learning Capability, *Technological forecasting of social change*, 76.
- 266-Jacob, Y.J., (2004), Management model for pharmaceutical contract, research organization: Unpublished doctoral dissertation, University of Free State, USA.
- 267-Jain, K.K, Sandhu, M.S., Sidrm, G.K., (2007), Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley, Malaysia, Research papers, JASA2, Malaysia.
- 268-Jennifer, R., (2000), From Learning Organization to Knowledge entrepreneur, *Journal of Knowledge Management*, 4(1).
- 269-Jyrama, A., Kauppila, O.P., Rajala, R., (2009), Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries, *International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities*, April.
- 270-Kamask, R. & Bulutlar, F., (2010), The influence of knowledge sharing on innovation, *European Business Review*, 22.
- 271-Kamoche, K., (1996), Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm, *Journal of Management Studies*, 33(2).
- 272-Kandemir, D.& Hult, G.T.M., (2005), A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint-Ventures, *Industrial Marketing Management*, 34(5).

- 273-Kelleher, D. & Levene, S., (2001) Knowledge management: A guide to good practice, British standard institution, London.
- 274-Kelley, R. E., (1999), How to be a star at work: 9 breakthrough strategies you need to succeed, Three Rivers Press, New York.
- 275-kidwell, J. J., vander Linde K. M., Johnson, S. L., (2000), Applying corporate knowledge management practices in higher education, *Educuse Quarterly*, 4.
- 276-Kiessling, T. S., Richey, R. G., Meng, J., Dabic, M., (2009), Exploring Knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy, *Journal of World Business*, 372.
- 277-King, W. R., (2011), Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management Emergency Dimensions, IGI global, USA.
- 278-Koenig, G.,(1994), l' apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *revue française de gestion*, France, Jan- fév.
- 279-Krogh, G., Nonaka, I., Aben, M., (2001), Making the Most of Your Company's Knowledge : A Strategic Framework, Long Range Planning, 34.
- 280-Laudon , K. C.& Laudon , J. P.,(2007), Management Information Systems, 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey.
- 281-Laudon K.C & Laudon J.P, (2000), essentials and management information systems, prentice Hall. Inc, upper saddle river, New Jersey.
- 282-Lee, H. & Choi, B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1).
- 283-Leontiades, J .C., (2001), Managing the global enterprise: competing in the information age. Harlow: Financial Times Prentice Hall, England.
- 284-Leplat, J.& De Montmollin, M., (2001), Les compétence en ergonomie, Octares, Paris.
- 285-Leplat, J.,(1991), Compétence et ergonomie: Modèles en analyse du travail, Ed Mardaga, Liège.
- 286-Levitt, R.E., Wang, C.M.A., Ho, S.P., Javernick-Will, A., (2011), A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Collaboratory for research on global projects, Stanford, CA.
- 287-Lin, T.C., Cheng, H.K., Wu, S., (2003), To Share Knowledge or Not to Share : A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors, Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce.
- 288-Ling, H.U.,(2011), A Research on the Mechanism of Strategic Management Knowledge Transfer From MNC Headquarters to Chinese Subsidiaries, *Energy Procedia*, 13.
- 289-Lorino, Ph. & Tarondeau, J-C., (1998), De la stratégie au processus stratégique, *Revue française de gestion*, n° 117, janvier-février.

- 290-Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G.,(2002), There's no place like home?:The contribution of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance, *Academy of Management Journal*, 45(4).
- 291-Maharey, S.,(2000), Speech notes on "lifting human capability " to The Economist conferences Roundtable with the New Zealand Government, Parkroyal Hotel, Wellington,10August.
- 292-Manaf, H. A.& Marzuki, N. A.,(2009), The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge, international conference on administrative development: towards excellence in public sector performance, The Institute Of public Administration(IPA), Al Riyad, Nov.
- 293-Marbach, V., (1995), Rémunération par la compétence, ANCP, *Revue personnel*, n°357, Paris.
- 294-Martensson, M., (2000), A Critical Review of Knowledge management as Management Tool, *The Journal of Knowledge management*, 4 (3).
- 295-Martin, L.& Tesser, A., (1996), Clarifying our thoughts, Ed R.S. Wyer, Ruminative thoughts, *Advances in Social Cognition*, Hillsdale: Erlbaum, 9.
- 296-Maury, S., (2011), Manuel de GRH dans la fonction publique :Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris.
- 297-Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H., (2002), Intergroup bias, *Annual Review of Psychology*, 53.
- 298-McShane , S. L. & Glinow , M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw-Hill , Inc., New York.
- 299-Meirieu, Ph., (1998), Apprendre... oui, mais comment ?, ESF éditeur, Paris.
- 300-Meschi, P.X., (1997), Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, Actes de la VI ème, *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- 301-Michaux, V., (2005), Compétences collectives et haute performance: Apports théoriques et enjeux, *Revue de gestion des ressources humaines*, Edition ESKA, n°58, Paris.
- 302-Mitchell, H. (2005). Knowledge Sharing the value of Storytelling, *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(5).
- 303-Mullin, R. (2000) , Knowledge Management ,*Chemical Week*,162 (3).
- 304-Nieves, J.& Haller, S., (2014), Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*, 40(1).
- 305-Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1997), La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise entreprenante, De Boeck Université.
- 306-Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, *Organizational Science*, 5(1), New York.

- 307-Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science Review*, 5(1), February.
- 308-Nonaka, I., Toyama R., Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33(1).
- 309-Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., (2000), SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Rang Planning*, 33.
- 310-Nonaka, I., von Krogh, G., Voelpel, S. (2006), Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances, *Organization Studies*, 27.
- 311-OECD, (1997), Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Organization for Economic Co-operation and Development , 2<sup>ème</sup> ed (The Oslo Manual) , Paris.
- 312-Pervaiz, K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, (2002), Learning Through Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Oxford.
- 313-Pfeffer, J. & Sutton, R.I., (1999), Knowing 'What' To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, *California Management Review*, 42(1).
- 314-Purwanti, Y., Pasairibu, N.R., Lumbantobing, P., (2008), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Management System, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*.
- 315-Ramalingam, B., (2008), Apprentissage organisationnel et Organisations Apprenantes, *journal capacity*, n° 33, Avril.
- 316-Rao, R. ,(2010), NEMANI, the Role Of Computer Technologies In Konwledge Acquisition, *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3), September.
- 317-Réal, J., (2000), Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle, Information, Interaction, Innovation, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec, Canada, Octobre.
- 318-Rees, L., (2010), Knowledge Management: ACA Service Management Process Map, Technology brief: *Knowledge Management*, January.
- 319-Remy, M.W.& Dai, S.,(2009), Congruent knowledge management behaviors as Watanabe discriminate sources of competitive advantage, *Journal of Workplace Learning*, Emerald Group Publishing Limited, 21(2).
- 320-Renard, L. & St-Amant, G., (2003), capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions, *Les cahiers du Management Technologique*.
- 321-Renard, L., St-Amant, G., Ben Dhaou, S., (2007), Présentation critique de l'approche basée sur les ressources, *management des capacités organisationnelles*, Université de Quebec, Canada.
- 322-Reuber, A.R., (1977), Management Experience and Management Expertise, *Decision Support Systems*, 20(4).



- 323-Riege, A., (2005), Three-dozen knowledge sharing barrier managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3).
- 324-Saffady, W., (2000), Knowledge management, *Information Management Journal*, New York, 34(3).
- 325-Sanchez, R. & Heene, A., (1997), A competence perspective on strategic learning and knowledge management, John Wiley & Sons, New York.
- 326-Schmitz, L., (2011), Knowledge Sharing: How Do People Share Information in Companies and what are Communities of Practice, Cologne University of Applied Sciences.
- 327-Shapira, P., Youtie, J., Yogeessvaran, K., Jaafar, Z., (2006), knowledge economy measurement: methods, results and insights from the Malaysian knowledge content study, *research policy*, 35 (10).
- 328-Shaqrah, A., Alqirem, R., Alomoush, K., (2011), Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling, *World Journal of Social Sciences*, 1(1).
- 329-Sheeraz, M., Iqbal, N., Ahmad, N., (2012), The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), August.
- 330-Smolensky, E.D. & Kleiner, B.H., (1995), How to train people to think more creatively, *Management Development Review*, 8(6).
- 331-Spender, J. C. (1996) , Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory, *Journal of Organizational Change Management*, 9(1).
- 332-Spreitzer, G.M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39(2).
- 333-Srivastava, R.K., Shervani, T.A., Fahey, L., (1998), Market Based- Assets and Shareholder Value: a framework for analysis, *Journal of Marketing*, 62(1), January.
- 334-St-Onge, S., (1998), La rémunération des compétences: où en sommes nous?, *revue internationale de gestion*, 13(4).
- 335-Suminen, T., (2005), Work empowerment as experienced by head nurses, *Journal of Nursing Management*, 13.
- 336-Survary, M., (2005) Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. *Management Review*, 41(2).
- 337-Sveiby, K., (1997), The new organization Wealth management and measuring knowledge Based Assets, Berrett- Koehler, Germany.
- 338-Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D., (1999), Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, 3(4).
- 339-Szulanski, G., (1996), Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17.

- 340-Szulanski, G., (2000), The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behaviour and Human, Decision Processes*, 82(1).
- 341-Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A.,(1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*,18(7).
- 342-Tjakraatmadja, J.H. & Martini, L., (2011), Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity, *The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta*.
- 343-Toft, G. S., (2002), Human capital Policies for the knowledge Economy, National Governors' Association Conference, *Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization*, Washington D.C, December.
- 344-Tsoukas, H.& Vladimirov E., (2001), What Is Organizational Knowledge ?, *Journal of Management Studies*, 38(7).
- 345-Turner, D. & Crawford, M., (1998), Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal, *Business and Professional Publishing Warriewood, Sydney*.
- 346-Ulrich, D., (1998), New Mandate For Human Resources, *Harvard Business Review*, Jan – Feb.
- 347-Ulrich, D., (1997), Human Resource Champions, Harvard Business School Press, Boston.
- 348-UNDP, (2009), Frequently Asked Questions: The UNDP Approach to Supporting Capacity Development, New York, June.
- 349-Usono, A., Sharratt, M. W., Tsui, E.,Shekhar, S.(2007), Trust as an antecedent to Knowledge sharing in virtual communities of practice, *Knowledge Management Research& Practice*,5(3).
- 350-Vail, Edmond F., (1999), Knowledge mapping, Getting started with Knowledge management, 89, *Ism*.
- 351-Victorian, (2006), the VPS employment capability framework : strengthening the professionalism and adaptability of the Victorian Public Service, state services authority, Melbourne.
- 352-Vincent, L., (2008), Differentiating Competence Capability and Capacity, *innovations that work*, june, 16 (3).
- 353-Wu, Y.T. & Tsai, C. C., (2006), University students' Internet attitudes and Internet self- efficacy: A study at three universities in Taiwan, *Cyber Psychology & Behavior*, 9(4).
- 354-Warren, M. Krompf., (2007), Identify core competencies for jobs success, *American Society for Training and Development*, 24 (712), December.
- 355-Wiig, K. M., (1994), Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization, Schema Press, USA.

- 356-Wiig, K. M., (1997), Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, *The Journal of Expert Systems with Applications*, 13(1).
- 357-Wiig, K. M., (1999), comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas.
- 358-Wilde, S., (2009), Coaching efficiency enhancement and motivation: effects of coaching on sales staff, Gring Verlag, Germany.
- 359-Winter, S. G., (2000). The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21, (Oct-Nov).
- 360-Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D., (1977), Field Dependent and Independent Cognitive Style and Their Implication, *Review of Educational Research* , 47 (1).
- 361-World bank, (1997), the state in a changing world, World Development Report, Washington DC.
- 362-Yeh, C.M., Hu, H.N., Tsai, S.H., (2011), A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector, *American Journal of Applied Sciences*, 8(4).
- 363-Zack, M.H., (1999), Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3).
- 364-Zikmund, W., (2003), Business Research Methods, Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth.

### ***The Theses:***

- 365-Dingsøyr, T.,(2002), Knowledge Management in Medium- Sized Software Consulting Companies Sized Software Consulting Companies, thèse Doktor Ingeniør , Norwegian University.
- 366-Duflos, M. G, (2007), Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris.
- 367-Duvinage F., (2002), Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance, Thèse Doctorat en science de gestion: INPL, Nancy.
- 368-Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran.



**Web Sites:**

369-Marshall, R., (2008), World-famous brands with North East connections, *chroniclelive.co.uk*, December

370-Skyrme, D., (1999), knowledge management: Making it work. By internet- [skyrme.com](http://skyrme.com).

371-Smith, M. K.,(2005), Competence and Competency, The Encyclopedia of Informal Education, on [www.infed.org](http://www.infed.org).

372-[www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان حول

اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة

موجهة إلى الإطارات الباحثين في مجمع صيدال

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

تحية طيبة أما بعد

لي الشرف العظيم أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة علمية تحت عنوان: **اثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة" دراسة حالة مجمع صيدال،** والتي أقوم بها استكمالا لتحضير رسالة دكتوراه علوم.

ونرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بان هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عيشوش عواطف

[awatef\\_aichouche@yahoo.fr](mailto:awatef_aichouche@yahoo.fr)

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) في الخانة التي تناسبك:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي:

ليسانس  ماجستير  دكتوراه  دراسات عليا

3- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنة

4- عدد المؤسسات التي سبق لك العمل فيها:

ولا مؤسسة  مؤسسة واحدة  مؤسستين  مؤسسات فما فوق

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: قدرات العاملين						
الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- القدرات الفردية</b>						
1	تعتمد بشكل كبير على خبراتك الفردية في حل مشاكل العمل.					
2	تتخذ القرارات بناء على المواقف السابقة.					
3	تستند على مهاراتك الفردية في حل مشاكل العمل.					
4	تعتقد بان قدراتك تنمو وتتطور بتجربة من خلال المحاولة و الخطاء.					
5	تعتقد بان تجاربك السابقة تمكنك من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل.					
6	تعتقد بان رصيدك من خبرات يعد احد مصادر تحقيق النجاح.					
7	تعتقد بان مواقف العمل تعد مرجعية أساسية تركز عليها في اتخاذ القرارات.					
8	تعد تنمية المهارات ركيزة أساسية تعتمد عليها في حل المشاكل بشكل جيد.					
9	تنق بقدراتك في إيجاد أفكار جديدة بحيث تتمكنك من مواجهة الأمور المعقدة.					
10	تقوم بالمبادرة لإيجاد حلول للمشكلة التي تواجهك دون لجوء إلى اى شخص آخر.					
11	تشعر بالثقة بنفسك أثناء مواجهة المشكلات المعقدة، مما يجعلك تطرح أفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف الآخرين.					

2- القدرات الجماعية					
					12 يعتقد بان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي أكثر فعالية من القرارات الفردية.
					13 يحرص الجمع على التنوع والتكامل في القدرات المشكلة لفرق العمل
					14 تعتقد بان خبرات الجماعة تساهم في إيجاد حلول جديدة.
					15 تعتقد بان المواقف الجماعية لها تأثير على القرارات المتخذة.
					16 تعتقد بان المهارات الجماعية تقلل من نسبة المخاطرة في اتخاذ قرارات .
					17 تعتقد بان القدرات الجماعية تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة .
					18 تعتقد بان الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة مشكلة ما أفضل بكثير .
					19 تعتقد أن التعلم الجماعي مع زملائك أهم من التعلم الفردي.
					20 تعتقد بان خبراتكم الجماعية تتشكل من خلال الممارسات.
					21 لدى أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعيا
					22 تنتج الأفكار الجديدة انطلاقا من المشاركة الجماعية.
					23 تعتقد بان العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي.
<b>المحور الثاني: الإنتاج المعرفة</b>					
الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>1- توليد المعرفة</b>					
1	يسعى الجمع لجذب قدرات متميزة ومبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة على توليد معارف جديدة				

					2	لديك الحرية في العمل لإضافة تعديلات وأفكار جديدة
					3	تملك القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالك بالاعتماد على خبرتك في توليد حلول جديدة .
					4	يكتسب العاملون معارفهم بالاعتماد على خبراتهم.
					5	للعاملين القدرات التي تمكنهم من طرح الأفكار في الوقت المناسب لمواجهة مشاكل العمل.
					6	الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.
					7	يعتمد الجمع على أسلوب العصف الذهني لسد الفجوة المعرفية
					8	يهتم بجمعكم بتوفير كل الموارد الضرورية لتوليد معارف متميزة .
					9	تعتقد بان العاملون يقومون بتطوير معارفهم وخلق معارف جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
					10	بجمعكم يشجعكم على عرض أفكاركم الجديدة دون تردد كما يتم توثيقها .
					11	يسمح الجمع للعاملين بتحديد أساليب عملهم ويقومون بتطوير مستمر لإجراءات العمال.
<b>2- المشاركة بالمعرفة</b>						
					12	يقوم العاملون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم.
					13	لدى العاملون استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.
					14	يتم إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية.
					15	إذا كانت لديكم معرفة متميزة ومهمة فأنتم تفضلوا تعليمها لزملائكم.
					16	الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بأن تظهروا معرفتكم وخبرتكم.

					17	يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة.
					18	يستطيع عادة العاملين الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من اجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية .
					19	يتفق العاملين في نصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائهم كما يتقبلوا انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل.
					20	أرى أن التشارك في معارف وخبرات العمل يقود إلى تعلم معارف جديدة.
<b>3-تطبيق المعرفة</b>						
					21	يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم الجديدة والإفادة منها في أعمالهم.
					22	يسعى المجمع على تطبيق كل ما تعلمه العاملين من برامج التدريب والتعلم
					23	هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل.
					24	لا يجد العاملين صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملهم.
					25	يسمح لكم مجتمعكم بتجريب أفكاركم ومشروعاتكم الخلاقة.
					26	تعتقد أن نجاح تطبيق المعارف الجديد يتوقف على مهارات العاملين.
					27	يقوم العاملين بتجريب ما تم التوصل إليه أولا قبل القيام بتنفيذه.
					28	يفسح المجمع المجال للعاملين لتطبيق معارف الجديدة التي تم توصل لها.
					29	يرغب غالبية العاملين في التعاون لتطبيق معرفة جديدة بشكل جماعي.

**شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم**