



الموضوع

دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

صوّلح سماح

صوّلح سميرة

...../Master-GE/GO -GRH /2013

الموسم الجامعي: 2012-2013



شكر و عرفان

الحمد لله على ما منى علي من علم متواضع وألهمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذا البحث، وبعونك اللهم وجزيل رحمتك تم ختامه، فلك كل الحمد والشكر يا أرحم الراحمين.

أتوجه في البداية بالشكر والعرفان لأستاذتي المحترمة: صولح سماح على ما قدمته من معلومات وتوجيهات قيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إداريي وباحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة على تعاونهم.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي CRSTRA ببسكرة -الجزائر-؛ تم جمع المعلومات من خلال توزيع استبيان على عينة قصدية من الباحثين الدائمين خلال السداسي الثاني من سنة 2013، وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج SPSS 18.0 توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء البشري بنسبة 63%، بالإضافة إلى أن مركز البحث يعمل على تشارك المعرفة ولا يعمل على تخريج المعرفة، تجميعها وإدخالها، كما أن باحثي المركز راضين بشكل عام عن أدائهم؛

اقترحت الدراسة تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، وتشجيع التعلم المستمر وزيادة الخبرة، مع وضع معايير جديدة لتقييم الأداء من أجل زيادة رضا الباحثين.

الكلمات المفتاحية: توليد المعرفة، الأداء البشري، التشارك، التخريج، التجميع، الإدخال، مركز البحث CRSTRA ببسكرة(الجزائر)،

Résumé:

Cette étude a pour le but d'examiner le rôle de la création des connaissances dans l'amélioration de la performance humaine dans le cas du Centre de Recherche Scientifique et Technique sur les Régions Arides Biskra-Algérie (CRSTRA). Les données sont collectées à travers un questionnaire administré aux chercheurs permanents durant le deuxième semestre de 2013, et elles sont analysées avec SPSS 18.0 pour déterminer les relations entre les différents facteurs. Les résultats montrent qu'il y a une forte relation entre la création des connaissances et l'amélioration de la performance humaine (63%), il y a de processus de la socialisation dans le centre et l'absence des autres processus (l'externalisation, l'internalisation, et la combinaison), aussi les chercheurs du Centre en général sont satisfaits de leur performance.

D'après l'étude on propose que le centre doit favoriser le partage des connaissances à travers le renforcement des activités de participation et d'interaction sociale entre les individus, et l'encouragement de l'apprentissage continu, surtout la mise en oeuvre de nouvelles normes de l'évaluation des performances afin d'accroître la satisfaction des chercheurs.

Mots clés : création des connaissances, performance humaine, socialisation, externalisation, internalisation, combinaison, Centre de Recherche CRSTRA Biskra-Algérie.

Abstract:

This research aims to examine the role of knowledge creation process in human performance amelioration. This study focuses on the case of Scientific Research Center (CRSTRA) in Biskra-Algeria. The data of the study was collected through questionnaire administered to permanent researchers during the second semester 2013 and it was analyzed using SPSS 18.0 to determine the interaction between the various factors. The findings showed broadly a strong relationship between knowledge creation process and human performance (63%), and the existence of socialization process and the absence of others processes (externalization, internalization, and combination), also the researchers in general are satisfied with their performance.

The study suggests that the research center should Strength the sharing of knowledge through the strengthening of the activities of participation and social interaction between individuals. Also it should encourage continuous learning and Set new standards for performance evaluation in order to increase the satisfaction of the researchers.

Key words: knowledge creation process **M1**, human performance **L25**, socialization, externalization, internalization, combination, Scientific Research Center **O3**, **CRSTRA** Biskra-Algeria.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	01
72	علاقات مركز البحث	02
75	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	03
77	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	04
77	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	05
78	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	06
78	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	07
79	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	08
79	معاملتي Kurtosis و skewness	09
82	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة)	10
88	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الأول (تشارك المعرفة)	11
89	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (تخريج المعرفة)	12
90	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التجميع)	13
91	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الإدخال)	14
92	يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثاني الأداء البشري	15
94	جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة	16
95	اختبار التجانس Test-t حول متغيرات الدراسة حسب الجنس	17
96	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد عملية توليد المعرفة و الأداء البشري	18
97	تحليل الأثر <i>R square</i>	19
97	مستوى الدلالة معامل <i>Bêta</i>	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
12	هرمية المعرفة	02
17	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	03
23	نموذج Kogut and Zander لإدارة المعرفة	04
26	نموذج SECI لتكوين المعرفة.	05
29	نموذج Nonaka et Takeuchi	06
35	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	07
44	العوامل المؤثرة في الأداء.	08
44	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء البشري	09
47	الأداء الفعال	10
50	خطوات تقييم الأداء	11
56	تكوين رأس مال معرفي من خلال عملية توليد المعرفة	12
58	سلم ماسلو للحاجات	13
71	التنظيم العلمي للمركز	14
74	الهيكل التنظيمي لمركز البحث	15
80	منحنيات توضح خضوع توليد المعرفة والأداء البشري للتوزيع الطبيعي	16
81	العلاقة الموجبة بين توليد المعرفة والأداء البشري	17
83	مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة (باحثين المركز)	18
84	مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة (باحثين المركز)	19
84	مخطط يوضح مدة الخدمة_ الخبرة_ لدى عينة الدراسة (باحثين المركز)	20
85	مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى العينة (باحثين المركز)	21
85	مخطط يوضح الرتبة لدى عينة الدراسة (باحثين المركز)	22

الفهرس

III	شكر وعرفان
IV	الملخص باللغة العربية
V	الملخص باللغة الفرنسية
VI	الملخص باللغة الانجليزية
VII	الفهرس
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
أ-ر	مقدمة

الفصل الأول: توليد المعرفة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة وإدارتها
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة
07	المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة وهرمها
12	المطلب الثالث: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
15	المطلب الرابع: عمليات ووظائف ومجالات إدارة المعرفة
19	المطلب الخامس: إستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة
25	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول توليد المعرفة
25	المطلب الأول: مفهوم توليد المعرفة
26	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المعرفة (العوامل التي تؤدي إلى توليد المعرفة)
27	المطلب الثالث: أسس توليد المعرفة
28	المطلب الرابع: نماذج توليد المعرفة
30	المطلب الخامس: عوائق توليد المعرفة
31	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الأداء البشري

33	تمهيد
34	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

34	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني: خصائص الأداء
37	المطلب الثالث: : أنواع الأداء
39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
42	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري وتقييمه
42	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإداء البشري والعوامل المؤثرة فيه
45	المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته
47	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء ومحدداته
48	المطلب الرابع: معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء
52	المطلب الخامس: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسين الأداء
55	المبحث الثالث: دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري
55	المطلب الأول: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين القدرة
57	المطلب الثاني: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الدافعية
59	المطلب الثالث: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين بيئة العمل
60	المطلب الرابع: أبعاد عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء البشري
63	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي

65	تمهيد
66	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
66	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مركز البحث
70	المطلب الثاني: نشاطات المركز وإصداراته العلمية
71	المطلب الثالث: التنظيم العلمي للمركز وعلاقاته الخارجية
73	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركز البحث
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
94	المطلب الثاني: اختبار التجانس t- Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
98	المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة
100	خلاصة الفصل الثالث
101	الخاتمة
103	قائمة المراجع
		قائمة الملاحق

مقدمة:

مع التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة وبرز قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، تحول منظور الاقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة، البقاء، الاستمرارية والتميز.

من بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تقوم على عدة عمليات منها تشخيص، توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض، فعملية تشخيص المعرفة تحدد لنا ما هو موجود وغير موجود من المعرفة داخل المؤسسة أي تحدد الفجوة المعرفية، وتعمل عملية توليد المعرفة على خلق معارف جديدة لم تكن موجودة بغية سد الفجوة المعرفية في المؤسسة، أما عملية الخزن فتعمل على خزن معارف المؤسسة (المعرفة المرزمة) داخل قواعد البيانات في المؤسسة وذلك للرجوع إليها وقت الحاجة، ويتم توزيع هذه المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية وفرق العمل وعن طريق الأفراد أيضا، أما عن تطبيق المعرفة فهو استخدام تلك المعرفة المتحصل عليها في الوقت المناسب.

وبالتالي أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي لتمييز وتقديم مؤسسات اليوم، هذه الأخيرة تسعى للحصول على المعرفة وذلك من خلال البحث عن الطرق والأساليب لتوليد المعرفة وتطوير آليات توليدها وهذا من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها في تحقيق أهدافها. وعليه تعد عملية توليد المعرفة من أهم وأبرز عمليات إدارة المعرفة فهي تساهم في خلق معارف جديدة تساعد المؤسسة على إثراء رأس مالها الفكري وإثراء معارف الأفراد لديها كما تساعدهم على إبراز مهاراتهم العالية. لهذا تعمل المؤسسة على استقطاب أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية، واختيار أفضل المعارف عن طريق اختيار وانتقاء أفضل الموارد البشرية لتوفير كفاءات وإطارات بمخزون معرفي كبير يساهم في عملية توليد المعرفة.

كما أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بالأداء البشري فهو الوسيلة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، لذا تعمل المؤسسات اليوم على تطبيق مداخل ومناهج فكرية من أجل تطوير وتحسين أدائها البشري، وباستخدام إدارة الموارد البشرية تقوم المؤسسة باستقطاب أفضل الموارد البشرية من أجل توظيفها لانجاز أعمال تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما تقوم إدارة الموارد البشرية أيضا بتقييم الأداء وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء من أجل تصحيحها بغية تحسين الأداء. لذا تحاول المؤسسات اليوم توظيف أفراد ذوي كفاءات ومهارات عالية لتواكب التطور التكنولوجي وتحقق لها التميز في الأداء وتساهم أيضا في عملية توليد المعرفة.

إشكالية الدراسة:

لقد أسهب العديد من الباحثين في مجال الأداء وكذلك إدارة المعرفة من خلال عملياتها وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات والبحوث عن أهمية الأداء البشري وباعتبار أن عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، هذا ما أدى بنا إلى اختيار كل من الأداء البشري وعملية توليد المعرفة كمتغيرين محل الدراسة والتي تمت صياغتها في الإشكالية التالية:

ما دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري؟

وقد نتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالآتي:

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري؟

فرضيات الدراسة:

نتناولها في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية فيما يلي:

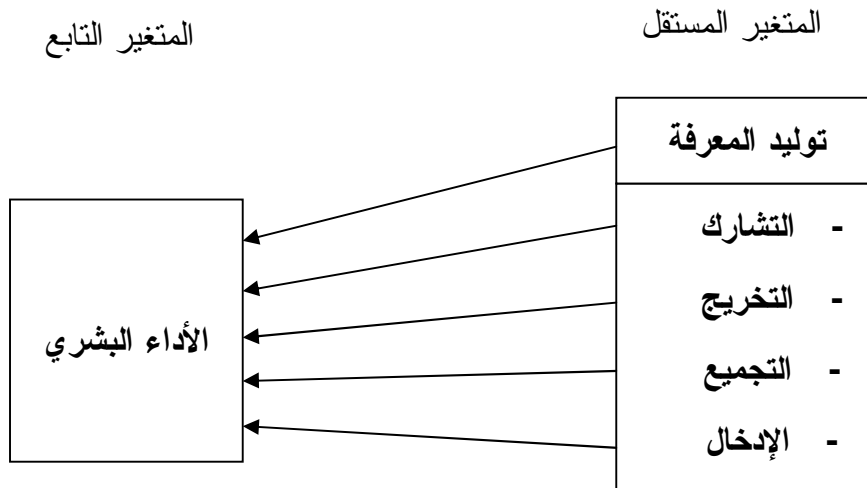
الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والأداء البشري.

الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري.

نموذج الدراسة:



من خلال النموذج المبين أعلاه نجد أنه يتكون من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.

- المتغير المستقل توليد المعرفة: وهي مجموعة الآليات التي تعمل على الانتقال والتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد وتتمثل أبعاد عملية توليد المعرفة في: (التشارك، التخريج، التجميع، الإدخال).
- المتغير التابع الأداء البشري: ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع توليد المعرفة والأداء البشري ما يلي:

- التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وتحول البحث من الموارد المادية إلى الموارد اللامادية.
- أصبحت المعرفة مصدر استراتيجي لتمييز المؤسسات.
- تزايد الاهتمام بالرأسمال اللامادي.
- البحث عن أساليب وطرق لتطوير الأداء، وتطبيق مداخل فكرية حديثة تشمل تحسين الأداء.
- التوجه نحو إدارة الكفاءات والمعارف من أجل توفير أفراد ذوي كفاءات عالية لأداء العمل بشكل أفضل والبحث عن التميز لتحقيق ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- حداثة الموضوع وذلك بسبب التوجهات الحديثة في الاقتصاد العالمي والمداخل العديدة لعملية التحسين والتميز.
- ارتباط توليد المعارف بعملية الإبداع يجعل منه موضوع جديد ومتجدد.
- الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد إستراتيجي لمؤسسات اليوم، والحاجة المستمرة إلى توليد معارف جديدة بغية الاستفادة منها.
- أهمية المورد البشري والعمل على تحسين أدائه من خلال توليد المعارف.
- توظيف المعرفة من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداء المورد البشري.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- تسليط الضوء على أهمية المعرفة وعملية توليد المعرفة والمعوقات التي تواجه عملية توليد المعرفة.
- تأكيد أهمية ودور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي-.

- كشف طبيعة العلاقة بين توليد المعرفة والأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-.
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي-.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تظهر الحدود الموضوعية للدراسة في اقتصارها على اتجاهات الباحثين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي نحو متغيرات محددة وهي: أبعاد عملية توليد المعرفة والأداء البشري
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.
- **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الباحثين الدائمين الموجودين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي -بسكرة-، ويبلغ عددهم 60 باحث دائم.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

هيكل الدراسة:

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني حيث تضمن الفصل الأول مبحثين تحدث المبحث الأول عن المعرفة وإدارتها وألم بمجمل جوانبها من مفهوم وأهمية...الخ، أما المبحث الثاني تطرق إلى بعض المفاهيم التي تتعلق بتوليد المعرفة. أما عن الفصل الثاني فقد ضم ثلاث مباحث تحدثنا في المبحث الأول عن الأداء بصفة عامة وفي المبحث الثاني تناول مفاهيم حول الأداء البشري وتقييم الأداء وفي المبحث الأخير تناول العلاقة بين عملية توليد المعرفة (أبعاد عملية توليد المعرفة) والأداء البشري ودورها في تحسين الأداء. وفيما يخص الجانب الميداني فقد قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، حيث عرف المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة (مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي)، وشمل المبحث الثاني كل من الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، وتطرق المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة

وإعطاء الاقتراحات؛ بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط ونتائج ومقترحات الدراسة في الخاتمة وتقديم الآفاق المستقبلية للبحث.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تتعلق بالأداء البشري

1- دراسة زاوي صوريا، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICAB بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين ومحاولة تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلة والتي أجريت مع رؤساء بعض المصالح، وتضمنت كل مقابلة مجموعة من الأسئلة (مهام المصلحة، مدى استفادة المصلحة من هذه المعلومات... الخ) كذلك استخدام الملاحظة وذلك من خلال ملاحظة عمل رؤساء المصالح بالحواسيب، والاستمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة حول آراء المبحوثين في القرارات التي تتخذ بشأنهم ومدى رضاهم عنها وتأثيرها على أدائهم وتحتوي على 16 سؤال. تمثلت عينة البحث في 8% من مجموع العاملين في المؤسسة موزعة على الفئات التالية: (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ). توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج نذكر منها:

- ✓ تقييم أداء الأفراد غير عادل ما يؤكد 63% من أفراد العينة راجع إلى تشدد رئيسهم في العمل؛
- ✓ 54% من أفراد العينة لم يتسن لهم فرصة التدريب منذ توظيفهم؛
- ✓ 24% من تبادل المعلومات التي تخص الأفراد لا تكون مباشرة (لا تكون عن طريق الحوار المباشر)؛
- ✓ كما أظهرت نتائج المقابلة عدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية يمتاز بالكفاءة والفعالية (نظرا لوجود نظام معلومات موارد بشرية تقليدي) قادر على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة يساعد على اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة. وبالتالي لا وجود لعلاقة واضحة بين نظام معلومات الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة حسب الدراسة بسبب عدم مساهمة نظام الموارد البشرية الحالي في فعالية القرارات المتعلقة بهم مما يؤدي إلى زيادة أدائهم.

2- دراسة ليلي غضبان، بعنوان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الترقية كأداة في التحفيز ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 147 فرد عامل من مجتمع بلغ 203 فرد عامل مقسم إلى 147 عامل دائم، 56 فرد عامل مؤقت، موزعين بين 3 دوائر ومركز تخزين. واعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة البحث؛ ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياستها نظام الحوافز بنسبة 64.2% حسب آراء أفراد العينة المدروسة؛

✓ مستوى الأجر الذي يتلقاه العمال بالمؤسسة غير مناسب حيث وجد أن إجابات أفراد العينة في المتوسط أقل بكثير من المستوى المناسب والمرغوب فيه مما يؤثر على أداء العامل؛

✓ أفراد العينة في المجمل غير راضين عن الحوافز المقدمة، لعدم كفايتها وقلة تنوعها لإرضاء رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية؛

✓ سجلت نسبة معتبرة من الأفراد الذين تحصلوا على ترقية قدرت بـ 52.6% أما نسبة 47.4% لم يتحصلوا على ترقية؛

✓ أبرزت الدراسة أن الترقية في المؤسسة محل الدراسة تؤثر فعلا في تحسين الأداء حيث قدرت نسبة الموافقين 98.86% أين أكد العمال على ضرورة توفر نظام ترقية قائم على الموضوعية يجعلهم يحسنون أداءهم من أجل الحصول على الترقية.

3- دراسة عوني فتحي خليل عبيد، بعنوان واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية والتعرف على مدى تأثير إدارة التغيير على أداء العاملين. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان والذي تم توزيعه على عينة بلغ حجمها 300 موظف واعتمد في ذلك أسلوب العينة الطبقية حيث بلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة 95%. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ التغيير في الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة دون تفحص لما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين ودون مراجعة للبيئة الداخلية والخارجية وعدم إعادة توزيع الصلاحيات لتتوافق مع متطلبات العمل؛

✓ توجه الإدارة نحو المركزية وعدم تفويض الصلاحيات للمستويات الأخرى مما يؤدي إلى البطء في انجاز الأعمال؛

✓ سلبية الإدارة اتجاه العاملين حيث اتضح ذلك من خلال عدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعدم الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع العاملين على الرغم من تأثير ذلك على أداء العاملين؛

✓ غياب دور القائد القادر على إقناع العاملين بأهمية التغيير، وعدم القدرة على التواصل مع العاملين، كذلك عدم وجود نظام حوافز للعاملين المجتهدين القادرين على تقديم أفكار جديدة.

4- دراسة مروان محمد النسور، عنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، جوان 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؛ وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة؛
- ✓ ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في البنوك الأردنية لتصبح سلوكاً مذوت داخلها يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية؛
- ✓ ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال التزامهم بتطبيق المعايير التنظيمية عند أدائهم لعملهم وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية من خلال إدارة كل بنك.

5- دراسة زياد مفيد سليم القاضي، بعنوان علاقة الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين على أداء المنظمات، تكون مجتمع الدراسة من 20 جامعة وتم التعامل مع 14 جامعة، تم توزيع 103 استبانة على عينة الدراسة واسترجع 92 استبانة بنسبة 89%. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؛
- ✓ إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن؛

✓ هناك ارتباط وثيق بين أداء الجامعات الخاصة وأداء العاملين فيها وهذا يدل على أن أداء الجامعات يتحسن كلما تحسن أداء العاملين فيها؛

✓ هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب، التعيين، التعويضات، التدريب والتطوير) كممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء الجامعات وهذا يدل أيضا على أن الجامعات الخاصة في الأردن تراعي وتهتم بهذه الممارسات.

ثانيا: الدراسات التي تتعلق بتوليد المعرفة

1- دراسة أسماء رشاد الصالح، عمليات إنشاء المعرفة وأثرها على التعلم، دراسة ميدانية على فرق العمل في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 8/7 ديسمبر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إنشاء المعرفة (توليد) على التعلم والتي تمت من خلال دراسة ميدانية لفرق العمل في الشركات عالية التكنولوجيا بالأردن، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانته صممت خصيصا لجمع المعلومات الأولية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات عالية التكنولوجيا العاملة في مجال الأدوية وشركات تكنولوجيا المعلومات وصناعة البرمجيات. تم توزيع 150 استمارة على رؤساء وأعضاء فرق العمل بواقع 3 استمارات لكل فريق تشمل رئيس الفريق وعضوين من أعضاء فريق العمل، وقد تم استرداد 112 استمارة أي نسبة الاستجابة 74.66% . وتوصلت الدراسة إلى:

✓ إن لتكوين فرق العمل تأثيرا ايجابيا على حدوث إنشاء المعرفة بحيث أدى إلى توليد واكتساب الأعضاء لمعارف وخبرات لا بد أن تنعكس على إحداث مستوى تعلم جيد؛

✓ هناك تأثير لعمليات إنشاء المعرفة وبالتحديد عمليتي الربط والتدوير على التعلم؛

✓ على الرغم من أن هذه الشركات عالية التكنولوجيا وتملك عناصر متعلمة ولكن معرفة أفراد العينة بمفاهيم إدارة المعرفة كانت محدودة؛

✓ إن عمليات إنشاء المعرفة والتعلم هي من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.

2- دراسة صولح سماح، نحو تسيير الكفاءات الجماعية وتحرير المعارف، يوم دراسي حول الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد، المركز الجامعي الوادي، 26 أبريل 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الكفاءات الجماعية في تحرير المعارف الضمنية داخل المؤسسة المتعلمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

✓ مفهوم المؤسسة المتعلمة يعني عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها؛

✓ قواعد تسيير الكفاءات الجماعية وتحرير المعارف الضمنية تتمثل في العديد من الممارسات منها:
✓ تسيير سلوكيات التعاون؛

✓ بناء فرق العمل لتحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة وذلك من خلال تميز كفاءاتها بشكل عام وكفاءاتها الجماعية المشكلة لفرق العمل بشكل خاص؛

✓ توليد وتحرير المعارف لأعضاء المؤسسة يسمح لهم بالحصول على مستوى عالي من اليقظة المستمرة وتوسيع درجة الوعي الجماعي لديهم وقدرات الذكاء والملاحظة وتحليل التغيرات، من أجل اكتساب معارف تسمح بالأداء المتميز للأعمال وبذلك تصبح المؤسسة أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق التميز المستمر.

3- دراسة طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، سبتمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

✓ أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي والحرص للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة؛

✓ إن المنظمات القادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية هي منظمات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها؛

✓ ضرورة أن تعي القيادة العليا في المنظمات أهمية تشخيص ما يشكل رأس مال معرفي من الموارد البشرية لديها لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار لجعلها القاعدة الأساسية لعمليات الإبداع التنظيمي؛

✓ قد تجد المنظمة نفسها في إشكالية تتمثل بإحجامها عن القيام بالتدريب والتطوير لعدم إمكانية ربط هذا الإنفاق بمردود إيجابي، وهذا يعني أن لا معرفة متولدة ولا قدرات إبداعية واضحة وهنا على إدارة المنظمة أن تعيد النظر في مجمل إجراءات توليد المعرفة وتوضيح السبل والطرق المناسبة لربطها بالإبداع.

صعوبات الدراسة:

لا يمكن أن يخلو أي بحث أو دراسة من الصعوبات والعراقيل التي عادة ما تؤثر سلباً على البحث، وتمثلت صعوبات هذا البحث والتي تمس خاصة الجانب الميداني للدراسة هو عدم الوصول إلى جميع الباحثين في المركز بسبب أن معظم الباحثين كانوا في خرجات وتربصات خارج الوطن.

الفصل الأول

توليد المعرفة

تمهيد :

بفعل التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي، وكذا تنامي دور المعلومات والمعرفة هذه الأخيرة أصبحت مورد بالغ الأهمية في ظل اقتصاد المعرفة هذا الأخير يعتمد على الموارد اللاملموسة لخلق الثروة والتي تعتبر العامل الأساسي لخلق القيمة لدى المؤسسات والمورد الاستراتيجي لمؤسسات اليوم. وتعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وذلك من خلال عملياتها (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة). وتعتبر عملية توليد المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة لأنها تسمح للمؤسسات بتكوين رأسمال معرفي جديد يساعدها في تحقيق التميز. ومن هذا المنطلق نتطرق في الفصل الأول للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة وإدارتها.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول توليد المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة وإدارتها

تعد المعرفة مورد مهم وجديد للمؤسسات اليوم لذا تطلب إدارتها ومن أجل التعرف على المعرفة وإدارة المعرفة تطرقنا للعناصر التالية: مفهوم المعرفة وخصائصها، أنواعها، مصادرها وارتقاء المعرفة (هرمها) هذا بالنسبة للمعرفة، أما عن إدارة المعرفة فقد تطرقنا إلى كل من مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، عمليات ووظائف ومجالات إدارة المعرفة، وإستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة.

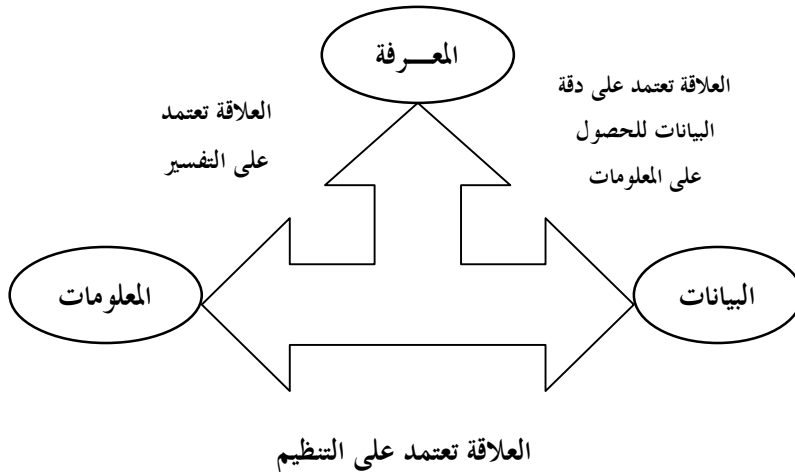
المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

نستعرض في هذا المطلب كل من مفهوم المعرفة وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة لابد من التعرض إلى مفهوم البيانات والمعلومات، بغية معرفة الفرق بينها. البيانات: هي ملاحظات وحقائق غير مصقولة تكون في شكل أرقام أو حروف...الخ. المعلومات: حسب وصف دراكر هي بيانات مزودة بالمغزى والهدف، (المعلومات = البيانات + المعنى). المعرفة: ما هي إلا خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري. المعلومات المتشتملة لا تشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن البيانات والمعلومات المحددة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم لذلك يمكن القول بأن: (المعلومات ≠ المعرفة)¹. والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة علاقة متداخلة ومتكررة وفي اتجاهات عكسية، وتعتمد على الدرجة التي يتم بها تنظيم وتفسير هذه العلاقة، فالبيانات والمعلومات تعتمد على التنظيم أما المعلومات والمعرفة تختلف اعتمادا على التفسير ويظهر الشكل التالي هذه العلاقة.²

الشكل رقم (1): العلاقة المتبادلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال الفكرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 63.

¹ موسى رحمانى، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال الفكرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 63.

يقصد بالمعرفة لغة " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه أو مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة؛ أما اصطلاحاً فقد عرفت على أنها: " منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمؤسسة، وعرفت على مستوى الأفراد على أنها: " مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات... التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة؛¹ من خلال ما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف موحد للمعرفة وذلك بسبب اتجاهات ومدخل الباحثين فكل يعرفها بمنظوره الخاص، يمكن تعريفها حسب كل منظور إلى: ²

- **حسب المنظور المنظمي:** اعتبرها Zeithaml على أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.

- **حسب المنظور الاقتصادي:** فقد رأى Stewart بأنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.

- **حسب المنظور التقني:** يقول (مصطفى 1998) في تعريف المعرفة: هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية. ويرى Brain بأن المعرفة قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من توظيفها لتحقيق أهدافها.

- **حسب المنظور الاجتماعي:** المعرفة لدى العنزي هي إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.

- **حسب المنظور الثنائي:** يعرف الكبيسي المعرفة بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. أما عند Daft هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.

¹ سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد التاسع، جوان 2010، ص 41.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 55، 56.

- حسب المنظور الوظيفي: يعرفها العاني بأنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمؤسسة وبشكل عام.

كما يرى Maier بأنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمؤسسة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول.

ويرى Allee أن المعرفة هي الخبرة أو المعلومات التي يمكن أن تتواصل أو تتشارك بها.¹

➤ من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة بأنها الأفكار والمفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف تلك الكينونة. وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي أوجدتها إلى أن تأخذ طريقها للعلن من خلال التعبير المباشر، أو يتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته.²

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

المعرفة مزيج لاملوس من الخبرات والمفاهيم والأفكار، هذه السمة جعلت من الصعب تحديد أبعاد المعرفة وصعبة القياس وذلك جعل الباحثين يشيرون إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منهم:³

• هوسيل وبيل فقد لخصا خصائصها في مجموعة:

- إن المعارف يمكن أن تولد: نجد هذه الخاصية في المؤسسات التي تتمتع بخصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا بفضل الأفراد والمبتكرون الذين يساهمون في عملية توليد المعرفة واستدامة الابتكار.

- المعرفة يمكن أن تموت: المعرفة قد تموت أيضا، فبعض المعارف تموت بموت الشخص الذي يعتبر وعاء لها والبعض الآخر يموت لأنه تخلى عن استخدام تلك المعرفة والبعض يتخلى عنه لأنه يتعارض مع المعارف الجديدة أو أنها تحولت من معرفة خاصة إلى معرفة عامة.

- المعرفة يمكن أن تمتلك: تسعى المؤسسات إلى توظيف الأفراد ذات كفاءات ومهارات عالية التي تزيد من ثروة المؤسسة التي تعمل على توفير لها كل الوسائل. والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

¹ Joseph M. Firestine, Ph.D. Mark W. Mc Elroy, key issues new knowledge management, Butterworth Heinemann, 2003, p4.

² حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمعرفة بديلا)، دار الفجر، القاهرة، 2009، ص 80.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، 2008، ص ص29-32.

- المعرفة متجذرة في الأفراد: معرفة فطرية متجذرة يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة. وهي تشبه الطاقة الموجودة في البطاريات يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

- المعرفة يمكن أن تخزن: انتقلت إلينا المعارف السابقة عن طريق التخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه. فالخزن كان يتم عن طريق الورق، الأفلام والأشرطة وبفعل التطور أصبح يتم الخزن بالوسائل الالكترونية.

- إن المعرفة يمكن أن تصنف: هناك عدة تصنيفات للمعرفة الضمنية والصريحة، الإجرائية... الخ فمثلا المعرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة وتتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة، ومعرفة الأفراد وهذه الفئة هي الأوسع في المؤسسة.

• ويضيف نبيل على الخصائص التالية للمعرفة:¹

- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

• بالإضافة إلى ذلك تتميز المعرفة بأنها:²

- غير مادية أي غير ملموسة.

- تتعرض للتغير المستمر أي إنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها.

- المعرفة هي نتاج العلم، والتعلم، والخبرة.

- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها.

- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار.

- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

• للمعرفة خصائص استثنائية نميزها في:³

- تتطلب المعرفة تفاعلا مع الواقع.

- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية.

- المعرفة هي جزء من نظام (أو نسق) المعتقدات، القيم والعقلانية.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص ص 93، 94 .

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 8.

³ سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 216، 217.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة وهرمها

نستعرض في هذا المطلب كل من أنواع المعرفة ومصادرها، وهرم المعرفة (ارتقاء المعرفة).

الفرع الأول: أنواع المعرفة

قدم الباحثين عدة تصنيفات للمعرفة من بينهم ميشيل بولوني (M.Polony) _ في الستينيات _ حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة ويعد هذا التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة إلا أنه لم يحظى بالاهتمام إلى أن جاء ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) الذي أعاد الأهمية لهذا التمييز وأصبح هذا الأخير الأكثر استخداماً:¹

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، والمعبر عنها كمياً ويمكن نقلها للأفراد عن طريق التعليم، وتسمى أيضاً بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة نجدها في براءات الاختراع، حقوق النشر كما أنها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها.
- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية وغير قابلة للنقل والتعليم وتسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد لدى الأفراد والفرق داخل المؤسسة، هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. الجدول رقم (01) يوضح الخصائص لكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

¹ محمد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 5، 6.

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
<p>-يمكن أن تكون المعرفة مفصلة ومدونة ومشفرة لخلق أصول المعرفة الصريحة.</p> <p>-يمكن نشر المعرفة (باستخدام تكنولوجيا المعلومات) في شكل وثائق، رسومات وأفضل الممارسات...إلخ.</p> <p>-ويمكن تصميم التعلم لمعالجة أوجه قصور المعرفة من خلال، الهيكلية، التسيير، والعمليات العلمية.</p>	<p>-المعرفة ذات طبيعة شخصية ومن الصعب جدا استخراجها من الأفراد.</p> <p>-يجب أن يتم نقل المعرفة من خلال نقل الأفراد داخل أو بين المؤسسات.</p> <p>-ويجب تشجيع التعلم عن طريق جلب الأفراد المناسبين ووضعهم معا في ظل الظروف الصحيحة.</p>

Source: Ron Sanchez, "Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice, document mis sur internet consulté le 09/02/2013 <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>.

- هناك تصنيف آخر للمعرفة قدماه (Blumentritt et Johnston):¹
- **معرفة الكيف (What-Know):** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.
- **معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What):** وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.
- **معرفة لماذا (Know-Why):** تسمى أيضا بالمعرفة السببية، تتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة. وتفيد هذه المعرفة في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.
- **معرفة من (Know-Who):** وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.
- **معرفة الأغراض (Know-Cause):** وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.
- قدم أيضا توم باكمان (T.Backman) تصنيفا أوسع للمعرفة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 82-84.

- المعرفة الصريحة **Explicit.K** (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
- المعرفة الضمنية **Implicit.K** (العقل الإنساني، المؤسسة): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تنقل وتبلغ.
- المعرفة الكاملة **Tacit.K** (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
- المعرفة المجهولة **Unknown.K**: وتتمثل بالمعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المؤسسة.¹
- كما قدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفا يخص المؤسسات القائمة على المعرفة وتضم ثلاث مستويات:²
- المعرفة الجوهرية (**Core Knowledge**): وهي النطاق الأدنى من المعرفة وتكون مطلوبة من أجل الدخول في الصناعة هذه المعرفة لا تضمن للمؤسسة البقاء في التنافس طويل الأمد فهي معرفة أساسية خاصة بالصناعة وتعتبر كسمة للدخول في الصناعة.
- المعرفة المتقدمة (**Advanced K**): هي النطاق أو النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع ببقاء التنافس مع أنها تمتلك نفس المستوى من المعرفة مع المنافسين، فهي تسعى بالتعويل على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية. فالمؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى عموماً لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو شريحة سوقية.
- المعرفة الابتكارية (**Innovation K**): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعة منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. هذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على التحكم في زمام الأمور وتغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.
- كما قدم جو للتصنيف المعرفة نوع آخر وهو:³
- المعرفة الثقافية: وتتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات والأعراف والاتجاهات التي يستخدمها الأفراد في إدراك وتحديد المعارف والمواقف الجديدة حيث تتفاعل بشكل تلقائي مع العناصر الأخرى.

¹ حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دبالى، العدد48، 2011، ص9.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 83.

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معايجه، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، أربد، عمان، 2009، ص 64.

الفرع الثاني: مصدر المعرفة

يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.¹

أولاً: المصادر الداخلية للمعرفة

تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ومصادر المعرفة هنا تتمثل بأفراد المؤسسة حيث نحدد ثلاث فئات تساهم في تكوين معرفة المؤسسة من هذه المصادر نجد:

1. إستراتيجيو المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها رأس المال الفكري. وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها.

2. مهنيو المعرفة: هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، وتمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها.

3. عمال المعرفة: هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزها وإيصالها للمستفيدين، أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة لما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

ثانياً: المصادر الخارجية للمعرفة

1. الزبائن: المستهلكون أو الزبائن هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهها للمستقبل. كما أشار Stwerat إلى أن الزبون يعتبر مصدراً مهماً للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على المؤسسة الأخذ بها.

¹ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء، الأردن، 2008، ص ص 108-110.

2. **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... الخ الواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.
3. **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المؤسسة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها والهندسة المعاكسة أسلوب شائع في مجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات كما أن نزوح العاملين من المؤسسات المنافسة إلى المؤسسات الأخرى يمثل مصدراً متزايد الأهمية في الفترة الحالية.
4. **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا ما يتم بالتشارك (collaboration) والتحالف وخاصة عندما يتم بين مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً، ويدخل ضمن هذا المصدر موضوع الاندماج الذي يحصل بين المؤسسات الإنتاجية.

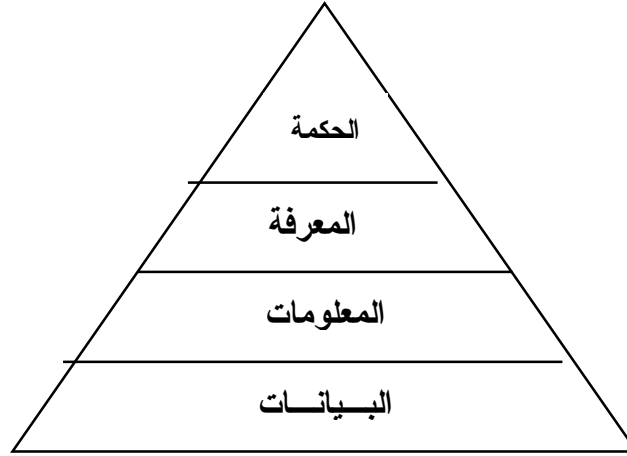
الفرع الثالث: هرم المعرفة

للارتقاء إلى المعرفة لابد من التعرف إلى جذور المعرفة والمتمثلة في:¹

- **البيانات Data:** هي ملاحظات وحقائق خام أولية raw facts ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير، أرقام، حروف.. الخ.
- **المعلومات Information:** فهي بيانات منسقة ومرتبطة، أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص.
- **المعرفة:** فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا أو يعدل منها. ويمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل الموالي.

¹ عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 113، 114.

الشكل رقم(2): هرمية المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 66.

المطلب الثالث: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

نتناول في هذا المطلب كل من مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من عدة مداخل وهذا حسب اختصاصاتهم مما أدى إلى تعدد وتنوع التعاريف المقدمة هذه الأخيرة زادت من إثراء الموضوع نذكر منهم:

- Capshaw و Frappola فقد عرفا إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة.¹

- أما سكايرم فيعرفها على أساس أنها النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.²

- عرف Finneran إدارة المعرفة على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.³

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 137، 138.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 24.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78.

- بالإضافة إلى ذلك هناك تعاريف أخرى لإدارة المعرفة نوردتها فيما يلي:¹
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.
 - إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.
 - إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك، وهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة.
 - إدارة المعرفة " مدخل نظمي متكامل لإدارة المعرفة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".
 - إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها تنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي.
 - إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة، الحاسبات والشبكات... الخ.
 - إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.²
 - إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة، وخارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيهه، وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين في الأداء، قياسا إلى فترات سابقة، أو قياسا مع أداء المؤسسات المنافسة لنفس الفترة.³
 - حسب التعريف الاقتصادي تعرف إدارة المعرفة على أنها:⁴ تعزيز لرأس المال الفكري للمؤسسة هذا يعني استخدام جميع المعارف و المعارف العملية والمهارات الموجودة بالفعل لتحسين الإنتاجية.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 137، 138.

² سماح صولح، مرجع سابق، ص ص 46، 47.

³ بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005 .

⁴ Noémie Glonieux, Enilie Meunier, **knowledge management (En quoi le knowledge management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise?)**, document mis sur internet : http://ibservatoire.tic.free.fr/pdf/dossiers_thematique/4_knowledge_management.pdf, (8/02/2012), (9:50).

- حسب التعريف العملي تعرف على أنها: الجمع بين المعرفة والمعارف العملية في العمليات والمنتجات والمؤسسات لخلق القيمة، وبعبارة أخرى تحسين أداء الأعمال من خلال الجمع بين المعرفة الصريحة قابلة للنقل والمعرفة الضمنية الغير قابلة للنقل.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط:¹

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة 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 رأسمالها 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 .
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

بالإضافة إلى:²

- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
- يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا إزاء المنافسين.
- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها.

¹ محمد عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 60.

² خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010، ص 58.

وتكمن أهميتها أيضا:¹

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف.

المطلب الرابع: عمليات ووظائف ومجالات إدارة المعرفة

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من عمليات إدارة المعرفة ووظائفها ومجالاتها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناوبي وتتكامل فيما بينها، لذا أغلب الباحثين رسم هذه العمليات على شكل حلقة وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وقد أشار أغلبهم إلى العمليات الجوهرية وهي:² تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، خزنها، توزيعها وتطبيقها.

أولاً: تشخيص المعرفة

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، فتشخيص المعرفة ما هو إلا تحديد لموجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة المؤسسة _ تحديد الفجوة المعرفية للمؤسسة _ ويمثل هذا الفرق الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد.

ثانياً: اكتساب المعرفة

تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها. أما عملية اكتسابها فتجري بطرق مختلفة:³

¹ بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص5.

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

³ سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005 .

- الطرق اليدوية **Manual Methods**: إذ يتم استخلاص المعرفة من الخبير ومن المصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظة والمشاهدة.
- الطرق شبه التلقائية **Semi Automated Methods**: تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لمهندس المعرفة باستخلاصها بمساعدة مبسطة من الخبير.
- الطرق التلقائية **Automated Methods**: إذ يقل دور كل من الخبراء أو مهندس المعرفة وقيام محلل النظم مثلا بذلك.

ثالثا: توليد المعرفة¹

توليد المعرفة تتضمن عدة مصطلحات منها شراء، اكتشاف، امتصاص..الخ. وعملية إيداع المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد. (وسنتطرق لتوليد المعرفة في المبحث اللاحق).

رابعا: خزن المعرفة²

تشمل على الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطر كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. أشار مكليود إلى نوعان من وحدات الخزن:

- **الخزن التتابعي Sequential Storage**: وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

- **الخزن للوصول المباشر Directaccess Storage**: وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط CD ويستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة لكن يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة.

خامسا: توزيع المعرفة

تضم عملية توزيع المعرفة كل من المصطلحات التالية: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك. فالمعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص لذا حدد باداركو أربع شروط لنقل المعرفة وهي:

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها.
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 96-98.

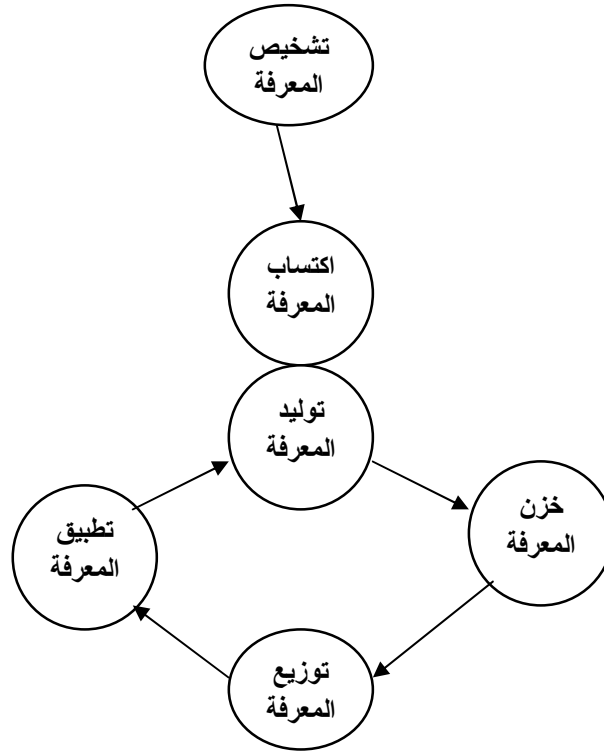
² المرجع نفسه، ص ص 99-104.

وهناك عدة أساليب أو وسائل لتوزيع المعرفة نذكر منها: شبكة المعلومات الداخلية، فرق العمل، الحوار، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى... الخ.

سادسا: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وتعد من أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق. إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. فالمعرفة الأفضل لا تحقق ميزة تنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة والتي توظفها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وفي الأخير يمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة في الشكل أدناه.

الشكل رقم (3): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع حسين عجلان حسن.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المؤسسة الحديثة وهناك وظائف متعددة للمعرفة وقد أكد Stewart على أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما:¹

- العمل على تشكيل (Forming) الموارد الأساسية للمؤسسة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.

- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.

الفرع الثالث: مجالات إدارة المعرفة

تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:²

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، البحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 69.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 182.

المطلب الخامس: إستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من إستراتيجيات إدارة المعرفة ونماذجها.

الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يتم توظيف المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من قبل المؤسسات من خلال تبني عدة إستراتيجيات منها: إستراتيجية الترميز، إستراتيجية الشخصية، إستراتيجية جانب الطلب وإستراتيجية جانب العرض.

أولاً: إستراتيجية الترميز¹ Codification

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات قاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة. فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضاً بنموذج مستودع المعرفة K.Repository تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق المعلومات أو مستودع المؤسسة وجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد. وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرزمة يعاد استخدامها المرة تلو الأخرى بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها.

ثانياً: إستراتيجية الشخصية

تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير القابلة للترميز القياسي، غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. وهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الفرد الذي يمتلك المعرفة هو الذي ينقل الخبرة من خلال الاتصال فرداً لفرد.

ثالثاً: إستراتيجية جانب العرض² Supply-Side Strategies

جاء بها Mc Elriy التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

رابعاً: إستراتيجية جانب الطلب Demand-Side Strategies

جاء بها Mc Elriy التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 162، 163.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 146.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة، ومن هذه النماذج نذكر منها:

أولاً: نموذج Wing 1993¹

يتكون من:

1. نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية

ويتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:

- 1-1. **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة Knowledge Development**: يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- 2-1. **مرحلة اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition**: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- 3-1. **مرحلة غربلة وتهذيب المعرفة Knowledge Refinement**: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمؤسسة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة Knowledge Bases وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.
- 4-1. **مرحلة توزيع ونشر المعرفة Knowledge Distribution and Deployment**: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).
- 5-1. **مرحلة الرفع المعرفي Knowledge Leveraging**: في هذه المعرفة تكون المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المؤسسة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص ص 13، 14.

2. نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية

أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية (Sveiby,2001):

- 1.2- **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة Tacit Subliminal Knowledge**: هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة. وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
- 2.2- **مرحلة المعرفة المثالية Idealistic Knowledge**: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة. ويمكن القول أن المقارنة المرجعية Benchmarking تقع ضمن هذه المرحلة.
- 3.2- **مرحلة المعرفة النظامية Systematic Knowledge**: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة. وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة Explicit الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة Deep Knowledge ، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.
- 4.2- **مرحلة المعرفة الواقعية (العملية) Pragmatic Knowledge**: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة. وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- 5.2- **مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة Automated Routine Working Knowledge**: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة. وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

ثانيا: نموذج Eisenbook¹

عرض Eisenbook نموذجا لإدارة المعرفة يتكون من أربعة خطوات تتمثل في:

1. توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
2. تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
3. بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة وبين أدائها الحالي.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 126 .

4. تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

ثالثا: نموذج Hensen et Davenport¹

عرض Hensen et Davenport هذا النموذج الذي بدأ العمل به عام 1992 ويتكامل عبر ثلاث مبادرات متتابعة لإدارة المعرفة وهي:

1. **حلقات المعرفة:** وهي مجموعة معرفية لتطوير المنتج تستند إلى شبكة من مختلف الأقسام وتحتوي على معرفة يساهم فيها كتابة التقارير من خلال المقابلات مع الخبراء.
2. **مجتمعات الممارسة** للأفراد المشتركين في إدارة المعرفة بقصد إقامة منتدى لمناقشة موضوعاتها تشكلت من 30 شخصا يسهمون في تبادل الأفكار حولها.
3. وأخيرا قامت بتطوير فريق مدخل إدارة المعرفة يضم 15 عضوا برئاسة أحد المديرين يقدمون المشورة إلى الأقسام الأخرى في المؤسسة لقاء أجر وأصبحوا مشاركين في مبادراتها.

رابعا: نموذج Sveiby²

Karl Erik Sveiby 2001 من خلال نمودجه اكتفى بدراسة طرق تحويل المعرفة بين ثلاث هياكل: الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي والأفراد. وذلك للحصول على صورة الشاملة، عزز Sveiby طرق تحويل المعرفة بالموثرات الموضوعية مثل الاستقرار، الفعالية، النمو...

خامسا: نموذج Huber³

نموذج Huber 1991 مزج إدارة المعلومات وإدارة المعرفة من خلال عملية التعلم، وفق Huber إذا تعلمت وحدة كل المؤسسة تستطيع الوصول إلى المعرفة الجديدة. النموذج المقدم من طرف Huber يركز على أساس العلاقة بين التعلم ومعالجة المعلومة من قبل الأفراد. هذه العملية تمر بأربع خطوات اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسيرها وحفظها.

سادسا: نموذج Kogut and Zander

يعد كل من Kogut and Zander (1992) من بين أوائل الباحثين الذين أسسوا للنظرية القائمة على المعرفة عندما أكدوا على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية. وتتمحور فكرة عملهما حول " أن ما تفعله المؤسسات أفضل من الأسواق وهو توليد ونقل المعرفة داخل المؤسسة"، هذه المعرفة

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 127.

² Serror Belkacem, Djouadi Slimane , **gestion des connaissances**, dans le cadre du cours cognition et connaissances, université de lyon.

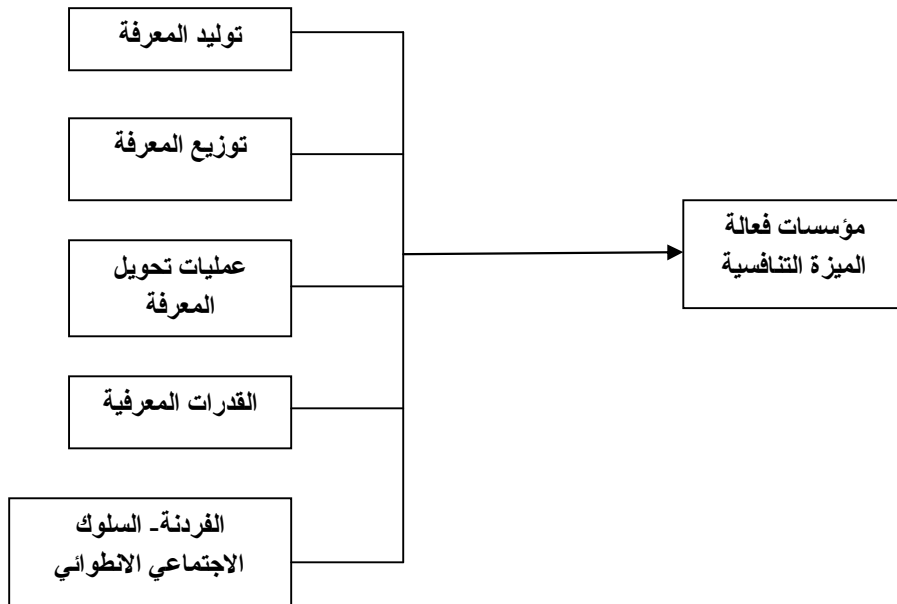
³ Serror Belkacem, Djouadi Slimane, op.cit.

والتي تتألف من المعلومات والدرايات المحملة من الأفراد والتنظيمات، حيث تمثل المؤسسات مجتمعات اجتماعية بمثابة "مستودع للقدرات". كما يؤكد الباحثان أن:

1. المؤسسات هي كفاءة من خلال المعرفة التي يتم إنشاؤها ونقلها.
2. تطوير الأفراد والجماعات للفهم المشترك والتفاعل الذي يؤدي إلى تحويل الأفكار من معرفة إلى إنتاج وأسواق.
3. يتم تحديد حدود المؤسسة عن طريق الفرق في المعرفة وقدرات توليدها واستخدامها (مع امتلاك المهارات التكميلية).

كما وسع الباحثان في سنة (1996) نطاق مناقشتهم إلى مفهوم الهوية من خلال تأكيدهما على أن الأفراد لديهم "السلوك الاجتماعي الانطوائي" حيث لديهم رغبة في أن يصبحوا عضوا في المجتمع وفي الوقت نفسه أيضا لديهم الرغبة في الاحتفاظ بخاصيتهم الفردية. كما توفر المؤسسات للأعضاء محيط للتعلم والتنسيق والتواصل وتسمح لهم بتشارك المعرفة التي تم إنشاؤها ضمن المؤسسات. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي.¹

الشكل رقم(4): نموذج Kogut and Zander لإدارة المعرفة



Source : Haslinda. A, Sarinah. A, **A Review of Knowledge Management Models**, Uluslararası Sosyal Ara_tirmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009, p196.

¹ Haslinda. A, Sarinah. A, **A Review of Knowledge Management Models**, Uluslararası Sosyal Ara_tirmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009 , p1 95.

الفرع السادس: نموذج Mark W. McElroy¹

لقد عمل McElroy مع باحثين آخرين في إطار إدارة المعرفة على تحديد ما يسمى "دورة حياة المعرفة KLC"، يعتبر هذا النموذج من النماذج الهامة لأنه إضافة إلى النموذج المقترح من قبل Nonaka & Takeuchi (1995) ، حيث يفترض أن المعرفة لا توجد إلا بعد إنتاجها وترميزها ونشرها. وبناء على ذلك، فإن نموذج McElroy يقسم عملية توليد المعرفة إلى عمليتين كبيرتين: إنتاج المعرفة وتكامل المعرفة.

- إنتاج المعرفة هي عملية توليد المعرفة التنظيمية الجديدة، والتي تتكون عن طريق التعلم الفردي للفريق، المطالبة بالمعارف، الحصول على المعلومات، وتقييم المعرفة المطالب بها هذه العملية هي مرادفة لعبارة "التعلم التنظيمي".

- تكامل المعرفة عن طريق بعض الأنشطة التي تسمح بتقاسم وتوزيع للمعرفة، ويشمل معرفة البحث، التدريس ومشاركة الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

¹ Adriana Maria ORTIZ LAVERDE, Alvaro Fdez. BARAGAÑO, Jose Maria SARRIEGUI DOMINGUEZ, **Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models**, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003, pp 05-06.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول توليد المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات، وتعد عملية توليد المعرفة من أبرز وأهم عمليات إدارة المعرفة. فهي تعمل على خلق معرفة جديدة تساهم في تنمية الرأسمال المعرفي لدى المؤسسة. وللتعرف على عملية توليد المعرفة نتطرق للعناصر التالية: مفهوم توليد المعرفة، العوامل المؤثرة في المعرفة (العوامل التي تؤدي إلى توليد المعرفة)، أسس توليد المعرفة، نماذج توليد المعرفة وأخيرا عوائق توليد المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم توليد المعرفة

تناول عدة من الباحثين مفهوم عملية توليد المعرفة ونذكر منهم:¹

- يعرف نوناكا وآخرون 2006 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.

- يعرف كل من Buluthan & Kamask 2010 توليد المعرفة بأنها: تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض.

وعملية إبداع المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد فعملية توليد المعرفة مرتبطة بالميزة التنافسية فكلما كانت عملية توليد معرفة جديدة مستمرة هذا يجعل المؤسسة ناجحة ولها ميزة تنافسية دائمة ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج سوزي SECI في مؤسسة نوناكا يطلق عليه حلزونية نوناكا. وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:²

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:³

- التشاركية **Socialization** : والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

- التخرير **Externalization**: أو الاتجاه إلى الخارج، التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

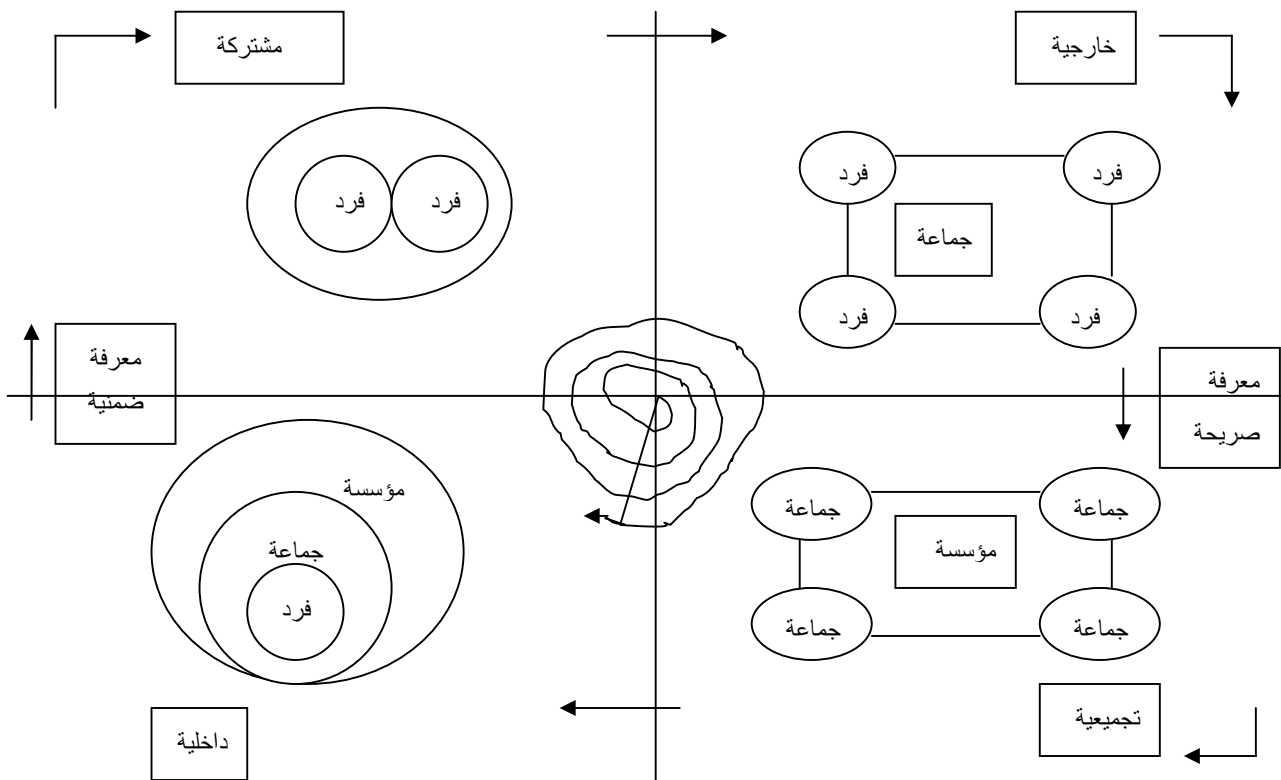
¹ Mansour Momeni, Abbas Monavarian, Esmaeil Shaabani, Rohollah Ghasemi, A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian automotive industry, European journal of social sciences, volume 22, number 4, 2011, p 475.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 96-98.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية..مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008، ص ص 205،

- التجميع **Combination** : وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات.
- الإدخال **Internalization**: والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية. ويمكن توضيح الطرق السابقة في الشكل التالي.

الشكل رقم(5): نموذج SECI لتكوين المعرفة.



المصدر: سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 95.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المعرفة (العوامل التي تؤدي إلى توليد المعرفة)

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ويمكن إجمالها في:¹

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: يقصد بها عدد ونوع المراكز البحثية وكيفية انتشارها وأوقات عملها وفتح أبوابها أمام جميع المهتمين على مدار الساعة وتزويدها بيد عاملة مؤهلة تتولى الإشراف

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 97، 98.

عليها. فالمراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة ومعرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

- مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: توفر العدد الكافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا قادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية تكون هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل كبير وتعمل بعض الدول على القيام بإجراءات تجذب من خلالها الكفاءات المهاجرة.

- مدى توفر الدعم المالي اللازم: يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها.

- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق التدريس ونوعية المدرسين والطلبة إذ تحتاج هذه منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المطلب الثالث: أسس توليد المعرفة

يرى VON KROGH أن خلق المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمسة التالية:¹

- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة.

- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لخلق الخدمة والمنتوج الجديد.

- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية المؤسسة.

¹ عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص ص 4، 5.

- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة.
- ويرى RUGGLES هناك ثمانية مستويات رئيسية للفعاليات التي تتركز على المعرفة في المؤسسات وهي:
 - توليد المعرفة الجديدة.
 - النفاذ والوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية.
 - استخدام المعرفة التي تم الوصول إليها وتداولها في عملية اتخاذ القرار.
 - الحفاظ على المعرفة المؤسسية (الخاصة بالمؤسسة) المتداولة، الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.
 - تدوين المعرفة في وثائق، قواعد بيانات، وبرمجيات.
 - تسهيل عملية نشر المعرفة من خلال إشاعة الثقافة الخاصة بذلك والحوافز المناسبة.
 - نقل المعرفة القائمة والموجودة في الأقسام والمواقع الأخرى للمؤسسة إلى قاعدة أو نطاق موحد.
 - قياس قيمة الأصل المعرفي كأصل رأسمالي.

المطلب الرابع: نماذج توليد المعرفة

لفهم عملية توليد المعرفة نستعرض نموذجين مهمين هما: نموذج Nonaka et Takeuchi 1995 ونموذج Boisot (1995، 1998):

الفرع الأول: نموذج Nonaka et Takeuchi

- تناقش عملية توليد المعرفة من حيث التفاعل بين الأبعاد الضمنية والصريحة للمعرفة، وكذا تدفق المعرفة من خلال ثلاث مستويات الفرد، الجماعة والمؤسسة.¹
- حدد الباحثين أربعة أنماط من تحويل المعرفة:²
- التشاركية: من ضمنية إلى ضمنية.
 - التخريج: من ضمنية إلى صريحة.
 - التجميع: من صريحة إلى صريحة.
 - الإدخال: من صريحة إلى ضمنية.

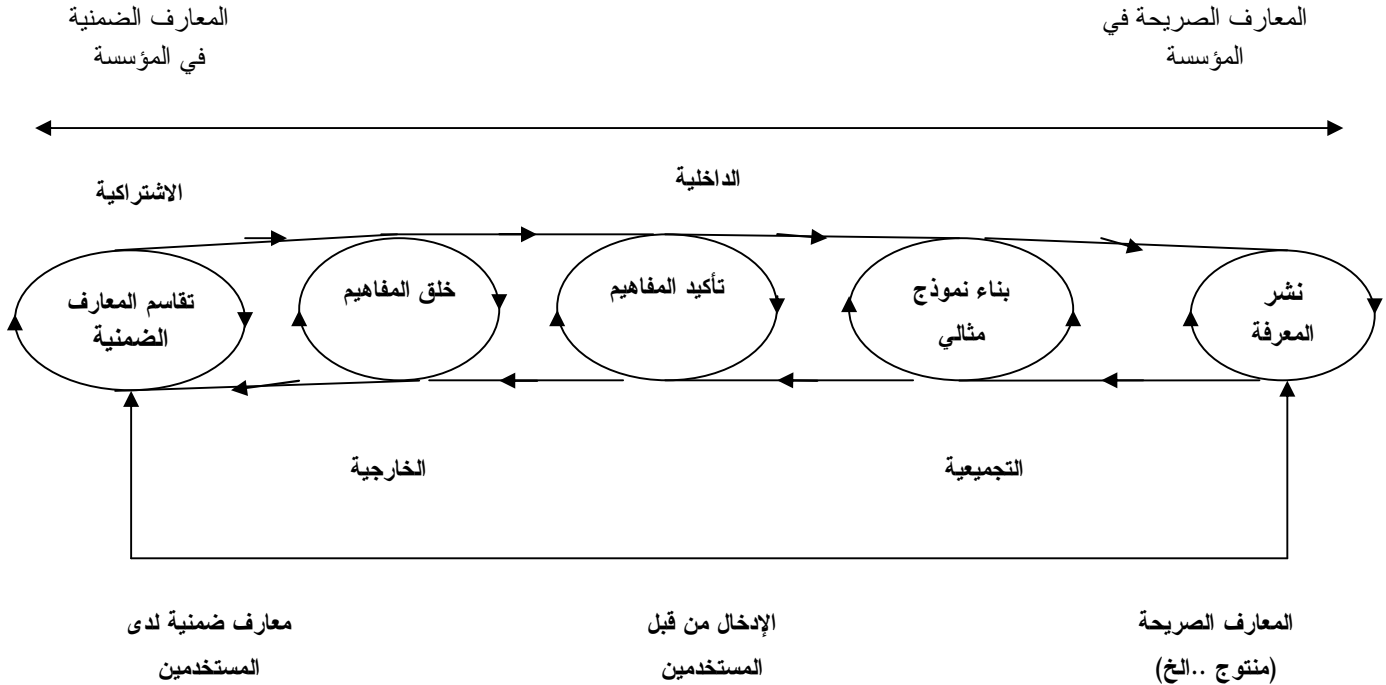
¹ Johanna Habib, **La dynamique de création de connaissances dans les processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique**, document mis sur internet : www.2hull.ac.uk/hubs/.../ID%20%20%Easa%20N.p, (28/12/ 2012) , p2.

² Nasser Easa, **knowledge creation process and innovation in Egyptian banking sector**, available onlines: www.Reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/papier%20107.pdf, (28/12/ 2012), p p 1, 2.

في دراسة عمليات الإبداع لدى Nonaka et Takeuchi □ اقترح الباحثين الجمع بين طرق التحويل في عملية مثالية تتكون من خمس مراحل:¹

- المرحلة الأولى: المرحلة التشاركية وتعني تشارك أعضاء مجموعة العمل بواسطة الحوار والتبادل وتعلم تقاسم معارفهم لتطوير معارف جديدة.
 - المرحلة الثانية: تسمح بالتفاعلات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال المعتقدات وتشارك أنماط التفسير الجماعي للتعبير عن معرفتهم في شكل مفاهيم أساسية لتكتسب الشرعية من قبل المجموعة.
 - المرحلة الثالثة: إضفاء الشرعية على المفاهيم التي تم إنشاؤها حديثا واستيعابها.
 - المرحلة الرابعة: تشمل تطوير المفاهيم وتحويلها إلى أعمال فنية مثلا: (نموذج جديد، براءة اختراع جديد....).
 - المرحلة الخامسة: المعرفة الجديدة هي منتشرة داخل و/أو خارج المؤسسة، وفي هذا الوضع لا توجد طريقة للتحويل. ونشر المعرفة لا تعتبر عملية لتوليد المعرفة في حد ذاتها.
- والشكل الموالي يوضح المراحل السابقة.

الشكل رقم (6): نموذج Nonaka et Takeuchi



Source: Johanna Habib, **La dynamique de création de connaissances dans les processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique**, document mis sur internet : www.2hull.ac.uk/hubs/.../ID%20%20%20Easa%20N.p, (28/12/2012) , p 3.

¹ Johanna Habib, op.cit, p 3.

الفرع الثاني: نموذج Boisot (1995 □ 1998)

- يبين الباحث كيف يتم تحويل المعلومات المستخرجة من البيئة المعقدة إلى معرفة جديدة عن طريق دورة التعلم الاجتماعي كما وضع كذلك نموذج لعملية توليد المعرفة يتكون من ستة مراحل محددة وهي:¹
- مسح البيئة واستخراج معلومات محددة مثيرة للاهتمام.
 - ترميز المعلومات المستخرجة من البيئة في هذه المرحلة مع التحديد والهيكل للحد من عدم اليقين، والشذوذ والمفارقات.
 - تجريد أو ببساطة تطبيق المعرفة الجديدة على نطاق واسع في حالات متعددة أو أكثر تحديدا في المؤسسة.
 - نشر المعارف الجديدة - مقبولة ومقننة- من قبل عدد كبير من الأفراد أو الجماعات أو حتى المؤسسة.
 - امتصاص المعارف الجديدة ونشرها عبر استيعابها واستخدامها من طرف المجتمع.
 - تأثير المعرفة الجديدة على الممارسات، المعتقدات، الأعراف، المعايير للمجموعة والمجتمع.
- يتشابه كل من نموذج Nonaka et Takeuchi ونموذج Boisot في فئات المعرفة يتحدث كل من Nonaka et Takeuchi عن المعرفة الضمنية والصريحة، أما Boisot يشير إلى المعرفة المقننة والغير مقننة. كلاهما يؤكدان على الدور الضروري لعملية إنشاء المفاهيم في ديناميكيات توليد المعرفة وفي نفس الوقت يمكن التوفيق بين عمليات توليد المعرفة التخريج، التدوين، التجريد، الجمع.

المطلب الخامس: عوائق توليد المعرفة

- يشير Ichijo إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة ويصنفها إلى صنفين هما:²
- **العوائق الفردية:** ويرى Ichijo أنها تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية فعلية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف، الأحداث، المعلومات، السياقات (البيئات) الجديدة ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس، الأفكار والملاحظات الجديدة أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها.
 - **العوائق المنظمية:** وتتمثل هذه العوائق في أن كل من أفراد أي مجتمع يمتلك الشخصية الخاصة به التي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها. وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسويغ هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المؤسسة.

¹ Johanna Habib, op.cit, p 3, 4.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 446، 447.

خلاصة الفصل الأول:

المعرفة هي مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشري، لهذا أصبحت المعرفة تعتبر موردا أساسيا من موارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية. لذا تعمل المؤسسات اليوم على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من خلال تجسيد عملياتها كتشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها.

وتعد عملية توليد المعرفة من أبرز عمليات إدارة المعرفة هذه الأخيرة تعمل على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء الرأسمال المعرفي لدى المؤسسة وتكوينه. وباعتبار المورد البشري المصدر الأساسي للمعرفة تعمل المؤسسات اليوم على استقطاب أفضل الكفاءات من أجل استثمار معارفها وخبراتها في مجال عملية توليد المعرفة، وذلك بغية الحصول على معارف جديد لاستخدامها في أداءها البشري ومنه العمل على تحسينه من خلال عملية توليد المعرفة، هذا ما سنحاول التطرق إليه بالتفصيل في الفصول القادمة.

الفصل الثاني

الأداء البشري

تمهيد:

يعتبر الأداء البشري المحرك الأساسي لأداء المؤسسات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها. لذا تعمل المؤسسات على تحسينه وتمييزه وذلك من خلال تقييمه بشكل مستمر من أجل تحديد النقص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها والعمل على تحسينه، من خلال مساهمة المعارف الجديدة التي تعمل المؤسسة على تكوينها من خلال عملية توليد المعرفة هذه الأخيرة تقوم على توفير معارف جديدة تساهم في تحسين معارف ومهارات الأفراد التي يركز عليها الأداء البشري وذلك بهدف تحسينه. وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي يحتوي على:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري وتقييمه.

المبحث الثالث: دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

بصفة عامة الأداء هو النشاط الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، فالأداء له دور كبير في بقاء واستمرار المؤسسة. ومن أجل التعرف على الأداء نتطرق للعناصر التالية: مفهوم الأداء، خصائصه، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

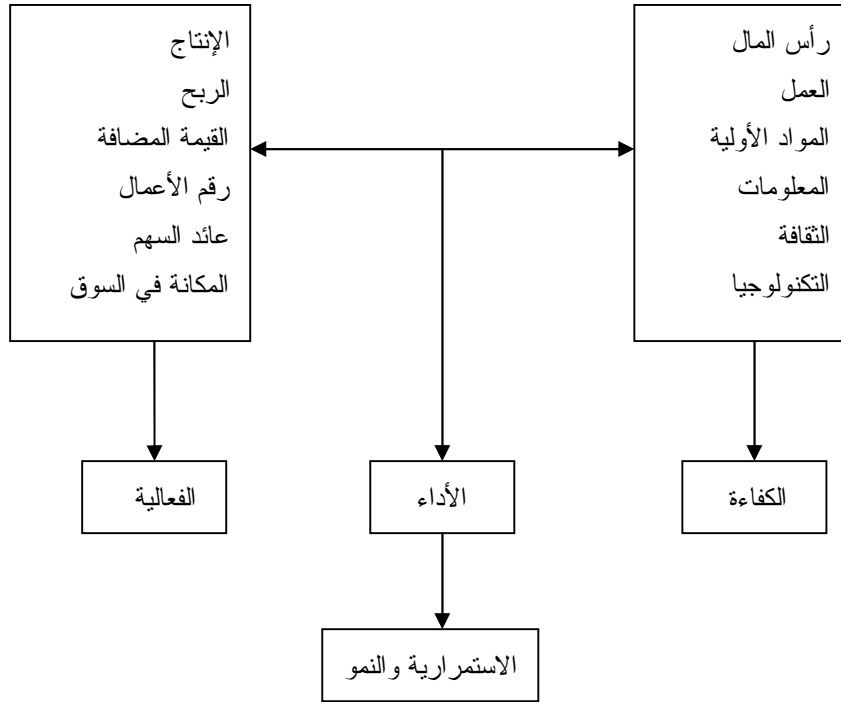
المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد To Perform بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط. ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها¹، وهناك من الباحثين من يرى في تعريف الأداء حصره في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية. فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعليه فقد عرف الأداء على أنه: علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة. وهناك من ركزوا على الكفاءة لوحدها وعرفه بعضهم على أنه: النتائج المتحصل عليها والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وهناك من يضيف الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية. وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:²

¹ شبقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2005، ص 103.

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص ص 87، 88.

شكل رقم (07): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 88.

- يعرف الأداء على أنه:¹ نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد والأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها ومع البيئة والثقافة التي يعملون في سياقها. ويعرف أيضا على أنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
- يعرف الأداء بأنه:² انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

¹ تغريد عيد أسعد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 93.

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 64.

المطلب الثاني: خصائص الأداء

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة

- الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004/2006، ص ص

الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

- الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع للأداء والتي تقسم حسب عدة تصنيفات نذكر منها:¹

الفرع الأول: حسب طبيعة الأداء

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وتكنولوجية فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تكنولوجي... الخ.

أولاً: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية للمؤسسة التي تسعى لبلوغها، والذي يتجسد بالفوائض التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد السهم...) و/أو تدني مستويات استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة، التكنولوجيا). وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي والتراكم الرأسمالي وتعزيز قدرات الاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

ثانياً: الأداء الاجتماعي

يتجسد الأداء الاجتماعي في مدى بلوغ المؤسسة للأهداف الاجتماعية، حيث هذه الأخيرة هي قيود يفرضها المجتمع الداخلي (أفراد العاملين في المؤسسة) أولاً، والمجتمع الخارجي (أفراد المجتمع) ثانياً على المؤسسة، وبغض النظر عن كونها قيود أم أهداف، فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الاقتصادية لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد".

¹ مومي نجا، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008، ص ص 9-13.

فالأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في تلبية المتطلبات العامة لأفراد المجتمع من خلال تقديم سلع وخدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق المنافع العامة لهم. وكما يرى M. Marchenay بخصوص الأداء الاجتماعي: " يجب على المؤسسة أن تطابق المنتجات التقنية مع متطلبات واحتياجات المستهلكين والعملاء، وبسر مناسب، ويجب عليها أن تطابق توقعات العمال لمناصب العمل، وتقديم مناصب عمل كافية، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب."

ثالثا: الأداء الثقافي

يكون للمؤسسة أداء ثقافي عندما تسطر لنفسها مثلا هدف أو أهداف ترغب من خلالها إلى تكوين ثقافة مؤسسة خاصة بها أو تغيير ثقافة مؤسستها بالشكل الذي يلائم ويتوافق مع تحقيق هذا الهدف، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها كخلق أنماط استهلاكية جديدة تتناسب مع منتجاتها وخدماتها الجديدة.

رابعا: الأداء التكنولوجي

يتحدد الأداء التكنولوجي عندما تكون المؤسسة قد خططت أو حددت أهداف تكنولوجية تسعى للوصول والبلوغ إليها.

خامسا: الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية مثلا: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب عالية لاستفادة منهم للأغراض الخاصة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تصنيف الأداء حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى نوعين داخلي وخارجي.

أولاً: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغييرات الحادثة في المحيط الخارجي للمؤسسة، أي المؤسسة لا تمتلك إمكانية إحداثه بل التغييرات الحادثة في المحيط الخارجي لها هي التي تولده ومن بين هذه التغييرات التي تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا (ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة).

ثانياً: الأداء الداخلي

يطلق عليه أيضا مصطلح أداء الوحدة وهو ناتج عن توليفة من أداءات الوظيفية. حسب Bernard Martory فقد حصرها فيما يلي:

- الأداء المالي.
- الأداء البشري.
- الأداء التقني.

- والأداء الداخلي يتمثل في قدرة واستعداد المؤسسة على الاستخدام والتطبيق الفعال لاستثمارها ويشمل كل من أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة البحث والتطوير.

الفرع الثالث: تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية

وفق هذا المعيار يصنف الأداء إلى:¹

أولاً: الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة بالاستمرارية، الشمولية، الأرباح....

ثانياً: الأداء الجزئي

فهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبياً أو إيجابياً. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناولها بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. ولقد صنفت هذه العوامل وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة.²

الفرع الأول: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

بناءً على التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة" وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه:

¹ مزهودة عبد المليك مرجع سابق ص 89.

² المرجع نفسه، ص ص 90-94.

"كل ما هو خارج المؤسسة". ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو قانونية... الخ. وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع.. الخ تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها وتستخدم تحديد نوعية المنتج وتحديد معالجة المعلومات مما يساهم في تدني أو تعظيم مستويات الأداء ولا ينحصر دورها في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير.

الفرع الثاني: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا ويمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين العوامل التقنية والعوامل البشرية.

أولاً: العوامل التقنية

- تختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي :
- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
 - نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
 - نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
 - التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
 - التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
 - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
 - مستويات الأسعار.
 - الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثانياً: العوامل البشرية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل أفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري وتقييمه

يعتبر الأداء البشري من أبرز وأهم أداءات المؤسسة لذا تعمل المؤسسة على تطويره وتحسينه من خلال عملية التقييم التي تهدف إلى تفادي الأخطاء واكتشاف طرق جديدة لتأدية المهام، وللتعرف على الأداء البشري وعملية تقييمه نتطرق للعناصر التالية: مفهوم الأداء البشري، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، عناصره ومحدداته، مفهوم تقييم الأداء وأهميته، معايير وخطوات وطرق تقييمه وأخيرا النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه

يعد الأداء البشري المحرك الأساسي للأداء الكلي في المؤسسة، والذي يساهم في تحقيق أهدافها وفي هذا المطلب سوف نتطرق لمفهوم الأداء البشري، وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

يمكن أن نرى مفهوم الأداء البشري من خلال المفاهيم التالية:¹

- إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الأداء هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة.
- يشير الأداء إلى²: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.
- ومن أهم المفاهيم التي قدمها الباحثين حول الأداء، المفهوم الذي قدمه³ F.W.Nickols: بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 44.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

³ نجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006، ص 9.

الفرع الثاني: أهمية الأداء البشري

بصفة عامة تولي المؤسسات الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية وأن أهميته في هذا المجال يمكن مناقشتها في ثلاث أبعاد رئيسية:¹

- نظريا (Theoretical):

من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع منطلقات الإدارة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- تجريبيا (Empirical):

من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية. في الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- إداريا (Managerial):

أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

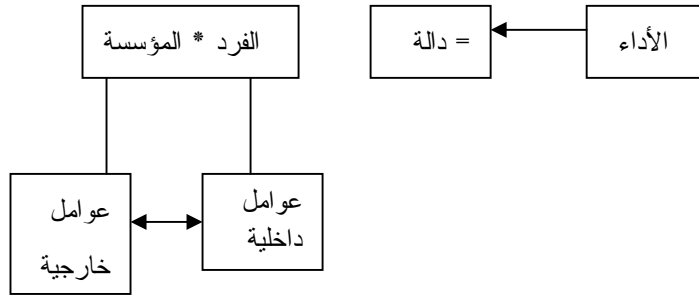
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء²

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني أو الأداء. حيث يعتبر هذا الأخير دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى. فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع... الخ) وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهداف المؤسسة، ثقافة المؤسسة، نمط القيادة في المؤسسة، سياسات المؤسسة... الخ) ، هذه العوامل يوضحها الشكل التالي:

¹ وائل ادريس، جاسر النسور، الاتجاه الإستراتيجي والأداء التنظيمي دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/27 أفريل 2005، ص ص 12، 13.

² مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص ص 73، 74.

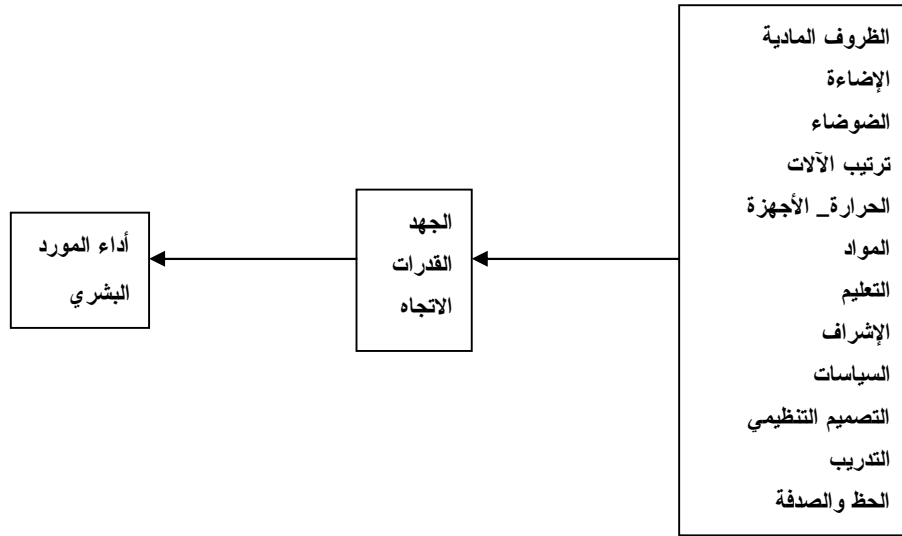
شكل رقم(08): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص 73.

وهناك من ينظر إلى مختلف العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه ومن ثم على الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم(09): العوامل البيئية المؤثرة على الأداء البشري.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 218.

المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته

نستعرض في هذا المطلب كل من عناصر الأداء ومحدداته

الفرع الأول: عناصر الأداء

يمكن تحديد أهم عناصر الأداء فيما يلي:¹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تشمل المهارة الفنية والمعرفة والخلفية حول الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل:

تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، التمكن الفني والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه والتحرر من الأخطاء.

- كمية العمل:

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- المثابرة والثوق:

ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: محددات الأداء البشري

ليس من السهل تحديد العناصر المحددة لأداء البشري وذلك لوجود عوامل مختلفة يصعب تحديدها وحسب

نظرية التوقع فقد فسر الأداء بالعلاقة التالية²: الأداء = القدرة * الدافعية

وهناك من يضيف بيئة العمل فتصبح العلاقة السابقة³:

الأداء = القدرة * الدافعية * بيئة العمل

أولاً: القدرة

تعتبر القدرة عاملاً أساسياً في تحديد الأداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء. وهي محصلة كل

من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور والمعادلة التالية توضح هذه العوامل.

القدرة = المعرفة * المهارة * مدى وضوح الدور.

¹ عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص 57، 58.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 145.

³ منصورى طريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، 2009-2010، ص ص 41، 46.

1. **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.
2. **المهارة:** التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة).
3. **مدى وضوح الدور:** إدراك الفرد لمهامه فهو بذلك يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

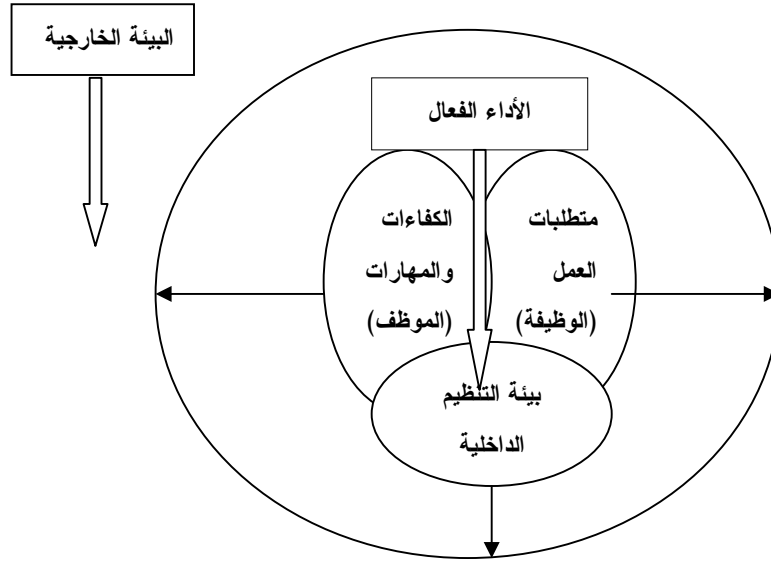
ثانيا: الدافعية

- تعرف بأنها: القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة. كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد لإشباعها في محيط العمل. والدافعية هي محصلة: الدافعية = الاتجاهات * الحاجات غير مشبعة * مواقف محيط العمل.
1. **الاتجاهات:** تعرف اتجاهات الفرد بأنها: مجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء أو الأفراد أو الأحداث وذلك بصورة مناسبة أو غير مناسبة.
 2. **الحاجات:** تثار دافعية الأفراد برغبتهم في إشباع الكثير من الحاجات وتعرف الحاجة بأنها: حالة من النقص أو الاضطراب البدني أو النفسي.
 3. **المواقف:** هي التي يتعامل معها العامل في بيئة العمل.

ثالثا: بيئة العمل

تتمثل بيئة العمل في ملامح مادية: التهوية، الإضاءة، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. تحدث توماس جيلبرت في كتابه الكفاءة الإنسانية عن البيئة ودورها في الأداء البشري وهذا ما أكدته: غياب الدعم للأداء البشري في محيط العمل (بيئة العمل) هو العائق الرئيسي لأدائه المثالي، وليس النقص في المعرفة أو المهارة وقد أكد أنه يمكن تحسين الأداء والاستمرارية فيه إذا لقي الدعم من بيئة العمل. والشكل التالي يلخص العناصر السابقة.

الشكل رقم (10): الأداء الفعال



المصدر: نجعي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة لقطاع مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص 12.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من المفهوم والأهمية لعملية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى ومكامن ضعف المساهمات، التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. عرفه فيشر ورفاقه على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.¹ يعرف تقييم الأداء بأنه:² عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه:³ العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعاليتها موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، الأردن، 2007، ص 378.

² زاوي سوريا، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICAB بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 49.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:¹

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة..الخ).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله، بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين..الخ.
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة) .
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب..الخ) .

المطلب الرابع: معايير وخطوات وطرق تقييم الأداء

نستعرض في هذا المطلب كل من المعايير المستخدمة في عملية التقييم والخطوات المتبعة في ذلك والطرق المستعملة في عملية التقييم.

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه. رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها إلى جانبين أساسيين:²

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 139، 140.

² الصالح جيلح، مرجع سابق، ص 145.

- معايير موضوعية:

وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

- معايير سلوكية:

تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم، الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي... الخ.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم الأداء البشري من ستة خطوات متصلة ببعضها وهي:¹

- تحديد معايير الأداء:

يتم الاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على العمل وكيفية إنجازه وطريقة تقييمه. وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها المرؤوس وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء.

- نقل توقعات الأداء للعاملين:

والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.

- قياس الأداء:

إن قياس الأداء يتطلب جمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بعدة طرق: الملاحظة، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية. والاستعانة بجميع المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:

وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

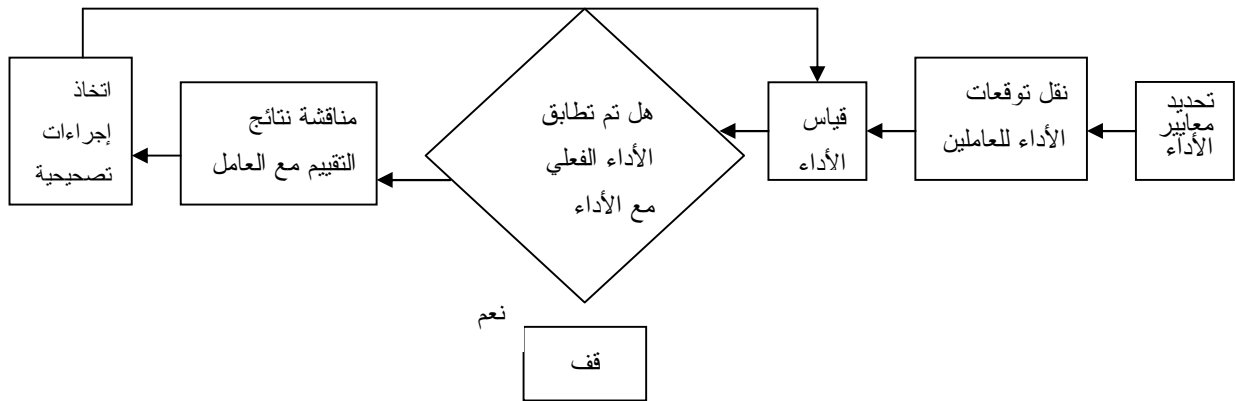
يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه. بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

¹ عبد الناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص ص 58، 59.

- الإجراءات التصحيحية:

وفيها يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها والشكل الموالي يوضح الخطوات السابقة.

الشكل رقم (11): خطوات تقييم الأداء



المصدر: موسى عبد الناصر، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص59.

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق والتي تستخدم في تقييم الأداء البشري وتنقسم إلى قسمين طرق تقليدية وطرق حديثة:¹

أولاً: الطرق التقليدية

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.

1- طريقة التدرج:

تتم عملية تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء البشري مع التصنيفات التي وضعتها إدارة الموارد البشرية حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء.

2- طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويقوم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص ص 130-132.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

4- طريقة المواقف الحرجة:

تعتمد على تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل. ويوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

5- طريقة مقالية:

تتم عن طريق كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

6- طريقة الترتيب البسيط:¹

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد في ذلك على المعايير، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام (ترتيب العاملين حسب أدائهم).

7- طريقة المقارنة بين العاملين:²

تتم عن طريق مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم ويتكون ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات نستطيع التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وذلك وفق أدائهم العام والمقارنات التي تمت.

8- قوائم المرجعية:

ويتم وضع قوائم وبتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء وتوضع قيمة لكل عنصر حسب أهميته التي يعلم بها فقط مدير إدارة الموارد البشرية.

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 58.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 421-426.

ثانياً: الطرق الحديثة¹

جاءت لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية.

1- مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم فيها تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. وتوضيح كذلك المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها.

2- مقياس الملاحظات السلوكية:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد تم تجميع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.

3- طريقة مراكز التقييم (Assessment centre):²

تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة " Assessment centre " تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Asseseurs) الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات، كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...

المطلب الخامس: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسين الأداء

نستعرض في هذا المطلب النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء وطرق تحسينه.

الفرع الأول: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

يمكن أن نستعرض كأتمثلة النموذجين التاليين:³

أولاً: النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه

طور هذا النموذج كل من Ripley et Dean وقد ضمنا فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم تحسين

الأداء، يتضمن أربع مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري هي:

المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 133-132.

² Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006 , pp80- 81.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص ص 74، 80.

المستوى الثاني: يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل:

- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينبثق عن التعلم وتصميم نظم التعليمية والتدريب.
- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنبثق عن تعلم سريع في مواقع العمل.
- إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنبثق عن إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.
- ثقافة المؤسسة وتنبثق عن التفاعل بين الفرد والمؤسسة ككل.

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم إدارة أنظمة تحسين الأداء.

المستوى الرابع: تتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج وتقييمها وإدارتها والتي تصب في المستوى الأول من أجل أن تكون عملية نامية ومستمرة في وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختيار.

ثانياً: النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء ISPI

تحدث عن هذا النموذج روجر.م إيسون أحد رواد حركة تحسين الأداء ISPI ويتكون من ست خطوات:

- تحليل الأداء: والذي يفحص متطلبات أداء المؤسسة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها.
- تحليل الأسباب: تحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء فتتحليل الأسباب هو صلة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين التدخلات المناسبة لمثلها.
- اختيار أسلوب التدخل وتصميمه: تتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء كذلك. وأن تقييم نجاح تبني أساليب التدخل يرتبط مباشرة بتقليص فجوة الأداء. ثم تأتي الخطوات التالية: التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيات المطلوبة.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:¹

أولاً: تحسين الموظف

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة. وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا

¹ عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007، ص ص 24، 25.

يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.

- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

ثانياً: تحسين الوظيفة

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتلئة أو مثبته للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

ثالثاً: تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

المبحث الثالث: دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري

تطرقنا فيما سبق إلى كل من أهمية المعرفة والأداء، وكذلك عملية توليد المعرفة والتي تساهم في خلق رأس مال معرفي جديد وذلك من أجل تسخير هذه المعارف للمورد البشري والتي تساعد في أداء مهامه وتعمل على تحسين ورفع أدائه. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء البشري بالتفصيل.

المطلب الأول: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين القدرة

نستعرض في هذا المطلب عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين المعرفة، في تحسين المهارة، وفي تحسين الإدراك (مدى وضوح الدور).

الفرع الأول: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين المعرفة

تعتبر عملية توليد المعرفة المصدر الرئيسي لخلق القيمة وتحقيق الإبداع في المؤسسة، ويمكن أن يعرف هذا الأخير على أنه عملية نشر فكرة أو تحويلها إلى نموذج منتج جديد أو خدمة أو نموذج عمل والذي يمكن أن يكون مفيدا للعملاء.¹ حيث أن توليد المعرفة الجديدة يسهل العمل داخل المؤسسة. كما أن وجود فريق عمل متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها ومشاركة العاملين وتفاعلهم يؤدي إلى تحقيق الإبداع الذي يؤدي إلى معارف جديدة وزيادة المخزون المعرفي لدى الأفراد.²

فعملية توليد المعرفة تؤثر على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة من خلال عملية التعلم يستطيع العاملين الحصول على المعارف من مصادر خارجية، تساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم توليد المعرفة بطرق مختلفة بما في ذلك التخريج، الإدخال، التجميع والمشاركة.³

عملية توليد المعرفة تعمل على زيادة معارف الأفراد، لذا أي مؤسسة تجعل من المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لتصبح معارف فردية فرقية تستند عليها في توليد تراكم معرفي يعطي قدرات

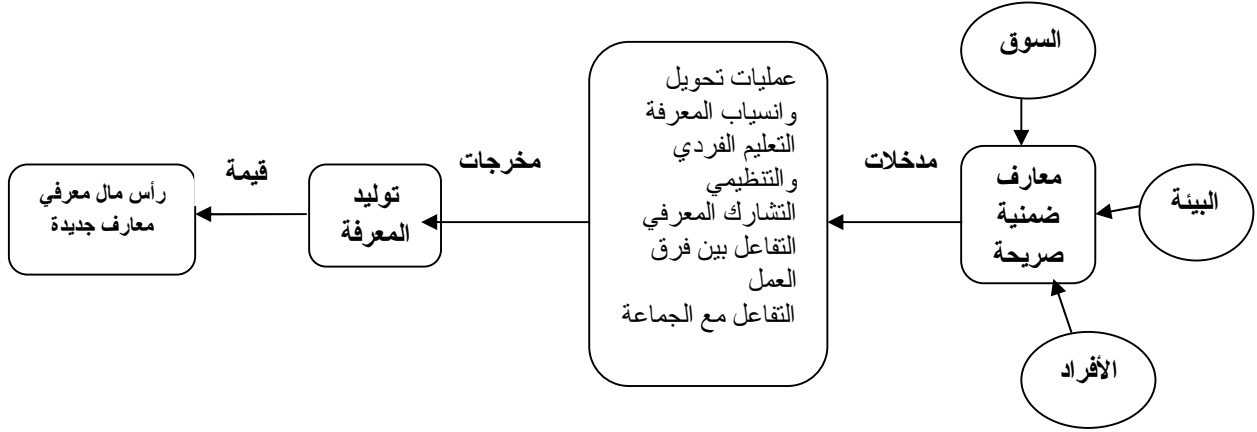
¹ Souleh Samah, The Influence of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: Competencies Management and Knowledge Management Approach Case of Scientific Research Centers in Algeria, 2nd. International Symposium ISKO-Maghreb'2012 On "Concepts and Tools for Knowledge Management (KM)", November 3d. - 4th, 2012. Yasmine Hammamet - Tunisia.

² أسمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، متوفر على <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q>، (2013/03/09)، (10:48)، بتصرف.

³ عبد الله علي، بوسهوية نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، 2011، الجزائر، ص13، بتصرف.

أساسية ذات أهمية كبيرة في تكوين رأس مال معرفي جديد وذلك من خلال عملية توليد المعرفة ويوضح الشكل الموالي ذلك.¹

الشكل رقم (12): تكوين رأس مال معرفي من خلال عملية توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع طاهر محسن منصور الغالبي.

الفرع الثاني: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين المهارة

يعتمد تطبيق المهارة على تنفيذ المعارف، والمعارف الفردية أو الجماعية المستخدمة في العمل هي عادة ما تنتج وتتطور داخل إطار العمل حيث أن تقاسم وتحويل هذه المعارف هو أقوى رهان للمؤسسات.² المهارة هي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي أي مهارة استخدام المعرفة، فعملية توليد المعرفة تساهم في تحسين مهارات الأفراد وذلك من خلال تدريب وتعليم الأفراد الجدد على كيفية أداء أعمالهم، ورسكلة العاملين القدامى على التقنيات الحديثة في أداء عملهم بمهارة عالية. عملية توليد المعرفة تعمل على خلق معارف جديدة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الفرد الذي يقوم بتوظيفه في تحسين مهاراته، ويستخدم في ذلك معارفه العملية التي تم توليدها عن طريق التشارك المعرفي بين الأفراد وفرق العمل والتفاعل بين جماعات العمل داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: علاقة توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الإدراك (مدى وضوح الدور)

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية الإدراك، كطبيعة الفرد المدرك وما يتعلق كذلك بالفروق الفردية، كما يؤثر الرصيد المعرفي أيضا على الإدراك ومن أجل هذا يختلف الأفراد في إدراكهم لنفس الشيء وذلك لما بينهم

¹ طاهر محسن منصور أغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، سبتمبر، 2011، ص 190.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004، ص 20.

من فوارق خاصة في أرسدتهم المعرفية. فحين يستقبل الفرد المثيرات الخارجية ويخترن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة ويقارن الفرد ما استقبله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المخترنة في ذاكرته ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها. مما سبق تساهم المعارف الضمنية والصريحة لدى الفرد على إدراكه ومنه على عملية توليد المعرفة التي تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للأفراد وذلك من خلال التشارك المعرفي وكذا التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد وبين فرق العمل ومشاركة باقي العاملين في كافة أنحاء المؤسسة وذلك من خلال الحوار وتقليد الآخرين والمعارف الصريحة لدى المؤسسة، ومنه عملية الإثراء المعرفي تساعد في تحسين إدراك الفرد.¹

المطلب الثاني: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الدافعية

نستعرض في هذا المطلب عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الاتجاهات، وكذا أهميتها في تحسين الحاجات، وأخيرا أهميتها في تحسين المواقف.

الفرع الأول: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الاتجاهات

تشمل الاتجاهات في تكوينها الجانب المعرفي والمعلوماتي فهو يتعلق بمعتقدات الفرد ومدركاته وأرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها، أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية.²

تلعب المعلومات دورا أساسيا في تكوين اتجاهات الأفراد ومنه بمعالجة المعلومات نتحصل على المعارف ويكون المعلومات والمعارف تمس الجانب المعرفي في تكوين الاتجاهات هذا يحسن من اتجاهات الفرد لهذا عملية توليد المعرفة تساعد في زيادة المعارف لدى الأفراد من خلال المشاركة في الحوارات والتفاعل وتبادل الآراء إلى غير ذلك، كما تؤثر أيضا فرق العمل والجماعات على اتجاهات الفرد هذه الأخيرة ترتبط باتجاهات الجماعة التي تنتمي إليها كما يعكس الفرد معتقدات وقيم الجماعة التي ينتمي إليها. ويسمح التشارك المعرفي بين الأفراد بالمساهمة في توليد معارف جديدة تعمل على تحديد اتجاهات الفرد نحو موضوع معين فنقص المعلومات والمعارف لدى الفرد يفسر جانب كبير من الاتجاهات غير السليمة.³

الفرع الثاني: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الحاجات

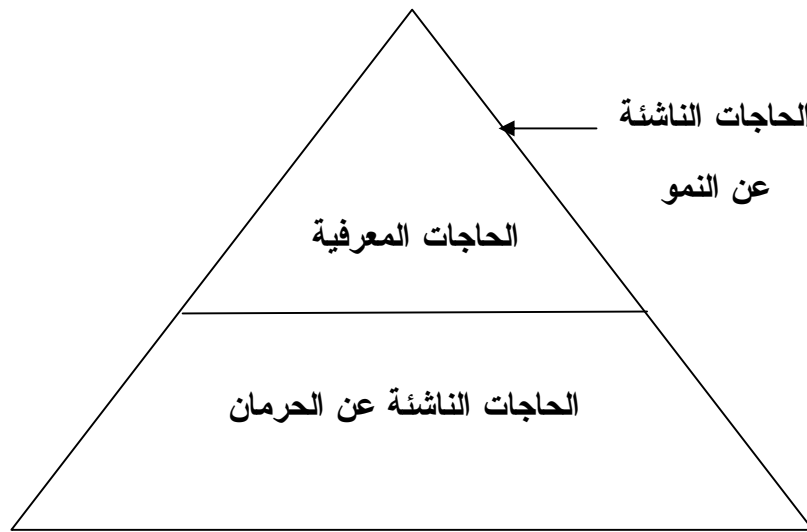
¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، 2008، ص 339، بتصرف.

² المرجع نفسه، ص 234، بتصرف.

³ على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة، ص 162، بتصرف.

وفق ماسلو تصنف الحاجات إلى حاجات ناشئة عن الحرمان وتشمل هذه الحاجات (الحاجات الفسيولوجية الأساسية اللازمة للحياة، الحاجة للأمن: الشعور بالأمن والسلامة والبعد عن الخطر، حاجات الحب والانتماء والاندماج مع الآخرين التقبل والقبول، الحاجة للاحترام والإنجاز الكفاءة والإتقان والحصول على الاستحسان) وحاجات ناشئة عن النمو وتشمل (الحاجات المعرفية المعرفة والفهم والاستكشاف، الحاجات الجمالية، حاجات تحقيق الذات)، وحسب سلم ماسلو تصنف حاجات المعرفة والفهم ضمن الحاجات الناشئة عن النمو والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13): سلم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع محمد حسن محمد حمادات.

تشير حاجات المعرفة والفهم إلى الرغبة المستمرة في الفهم والمعرفة وتظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية والاستكشافية وفي البحث عن المزيد من المعرفة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ويرى ماسلو أن حاجات الفهم والمعرفة هي أكثر وضوحاً عند بعض الأفراد عن غيرهم، فعندما تكون هذه الحاجات قوية فسيرافقها رغبة في الممارسة المنهجية القائمة على التحليل والتنظيم والبحث في العلاقات. هذا يعني أن الشعور بأي نقص أو حاجة يؤدي إلى ضرورة إشباع هذا النقص أو الحاجة، ويظهر هذا أن الأفراد يسعون دائماً إلى إشباع هذه الحاجات، من خلال البحث والتعلم بشكل مستمر. تساهم عملية توليد المعرفة في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد من خلال التشارك المعرفي وكذا التفاعل والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بين فرق العمل والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة، فعملية توليد المعرفة تعمل على تحسين الحاجات أي تعمل على إشباع الحاجات المعرفية لدى الفرد وذلك بتوفير معارف جديدة التي تم الحصول عليها بواسطة عملية توليد المعرفة.

الفرع الثالث: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين المواقف

المواقف هي التي يتعامل معها الفرد في بيئة العمل، تجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة تساهم في تحسين استجابة الأفراد في المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل، وذلك من خلال تشارك المعارف فيما بينهم وكذا تبادل الآراء والمقترحات حول موضوع معين أو مشكلة معينة والتحاور والتشاور والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذا فرق العمل يساعدهم على التعلم من بعضهم، كما أن تقليد الآخرين في كيفية التصرف في موقف معين يساعد الأفراد على تحقيق نتائج ايجابية كاتخاذ قرار حول مشكلة معينة.

المطلب الثالث: عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين بيئة العمل

تتأثر عملية إبداع المعرفة (توليد المعرفة) بالبيئة، فإن العامل البيئي يجهز عملية توليد المعرفة بالمحتوى وذلك من خلال التدريب و الممارسة التي تعتبر حافزا لإبداع المعرفة وهذا الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي المناسب.¹

إن تأثير المناخ الاجتماعي يوازي تأثير البيئة المادية على الإبداع المعرفي لدى العاملين وبالتالي فإن المناخ الاجتماعي السليم الذي يتمثل في العلاقات السليمة القائمة على المحبة والاحترام المتبادل سواء كان بين الإدارة والعاملين في المؤسسة أو فيما بينهم يؤثر بشكل ايجابي على تنمية وتطوير العمل والإبداع.² كما تتأثر عملية توليد المعرفة بالبيئة كذلك تؤثر عملية توليد المعرفة على البيئة وذلك بفعل التفاعل الاجتماعي بين فرق العمل وكذلك بين أعضاء فريق العمل الواحد وهو ما يسمح بالتشارك المعرفي، ففرق العمل تسمح بتنوع وتكامل القدرات والمعلومات لدى الفريق الواحد هذا يساعد على أداء العمل وكذا إنتاجية الفريق. ففرق العمل تشجع على التفكير الجماعي الذي يساعد على العمل الجماعي الذي يحد من الصراعات ويساعد على فعالية الاتصالات كما يسمح بالتفويض الفعال من جانب المدراء الذي يسمح بتمكين العاملين وكذا ظهور القيادة بالإبداع التي تسمح بتفجير طاقات الأفراد المعرفية. كما تقوم فرق العمل على أساس التشارك المعرفي بين أعضاؤها من خلال معارفهم الضمنية والصريحة عن طريق التعلم والتدريب وغيرها من الأساليب.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، الأردن، 2009، ص ص 319، 320، بتصريف.

² حسن طبرة، الإبداع في العمل، متوفر على <http://www.akhbaar.org/home/2012/01/123293.html> (07/03/2013)، (14:27) بتصريف.

المطلب الرابع: أبعاد عملية توليد المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء البشري

نستعرض في هذا المطلب دور كل من التشارك، التخريج، التجميع، والإدخال في تحسين الأداء البشري.

الفرع الأول: دور التشارك (تشارك المعرفة) في تحسين الأداء البشري

إن التشارك هو أساس تكوين المعرفة في عملية توليد المعرفة، حيث يتم تبادل المعارف بين الأفراد من خلال أنشطة مشتركة كالتواجد سوية داخل المؤسسة، العمل المشترك، وفرق العمل مما يؤدي إلى اكتساب الداخلين الجدد (الأفراد الجدد) طرق تفكير ومشاعر الأفراد في المؤسسة.¹

كما تتم مشاركة المعرفة من خلال تنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسات غالباً ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار نفس الأخطاء وإعادة تنفيذ نفس الأعمال وأيضاً بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة نفسها. وتشارك المعرفة لا يعني نقل المعرفة من موقع إلى آخر ولكن التدوير المستمر لهذه المعرفة بين الأفراد بطريقة تؤدي إلى زيادة عمليات التعلم داخل المؤسسة وبذلك فالمهارات والقدرات غالباً ما تزداد وتحسن.

ومنه فتشارك المعرفة يعمل على تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد في أداء أعمالهم، ويعمل أيضاً على إكساب الأفراد الجدد معارف المؤسسة التي تساعد في أداء الأعمال، كما أن التشارك (تشارك المعرفة) يسمح بتنمية التعلم لديهم هذا ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال الحوارات، الاجتماعات، تقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات كما هو الحال في عملية اتخاذ القرار.² وعليه على المؤسسة تشجيع الموظفين على تشارك وتبادل المعرفة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ويجب على الإدارة ترقية وتشجيع الابتكار وتبادل المعرفة بين الموظفين والتحذير من ادخار واكتناز المعرفة؛ فالتشارك يسمح بتنمية معارف الأفراد من خلال المعارف المتبادلة بين الأفراد فهي تعوض النقص لديهم وتساعد على الحصول على معارف جديدة تعمل على تطوير المعارف الموجودة لديهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.³

¹ فريد كورنل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص275، بتصرف.

² على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص6، بتصرف.

³ عبود لعزیزن، تعزيز تبادل المعرفة التنظيمية، متوفر على <http://aboabdulazizn.wordpress.com/2012/04/27>، (2013/4/9)، (12:09)، بتصرف.

الفرع الثاني: دور التخرّيج (تخرّيج المعرفة) في تحسين الأداء البشري

عملية توليد المعرفة وعملية التحول لا تبنى فقط على الدوريات العلمية والكتب (المعرفة الصريحة) ولكن أيضا تشمل الأحاديث والحوارات بين الزملاء (المعرفة الضمنية)، ونقل المعرفة من فرد إلى آخر يتطلب تحويل هذه المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية والمعرفة الفنية والتعليم.¹ تقوم المؤسسة على تخرّيج المعارف الضمنية لدى الأفراد إلى معارف صريحة وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من النشاطات منها:²

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

- استخدام المجازات وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة صريحة.

تساهم عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة (تخرّيج المعرفة) إلى إبراز معارف وقدرات الأفراد الكامنة وتنمية روح الإبداع لديهم، كما أنها تساعد على ترجمة معارفهم الضمنية في أدائهم وتساعدهم أيضا على إبداع طرق جديدة لأداء أعمالهم مما يساهم في تطوير وتحسين أدائهم.

الفرع الثالث: دور التجميع (تجميع المعرفة) في تحسين الأداء البشري

إن تجميع المعرفة يتطلب النقل والتكامل للمعرفة المتاحة لدى الأفراد، على الرغم من أن هذه المعرفة تكمن بصورة نهائية في الأفراد إلا أن كميتها تمثل شيئا أكبر من مجموع قدرات ومهارات الأفراد ويؤكد على ذلك

¹ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران)، متوفر على <http://drmamdouhrefaiy.com/home/attachments/article> (2013/03/28) [21:12]. ص1، بتصرف.

² بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان، 2012، ص25، بتصرف.

(Barney & Wright) حيث يذكر أن المعرفة المجمعّة لم تعد فقط ملائمة في حالات عديدة ولكن أيضا تمثل أهمية إستراتيجية بصورة أكبر من مجرد كونها معرفة متاحة لدى الأفراد.¹ يتم تجميع المعارف سواء من مصادر داخلية كمستودعات المعرفة، قواعد البيانات، وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة أو عن طريق مصادر خارجية كالتعاون مع مؤسسات أخرى أو استقطاب أفراد متميزين. وتساهم هذه المصادر في تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المؤسسة، كما تساهم أيضا المعارف المجمعّة في تنوع المعارف هذا ما يؤدي إلى تنوع المعارف المدمجة في العمل التي تساهم في تطوير مهارات وقدرات الأفراد والتي تساعدهم على تأدية الأعمال بشكل أفضل؛ وعليه فتجميع المعارف يساهم في تطوير وتحسين الأداء من خلال تطوير وتنويع معارف الأفراد.²

الفرع الرابع: دور الإدخال (إدخال المعرفة) في تحسين الأداء البشري

إدخال المعرفة يعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك عن طريق الفهم والاستيعاب كالتعلم من التقارير، قراءة العديد من المصادر، والتعلم من دراسة نماذج لحلول مشكلات... الخ.³ كما تعد عملية التدريب احدى الطرق التي تساهم في تحويل المعرفة وذلك من خلال تدريب الأفراد الجدد، فالتدريب عملية مهيكلة ومنظمة ومستمرة من أجل تحسين الأداء البشري فهي تعمل على انسياب المعلومات والمعارف الصريحة التي تتعلق بالأنشطة لصقل المهارات وتحسين القدرات. فإدخال المعرفة تساهم في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد هذا ما يزيد إبداعاتهم في العمل وتحسين طرق العمل كما تساعد على تقليل الأخطاء وتأدية العمل بشكل أفضل، وإدخال المعرفة يساهم أيضا في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف الضمنية لديهم وتنوعها.⁴

خلاصة الفصل الثاني:

¹ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي المرجع نفسه ص 1 2 بتصرف.

² أحمد الكردي إدارة المعرفة وتنمية القدرات الإدارية نحو رؤية مستقبلية متوفر على:

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011_04_23_archive.html، (8/4/2013)، (14:50)، بتصرف.

³ عبود لعزيرن مرجع سابق بتصرف.

⁴ أحمد الكردي المرجع نفسه بتصرف.

يعد الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأخيرة تعمل على تحسينه وتطويره لما له من أهمية، فهي تقوم بتقييمه باستمرار متبعة في ذلك مجموعة من الخطوات لتسهيل عملية التقييم. ومع دخول العالم إلى مرحلة جديدة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة زادت أهمية المورد البشري باعتباره المصدر الأساسي للمعرفة، لهذا أصبحت المؤسسات اليوم تبحث عن طرق وأساليب لتوليد معارف جديدة تساهم في إثراء رأسمالها الفكري وكذا إثراء المخزون المعرفي لدى أفرادها، فعملية توليد المعرفة تعتبر من الطرق التي تعمل على توليد معارف جديدة والتي تساعد المورد البشري في انجاز أعماله بأقل تكلفة وبأكثر كفاءة وفعالية. فالمؤسسات اليوم تعمل على توليد المعرفة وذلك من أجل تحسين أداءها البشري. ومن هذا المنطلق فقد أسهب الكثير من الباحثين في مجال توليد المعرفة والأداء البشري، وهذا ما سنحاول إثباته في الجانب العملي للدراسة.

الفصل الثالث

مساهمة توليد المعرفة في تحسين
الأداء البشري في مركز البحث العلمي
والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في توليد المعرفة والأداء البشري، وكذا تحديد دور عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان مساهمة عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها كون الدراسة تمس الباحثين في المركز، وموضوع الدراسة يخص مجال البحث العلمي. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كمايلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، والذي تم فيه الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرق إلى بعض المعلومات حول مركز البحث والتي نلخصها في كل من نبذة عن تاريخه، نشاطات المركز وإصداراته العلمية، التنظيم العلمي للمركز وعلاقاته الخارجية، وأخيرا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي

يمثل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي¹ (EPST) أنشئ مركز البحث بموجب المرسوم رقم 478/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 03/458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، بالجزائر العاصمة (درارية) وتم نقله إلى بسكرة ابتداء من سبتمبر 2000، تتمثل مهام المركز في: ² إنجاز برامج البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة أو المهدة بالصحراء أو الجفاف، المشاركة في كل الأبحاث المتعددة الأبعاد وذات العلاقة بالمناطق الجافة، إعداد بنك للمعلومات والمعطيات العلمية والتقنية حول المناطق الجافة مع التأكيد على المعالجة، التحويل والنشر، المشاركة في أي بحث يعنى بفهم ومكافحة التعرض البشري للتغيرات البيئية، يحتوي المركز على 60 باحث دائم بالإضافة إلى بعض الباحثين المشاركين.

ولقد تم اختيار مركز البحث العلمي كمحل للدراسة لأنه يمثل منظمة متعلمة تبحث عن التميز في نشاطاتها البحثية والعلمية كما تعمل على حث باحثيها على التعلم المستمر، تحسين الأداء، توليد المعرفة والإبداع، ولقد وضع تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ وفي دراستنا تم اختيار الباحثين الدائمين في هذا المركز كمجتمع الدراسة لأنهم يعملون على توليد المعارف في المركز.

¹ ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 99-256 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999 كليات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، حيث تتمتع هذه المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكفل بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لتجديد مشاريع البحث الواجب إنجازها والمعطيات التي تسمح ببرمجتها وتنفيذها وتقييمها؛
- دفع وتنشيط الاستيعاب والتحكم في تطور العلوم والتقنيات وكذا الإبداع التكنولوجي في ميدان نشاطها؛
- ضمان متابعة التطور العلمي والتكنولوجي ذات الصلة بموضوعها؛
- جمع المعلومات العلمية والتقنية ومعالجتها وضمان المحافظة عليها ونشرها؛
- المساهمة في تثمين نتائج البحث مع السهر خاصة على نشرها واستغلالها واستعمالها؛
- ضمان التكوين المتواصل وتجديد معارف مستخدمي البحث وتحسين مستواهم؛
- المساهمة في التكوين بواسطة البحث ومن أجله؛
- ضمان تنسيق وحدات البحث ومخابر البحث وفرق البحث.

² www.crstra.dz (consulté le 01/02/2012).

تم تعيين CRSTRA كمركز رائد لتنفيذ برامج البحوث الوطنية (PNR) في مجالات البيئة، التصحر، والتخطيط في المناطق الجافة وشبه الجافة؛ حيث أشرف على دراسة (69) مشروع في الفترة 1997-2003، وقد سمح الصندوق الوطني للبحث العلمي (FNRS) بدعم وتنفيذ (85) مشاريع بحثية متعددة التخصصات في المناطق الجافة.

بالإضافة إلى ذلك يسهر المركز على:

- تنفيذ برامج بحثية وطنية لتنمية المناطق الجافة تشمل المجالات التالية: البيئة؛ المخاطر الرئيسية، تخطيط المساحات، الموارد المائية، الزراعة، التنمية الريفية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، الطاقة المتجددة، دراسات خاصة والخبرة الهندسية؛
- إعداد دورات متسارعة في المجالات التي تهتم المركز، وتنظيم ورش العمل والندوات واللقاءات العلمية الأخرى ذات الصلة بمهامه؛
- مراقبة البيئة والتكنولوجيا في المناطق الجافة بالإضافة إلى نشر المجالات العلمية الدولية "الجريدة الجزائرية للمناطق الجافة"، المؤلفات العلمية والأفلام وأشرطة الفيديو، والخرائط ... إلخ.

الفرع الأول: المهام المسطرة للمركز¹

- انجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- التكفل والمشاركة في الأبحاث المتعددة التخصصات، والتي تهتم بالمناطق الجافة وشبه الجافة.
- إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها، ثم توزيعها.
- المساهمة الفعالة في كل بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على أغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري.

الفرع الثاني: التوجهات الإستراتيجية للمركز

- تعتمد التوجهات الإستراتيجية للمركز على:
- ميزة المهام الموكلة إلى المركز.
- حقائق الدراسات الميدانية.

¹ وثائق المؤسسة.

- الخطوط الرئيسية الخاصة ببرنامج البحث.
- الأولويات المكانية.
- ربط المركز بالمناطق الجافة.

الفرع الثالث: محاور التوجهات الإستراتيجية¹

- تقييم استغلال الموارد المائية.
- الزراعة الصحراوية.
- السهوب والتصحّر.
- المناخ/ الوسط البيئي.
- العامل السوسيو الاقتصادي.

أولاً: تقييم استغلال الموارد المائية

يهدف المركز من خلال هذا المحور إلى المساهمة في الحفاظ على هذه الموارد المائية وتأثيرها على الأراضي كما وكيفاً. أما عن مواضيع البحث المقترحة في هذا المحور هي:

- نوعية المياه.
- الري.
- الصناعة.
- العوامل السوسيو اقتصادية.

ثانياً: الزراعة الصحراوية

يهدف هذا المحور إلى جودة الانتاج المستدام وجودة التحسين، ومواضيع البحث المقترحة بهذا الخصوص هي:

- الإنتاج الزراعي ويضم زراعة النخيل والزراعات الأكثر أهمية والأثمن اقتصادياً.
- الإنتاج الحيواني.

ثالثاً: السهوب والتصحّر

يهدف المركز من خلال هذا المحور إلى التدرج في اكتساب معارف شاملة حول المناطق السهبية، وخاصة منها تلك المتضررة كلياً أو جزئياً من خلال تحديد دقيق للمساحات المعنية وتشخيص العلاج الناجع. أما عن مجالات المطروحة للدراسة وهي:

¹ وثائق المؤسسة.

- الموارد النباتية الطبيعية.
- الموارد المائية.
- الموارد الترابية (المعدنية).
- الموارد الحيوانية.
- الموارد البشرية.
- تقييم تحليل هذه المناطق (رسم خرائطي).
- أساليب المشاركة الأكثر فعالية.
- إعادة تأهيل المناطق المتضررة.

رابعاً: المناخ/ الوسط البيئي

هذا المحور يضم مجموعة من الأهداف وهي:

- التغيرات المناخية، أثارها وسائل التكيف معها.
- حماية التربة من التدهور.
- حماية البنى التحتية. من خطر زحف الرمال.
- ترميم الطاقات المتجددة.

أما محاور البحث المقترحة في هذا المجال وهي:

- الطاقات المتجددة.
- التربة.
- المناخ.

خامساً: العوامل الاقتصادية والاجتماعية

في إطار العوامل السوسيو اقتصادية، سعى مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة نحو وضع مقاييس ومعطيات مرجعية محددة وخاصة بمختلف الأوساط، لأجل ضمان تنمية مستدامة تحافظ على توازن النظم الايكولوجية، اعتماداً على:

- تحسين المهارات المحلية.
- الحث على انجاز دراسات تكميلية واستشرافية.
- مراعاة العوامل الجغرافية، المناخية، السوسيو اقتصادية.

- انجاز أو اخذ الوسائل النظرية وتلاؤمها مع الوسط، بعين الاعتبار بغية التحكم الصحيح في البنية الاجتماعية الحرجة التي تصطم مع الأعباء السوسيو- ديموغرافية والاقتصادية لمراكز الحياة وملائمة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مع الموارد المحلية واحتياجات السكان.
- تقييم متنوع لتأثير التطور الحضري الجديد على النسيج الاجتماعي، البيئة الطبيعية، الأسر الفقيرة غير المستقرة، وعلى فرص العمل ومداخل الأسر.

المطلب الثاني: نشاطات المركز وإصداراته العلمية

نستعرض في هذا المطلب كل من نشاطات المركز وإصداراته العلمية¹.

الفرع الأول: نشاطات المركز

- الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهادفة إلى تطوير المناطق الجافة وشبه الجافة في الميادين التالية البيئية.
- ✓ الأخطار الكبرى.
- ✓ التهيئة الإقليمية.
- ✓ المصادر المائية.
- ✓ الزراعة، التنمية الريفية، النمو الاجتماعي والاقتصادي، الطاقات المتجددة.
- دراسات متخصصة، لخبراء ومهندسين ساميين.
- دراسات مكثفة تابعة لمحاوِر اهتمامات المركز.
- تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز.
- الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ماله صلة بالمناطق الجافة وشبه الجافة.

الفرع الثاني: الإصدارات العلمية

يصدر مركز البحث عدة إصدارات وهي:

- مجلة دولية: Journal Algérien des Régions Arides
- كتب علمية، وثائق خرائطية، بطاقات تقنية.
- أفلام علمية مصورة.
- مذكرات وأطروحات دكتوراه / ماجستير وهندسة دولة ودراسات معمقة.

¹ وثائق المؤسسة.

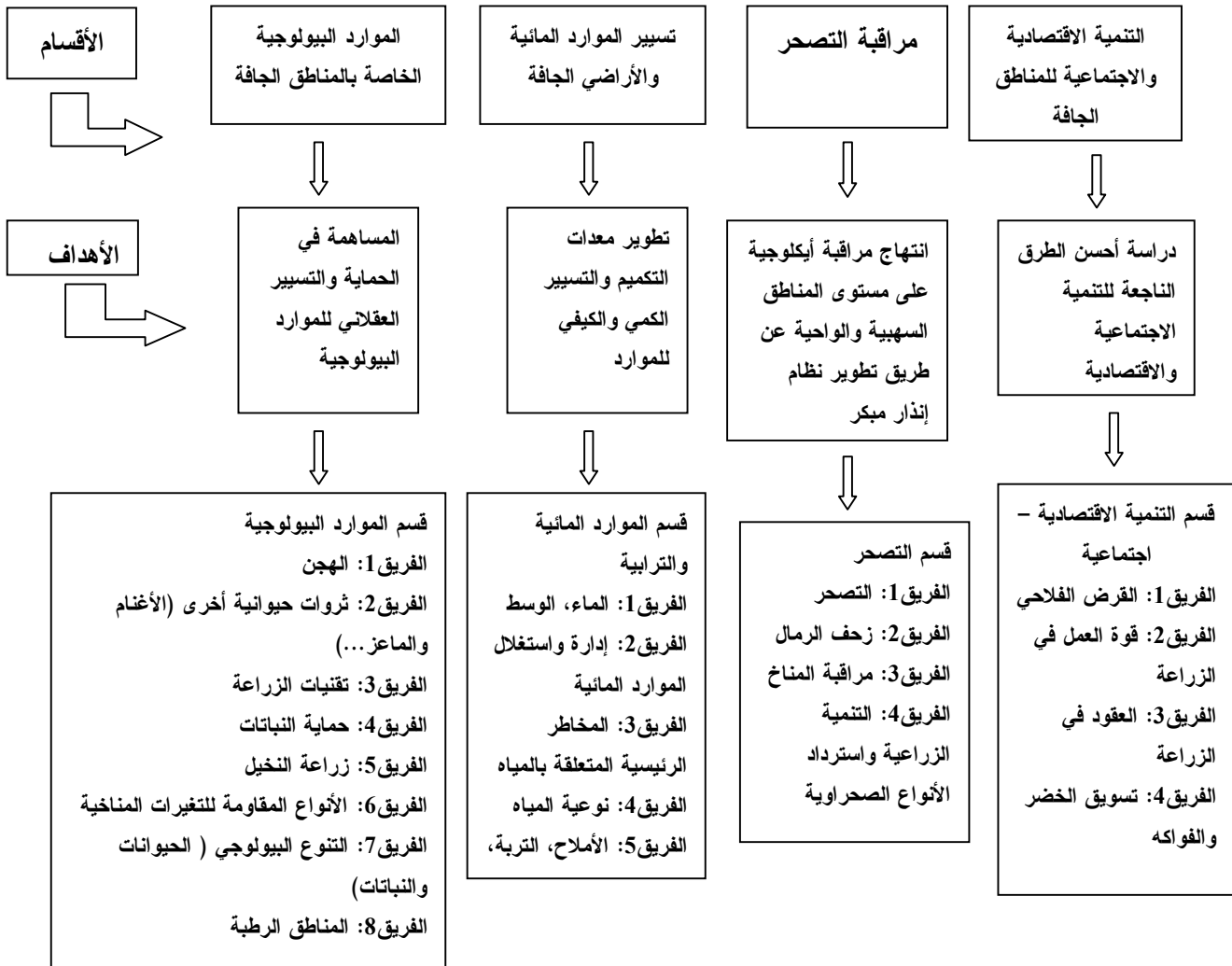
المطلب الثالث: التنظيم العلمي للمركز وعلاقاته الخارجية

نتطرق في هذا المطلب إلى كل من التنظيم العلمي للمركز وعلاقات المركز الخارجي.

الفرع الأول: التنظيم العلمي للمركز

يخضع التقسيم العلمي للمركز لبرامج بحثية حسب الأهداف والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(14): التنظيم العلمي للمركز



الفرع الثاني: علاقات المركز الخارجي

يلخص الجدول الموالي مختلف العلاقات التحالفية للمركز مع مختلف المؤسسات الأخرى سواءا كانت وطنية أو دولية.

الجدول رقم (02): علاقات مركز البحث

محليا	وطنيا	دوليا
تربية	وزارات ومؤسسات وزارية	عقود واتفاقيات
تربية/ تحسيس	مصادر مائية	اتفاقية أوربا للأخطار الكبرى
تكوين احترافي	ANRH DHW ABHS	جامعة أريزونا (و.م.أ)
إستراتيجية، إدارة، إعلام آلي	مخططات نموذجية أيام دراسية وتحسيس	مركز كاغلياري (إيطاليا)
دراسات ملفات	تهيئة البيئة المحيط والسياحة	المركز الوطني حول البحث العلمي (CNRS) فرنسا
زراعة، وسط/ أخطار كبرى، سياحة وحرف يدوية	SNAT SRAT SDAT SDAM	جامعة تسوكوبا اليابان
تنشيط علمي	ورشنة التمرن على مختلف الأدوات	
أيام دراسية، طاوولات مستديرة، مشاركة في حصص سمعية بصرية	الزراعة	
دروس مكثفة	DSA Forets HCDS	نقل التكنولوجيات تبادل الخبرات مشاريع دولية/ شراكة أخطار كبرى/ مرصد تنبيه أولية تحسين مستوى الباحثين
نظم المعلومات الجغرافية الاستشعار عن بعد الأخطار الكبرى	مخططات نموذجية أيام دراسية وتحسيس من أخطار التصحر	
تحضير مشاريع	الحرف اليدوية PMI/ PME	
	تعليم وإجراء بحوث علمية وتأطير تنظيم ورشات محددة المواضيع، أيام دراسية....	

المصدر: دليل المركز CRSTRA، ص13.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمركز البحث

يتكون الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة من الإدارة العامة والتي تضم مجلس الإدارة واللجنة العلمية كما تضم أيضا المخطط الإداري، المخطط العلمي، محطة التجارب، والمخبر المركزي ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (15).

1. المخطط الإداري: وينقسم إلى:

- مصلحة الموارد.
- الإعلام الآلي.
- الموارد البشرية.
- الوسائل العامة.
- المحاسبة.
- جناح خاص بالمحاضرات والندوات الرسمية.

2. محطة التجارب: وتضم

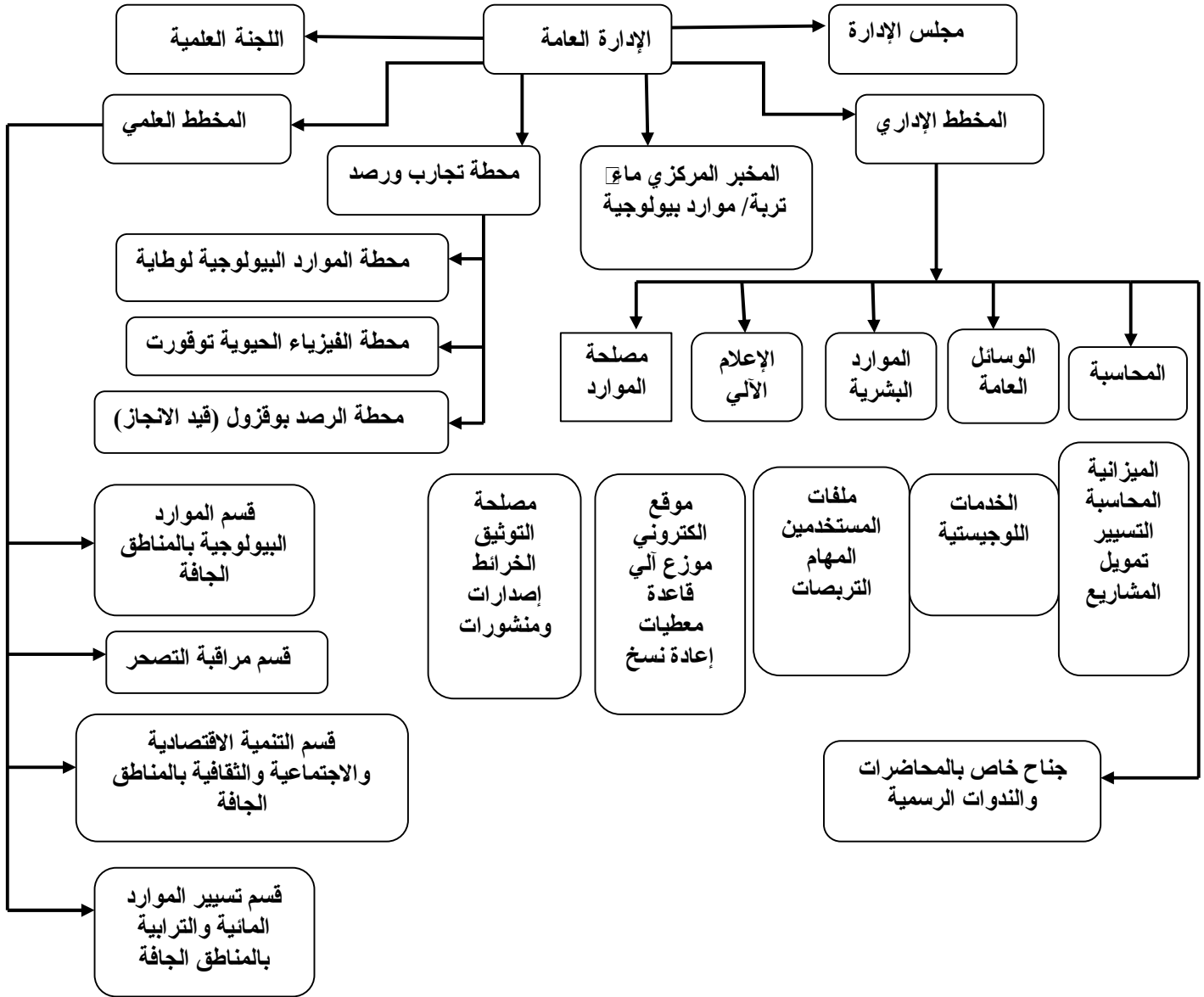
- محطة الموارد البيولوجية لوطاية.
- محطة الفيزياء الحيوية توقورت.
- محطة الرصد بوقزول (قيد الإنجاز).

3. المخبر المركزي ماء/ تربة/ موارد بيولوجية.

4. المخطط العلمي: ويضم

- قسم الموارد البيولوجية بالمناطق الجافة.
- قسم مراقبة التصحر.
- قسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالمناطق الجافة.
- قسم تسيير الموارد المائية والترابية بالمناطق الجافة

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمركز البحث



المصدر: دليل المركز CRSTRA، ص.9.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الباحثين، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود علاقة بين توليد المعرفة وبين الأداء البشري. وسنتناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة. (الملحق رقم 02) يوضح بالتفصيل نتائج معامل ألفا كرونباخ)

الجدول رقم (03): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك*
المتغير الأول: توليد المعرفة	19	0.905	0.951
المتغير الثاني: الأداء البشري	14	0.711	0.843
الصدق والثبات العام للاستبيان	33	0.907	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.907** ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.711** إلى **0.905** ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي **95 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانياً: بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصاً لقياس اتجاهات الباحثين وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة. أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين الأول يتعلق بتوليد المعرفة والمحور الثاني يتعلق بالأداء البشري: (الاستبيان يحتوي على 33 سؤال (الملحق رقم 01)).

• **المحور الأول:** يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول توليد المعرفة في المركز ويتكون من (19) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول التشارك المعرفي في المركز، ويشتمل على (05) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول تخريج المعرفة في المركز، ويتكون من (05) عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول التجميع المعرفة في المركز، ويحتوي على (04) عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول إدخال المعرفة في المركز ويتكون من (05) عبارات.

• **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور اتجاهات الباحثين حول الأداء البشري في المركز ويتكون من (14) عبارة.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماماً"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماماً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق تماماً 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماماً 1 "درجة واحدة".

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.735**	01
0.763**	02
0.862**	03
0.650**	04
0.726**	05
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

الجدول (05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.247	06
0.798**	07
0.770**	08
0.851**	09
0.185	10
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

الجدول(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.827**	11
0.891**	12
0.788**	13
0.712**	14
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

الجدول (07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.773**	15
0.891**	16
0.839**	17
0.895**	18
0.615**	19
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

الجدول(08): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.263	27	0.515**	20
0.054-	28	0.584**	21
0.488**	29	0.578**	22
0.571**	30	0.400*	23
0.515**	31	0.791**	24
0.502**	32	0.579**	25
0.645**	33	0.011-	26
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل *دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل			

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنوية عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل ومستوى من الدلالة يساوي 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي Kurtosis و Skewness كما هو موضح في الجدول أدناه:

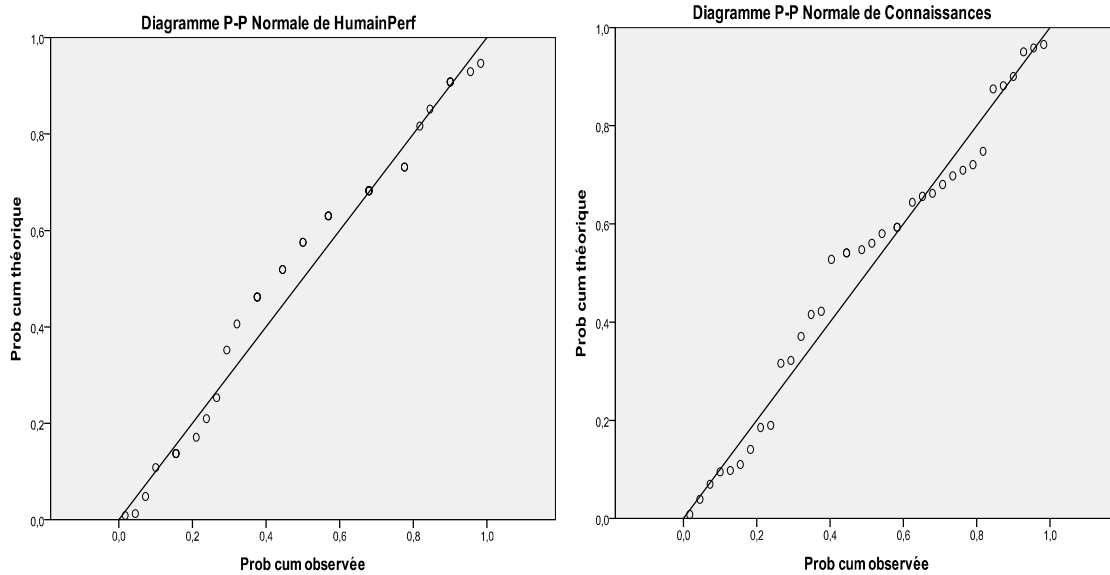
الجدول رقم (09): معاملي Kurtosis و skewness

skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
-,294	-,121	توليد المعرفة
-,580	-,031	الأداء البشري
-1,157	2,331	التشارك
-,343	-,695	التخريج
-,225	-,530	التجميع
-,334	-,401	الإدخال

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

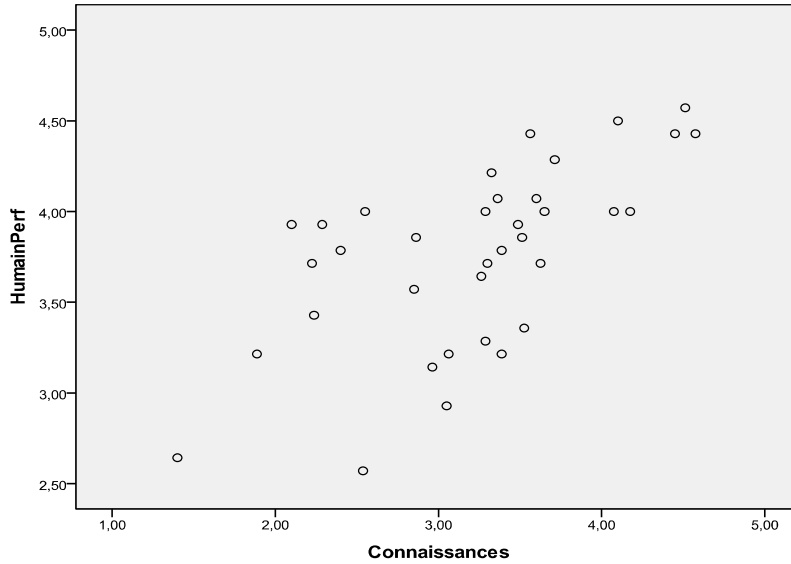
نلاحظ من الجدول أن قيم معامل skewness (Asymétrie) تتراوح بين -1.157 و-0.225 وقيم معامل kurtosis (Aplatissement) تتراوح بين 2.331 و-0.031 وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي skewness و kurtosis قيمتي 1 و 3، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن نوضح أن متغيرات الدراسة (توليد المعرفة والأداء البشري) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (16) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة؛ ويمكن توضيح أكثر العلاقة الموجبة بين توليد المعرفة والأداء البشري في الشكل رقم (17) حيث نلاحظ أن سحابة الانتشار لمتغيرات الدراسة تشكل سحابة غير منتشرة بشكل كبير وتأخذ شكل خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (16): منحنيات توضيح خضوع توليد المعرفة والأداء البشري للتوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات SPSS 18.0

الشكل رقم (17): العلاقة الموجبة بين توليد المعرفة والأداء البشري



المصدر: مخرجات SPSS 18.0

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

حاولنا في هذه الدراسة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث والذي يبلغ عدده 60 باحث دائم، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط عينة قصدية (عمدية) *l'échantillonnage par convenance* وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة"¹، وقد تم استرجاع 36 استبيان أي ما نسبته 60% وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق العمل الميداني وبالبريد الإلكتروني ونبرر حصولنا على نسبة الإجابة هذه بأن عدد كبير من الباحثين كانوا في خرجات ميدانية وتربصات خارج الوطن.

¹ Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

الجدول رقم (10): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الرتبة)

المتغير	فئات المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	58.3%
	أنثى	15	41.7%
العمر	أقل من 30 سنة	6	16.7%
	بين 30 و 50 سنة	30	83.3%
	أكثر من 50 سنة	0	0%
المؤهل العلمي	مهندس	3	8.3%
	ماجستير	30	83.3%
	دكتوراه	3	8.3%
مدة الخدمة	أقل من 10 سنوات	32	86.1%
	بين 10 و 20 سنة	5	13.9%
	أكثر من 20 سنة	0	0%
الرتبة	مكلف بالدراسات	4	11.1%
	ملحق بالبحث	27	75%
	مكلف بالبحث	4	11.1%
	أستاذ البحث	1	2.8%
	مدير البحث	0	0%

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن:

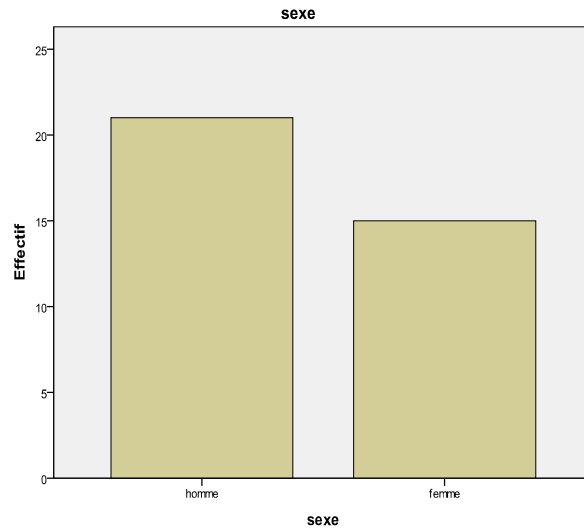
- أغلبية مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (21) بنسبة بلغت (58.3%)، في حين بلغ عدد الإناث (15)، بنسبة بلغت (41.7%) والشكل رقم (18) يوضح ذلك؛
- إن فئة العمر التي تتراوح بين "30 و"50 سنة بلغت نسبتها 83.3% وبلغت نسبة فئة العمر "أقل من 30 سنة" 16.7% وهذا يدل على أن مجتمع الباحثين في مركز البحث هو مجتمع شاب وهذا ما تدعمه مدة الخدمة فقد شكلت فئة (أقل من 10 سنوات) أعلى نسبة وبلغت 86.1%، في حين جاءت الفئة (بين

10 و 20 سنة) في الترتيب الثاني وبلغت 13.9% بالإضافة إلى عدم وجود من هم أكثر من 20 سنة ويدعم ذلك كل من الشكلين رقم (19) و(20)؛

- يلاحظ أيضا أن نسبة المؤهل العلمي لحملة الماجستير تمثل أعلى نسبة وبلغت (83.3%) أما فئة حملة الدكتوراه وفئة المهندسين فكانت نسبتها (8.3%) هذا ما نلاحظه كذلك في الشكل رقم (21)؛
- وفيما يخص الرتبة فتظهر أن نسبة 75% من المبحوثين ملحقين بالبحث، أما نسبة 11.1% من المبحوثين فيمثلون المكلفين بالدراسات وكذا المكلفين بالبحث، ونسبة 2.8% لأستاذ البحث، ونسبة 0% لمدير البحث والشكل رقم (22) يبين ذلك.

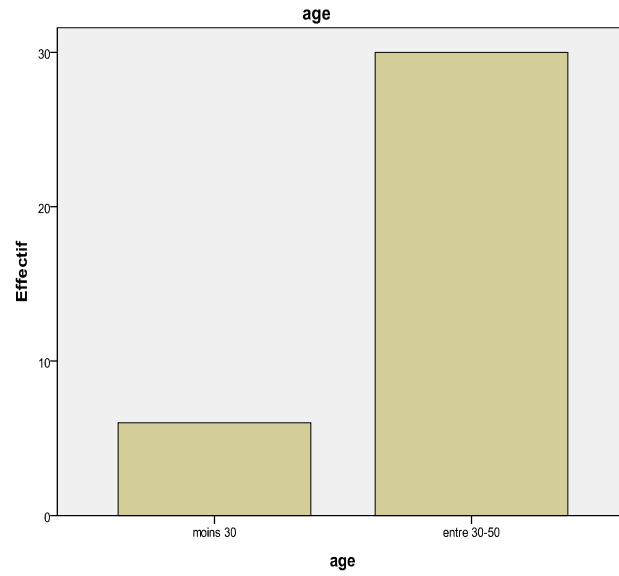
وبالتالي نلاحظ أن المركز يمتلك رصيد من الكفاءات الشابة التي تتمتع بخبرة أقل من 10 سنوات (86.1%) وأغلبهم من حملة الماجستير (83.3%) وملحقين بالبحث (75%)، مما يدل على الإمكانيات والطاقات البحثية المتوفرة لدى المركز والتي تمثل ورقة رابحة في توليد المعرفة والإبداع والبحث العلمي.

الشكل رقم (18): مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة (باحثي المركز).



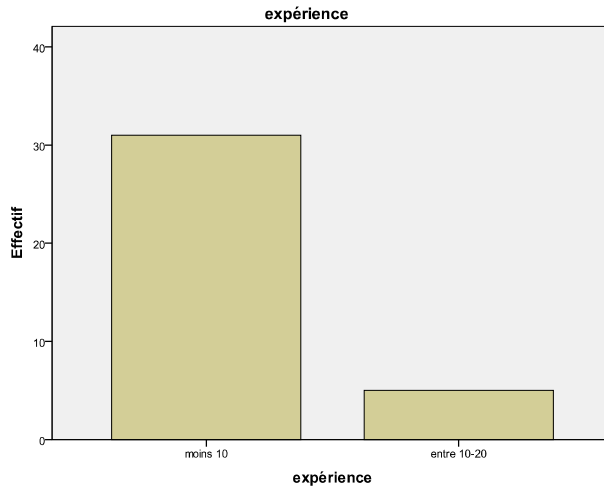
المصدر: مخرجات SPSS 18.0

الشكل رقم (19): مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة (باحثي المركز).



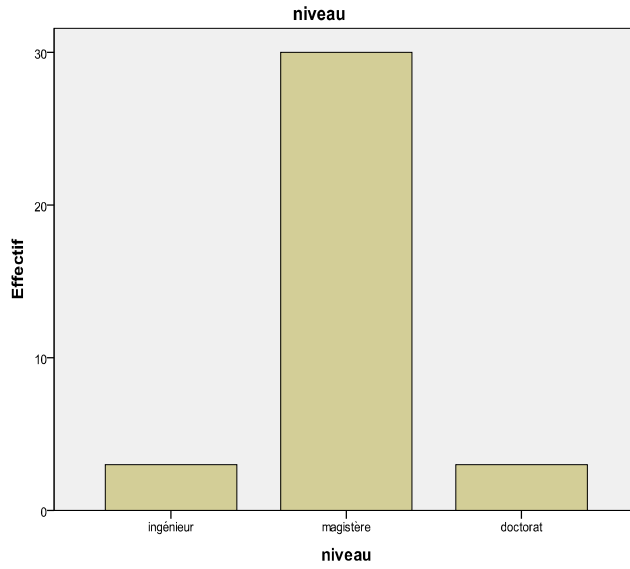
المصدر: مخرجات SPSS 18.0

شكل رقم (20): مخطط يوضح مدة الخدمة-الخبرة- لدى عينة الدراسة (باحثي المركز).



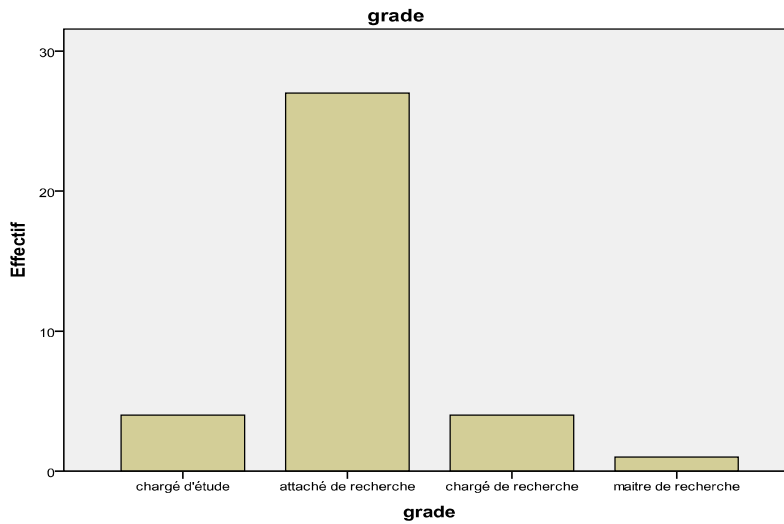
المصدر: مخرجات SPSS 18.0

شكل رقم (21): مخطط يوضح المؤهل العلمي لدى العينة (باحثي المركز).



المصدر: مخرجات SPSS 18.0

شكل رقم (22): مخطط يوضح الرتبة لدى عينة الدراسة (باحثي المركز).



المصدر: مخرجات SPSS 18.0

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 18)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
9. تم استخدام اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث واختبار t-test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس وذلك لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس، ونتطرق في اختبار فرضيات الدراسة إلى كل من اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أذناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو توليد المعرفة، والثاني وهو الأداء البشري.

أولا: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول توليد المعرفة

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول التشارك

جدول رقم (11): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (تشارك المعرفة).

الرقم	التكرار	%	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	التكرار	23	10	0	2	1	4.444	0.969	موافق تماما	
	%	63.9%	27.8%	0%	5.6%	2.8%				
2	التكرار	9	8	5	9	5	3.194	1.430	محايد	
	%	25%	22.2%	13.9%	25%	13.9%				
3	التكرار	13	18	1	2	2	4.055	1.067	موافق	
	%	36.1%	50%	2.8%	5.6%	5.6%				
4	التكرار	9	16	6	4	1	3.777	1.045	موافق	
	%	25%	44.4%	16.7%	11.1%	2.8%				
5	التكرار	3	17	5	6	5	3.194	1.237	محايد	
	%	8.3%	47.2%	13.9%	16.7%	13.9%				
البعد الأول	التكرار	57	69	17	23	14	3.733	0.860	موافق	
	%	31.66%	38.32%	9.46%	12.8%	7.8%				

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس تشارك المعرفة من طرف المركز، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.73) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المركز يعمل على تشارك المعرفة. كما أجاب الباحثين بالحياد فيما يتعلق بمحاولة المركز في توفير بيئة تسمح بالتفاعل الاجتماعي وتبادل الأفكار والمقترحات. بالإضافة إلى موافقتهم فيما يتعلق بتشجيع بيئة المركز على الحوار العلمي وتبادل الأفكار والمقترحات وكذا التفاعل الاجتماعي بين فرق العمل.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.86 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني التخرّيج

جدول رقم (12): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (تخرّيج المعرفة).

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	%
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
6	التكرار	4.111	12	19	3	1	1	12	33.3%
			2	12	7	6	9	5.6%	
7	التكرار	2.777	2	12	7	6	9	5.6%	33.3%
			1	8	5	11	11	2.8%	
8	التكرار	2.361	1	8	5	11	11	2.8%	22.2%
			1	11	9	6	9	2.8%	
9	التكرار	2.694	1	11	9	6	9	2.8%	30.6%
			7	12	8	4	5	19.4%	
10	التكرار	3.333	7	12	8	4	5	19.4%	33.3%
			23	62	32	28	35	12.78%	
البعد الثاني	التكرار	3.055	23	62	32	28	35	12.78%	34.44%
	%		12.78%	34.44%	17.76%	15.58%	19.46%		

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يفضلون الحياد على العبارات التي تقيس تخرّيج المعرفة من طرف المركز، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.05) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن بيئة المركز لا تشجع على تخرّيج المعرفة. اعتبارا أن الباحثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا ذلك كانت إجاباتهم بعدم الموافقة حول تشجيع بيئة المركز على تفجير طاقات وإمكانيات الباحثين، بالإضافة إلى الإجابة بالموافقة فيما يتعلق باستعدادهم لمساعدة الآخرين لإبراز طاقاتهم.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.70 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

3- الإجابة عن أسئلة البعد الثالث التجميع

جدول رقم (13): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التجميع).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
11	التكرار	5	12	6	9	4	3.138	1.268	محايد
	%	%13.9	%33.3	%16.7	%25	%11.1			
12	التكرار	4	7	12	7	6	2.889	1.237	محايد
	%	%11.1	%19.4	%33.3	%19.4	%16.7			
13	التكرار	4	9	10	6	7	2.916	1.295	محايد
	%	%11.1	%25	%27.8	%16.7	%19.4			
14	التكرار	3	6	6	14	7	2.555	1.229	غير موافق
	%	%8.3	%16.7	%16.7	%38.9	%19.4			
البعد الثالث	التكرار	16	34	34	36	24	2.875	1.010	محايد
	%	%11.1	%23.6	%23.62	%25	%16.65			

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يفضلون الحياد على العبارات التي تقيس **تجميع المعرفة** في المركز، حيث بلغ المتوسط المرجح (2.87) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الباحثين بصفة عامة لا يعملون على **تجميع المعرفة** في المركز. اعتباراً أن الباحثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات التي تتعلق بتجميع معارف فرق العمل وتشاركها مع جميع أفراد المركز وكذا تطوير معارف الباحثين من خلال المعارف الموجودة في المركز كما أجابوا بعدم الموافقة على كون المعارف الجديدة في المركز تم تطويرها من خلال التحالفات والتعاون مع مراكز أخرى.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.01 أكبر من الواحد مما يدل على تباعد إجابات الباحثين وتشتتها مما يدل أن هناك تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لتشتت البيانات.

4- الإجابة عن أسئلة البعد الرابع الإدخال

جدول رقم (14): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الإدخال).

الرقم	التكرار	موافق تماما	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
			موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
15	التكرار	5	10	9	4	3.000	1.373	محايد	
	%	%13.9	%27.8	%25	%11.1				
16	التكرار	7	12	5	6	3.222	1.396	محايد	
	%	%19.4	%33.3	%13.9	%16.7				
17	التكرار	4	13	5	7	3.000	1.352	محايد	
	%	%11.1	%36.1	%13.9	%19.4				
18	التكرار	2	10	10	8	2.833	1.183	محايد	
	%	%5.6	%27.8	%27.8	%22.2				
19	التكرار	8	21	3	1	3.833	1.085	موافق	
	%	%22.2	%58.3	%8.3	%2.8				
البعد الرابع	التكرار	26	66	32	26	3.177	1.032	محايد	
	%	%14.38	%36.66	%17.78	%14.44				

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالحياد على العبارات التي تقيس إدخال المعرفة من طرف المركز، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.17) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن الباحثين بصفة عامة لا يعملون على إدخال المعرفة في المركز. اعتباراً أن الباحثين أجابوا بالحياد حول جميع العبارات ما عدا الإجابة بالموافقة حول سعي الباحثين إلى تكامل المعارف والخبرات السابقة مع المعارف الجديدة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.03 أكبر من الواحد مما يدل على تباعد إجابات الباحثين وتشتتها مما يدل أن هناك تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لتشتت البيانات.

5- الإجابة عن أسئلة المحور الثاني الأداء البشري

جدول رقم (15): يوضح الإجابة عن أسئلة المحور الثاني الأداء البشري

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
20	التكرار	9	20	4	1	2	3.916	0.996	موافق
	%	%25	%55.6	%11.1	%2.8	%5.6			
21	التكرار	5	25	4	1	1	3.888	0.784	موافق
	%	%13.9	%69.4	%11.1	%2.8	%2.8			
22	التكرار	6	22	4	3	1	3.805	0.920	موافق
	%	%16.7	%61.1	%11.1	%8.3	%2.8			
23	التكرار	14	18	2	1	1	4.194	0.888	موافق
	%	%38.9	%50	%5.6	%2.8	%2.8			
24	التكرار	7	14	7	4	4	3.444	1.252	موافق
	%	%19.4	%38.9	%19.4	%11.1	%11.1			
25	التكرار	5	11	4	10	6	2.972	1.362	محايد
	%	%13.9	%30.6	%11.1	%27.8	%16.7			
26	التكرار	17	15	3	1	0	4.333	0.755	موافق تماما
	%	%47.2	%41.7	%8.3	%2.8	%0			
27	التكرار	7	14	3	8	4	3.333	1.330	محايد
	%	%19.4	%38.9	%8.3	%22.2	%11.1			
28	التكرار	14	15	3	2	2	4.027	1.108	موافق
	%	%38.9	%41.7	%8.3	%5.6	%5.6			
29	التكرار	21	13	0	0	2	4.416	0.967	موافق تماما
	%	%58.3	%36.1	%0	%0	%5.6			
30	التكرار	15	11	4	1	5	3.833	1.383	موافق
	%	%41.7	%30.6	%11.1	%2.8	%13.9			
31	التكرار	13	17	4	1	1	4.111	0.918	موافق
	%	%36.1	%47.2	%11.1	%2.8	%2.8			

الفصل الثالث: مساهمة توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي

موافق	1.183	3.500	2	7	5	15	7	التكرار	32
			%5.6	%19.4	%13.9	%41.7	%19.4	%	
محايد	1.189	2.888	6	7	10	11	2	التكرار	33
			%16.7	%19.4	%27.8	%30.6	%5.6	%	
موافق	0.501	3.761	37	49	57	221	142	التكرار	المحور الثاني
			%7.36	%9.32	%10.70	%43.86	%28.17	%	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس الأداء البشري من طرف الباحثين في المركز، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.76) من (05) وهو متوسط يقع ضمن فئة المعيار الخماسي لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن الباحثين في المركز بصفة عامة يعتبرون أن أداء عملهم يتم بشكل أفضل. اعتباراً أن الباحثين أجابوا بالموافقة على جميع العبارات التي تتعلق بقدرتهم على أداء عملهم، وكذا العبارات التي تتعلق بالحاجات، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء ومعايير التقييم؛ وأجابوا بالحياد على العبارات التي تتعلق بدافعية العمل والتأثر بالمعتقدات والميولات الشخصية في أداء العمل وكذا رضاهم عن معدل التقييم، كما أجابوا بالموافقة التامة على العبارة التي تتعلق بتأثير المواقف اليومية على الأداء، كما أجابوا بالموافقة التامة أيضاً على أن توفر الأدوات والتجهيزات يساعد في أداء العمل.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.50 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظراً لعدم تشتت للبيانات.

الفرع الثاني: اختبار مستوى متغيرات الدراسة في مركز البحث

من أجل اختبار مستوى متغيرات الدراسة (توليد المعرفة، الأداء البشري، التشارك، التخريج، التجميع، الإدخال) الموجود في مركز البحث نستعمل المتوسط الحسابي، من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تختلف عن بعضها البعض في مقياس ليكرت حيث أن تشارك المعرفة والأداء البشري بمتوسطين مرجحين (3.733)، (3.761) على التوالي واللذان ينتميان إلى الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير أن الباحثين بشكل عام يوافقون على أن هناك تشارك في المعرفة وكذا استعدادهم لمشاركة الآخرين بمعارفهم في مركز البحث ويوافقون على أنهم يؤدون عملهم بشكل أفضل.

أما فيما يتعلق بتوليد المعرفة فهو بمتوسط مرجح يبلغ (3.210) والذي يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تعني أن الباحثين محايدين فيما يتعلق بوجود توليد المعرفة في مركز البحث، أما

التخريج فهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) بمتوسط مرجح يبلغ (3.055) أي حياد الباحثين فيما يخص تخريجهم لمعارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة داخل مركز البحث، كما أنهم محايدون أيضا فيما يتعلق بتجميع المعارف حيث يبلغ متوسط المرجح للتجميع (2.875) حيث أن الباحثين أجابوا بالحياد فيما يخص العبارات التي تخص التجميع، وأخيرا الإدخال بمتوسط مرجح يصل إلى (3.177) والذي يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت (2.6 إلى 3.39) أي فئة الحياد ويعني أن الباحثين محايدون فيما يتعلق بأن هناك استفادة من المعارف الصريحة الموجودة في مركز البحث وتحويلها إلى معارف ضمنية جديدة.

جدول رقم (16): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط Mean
توليد المعرفة	3.210
التشارك	3.733
التخريج	3.055
التجميع	2.875
الإدخال	3.177
الأداء البشري	3.761

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

المطلب الثاني: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

لاختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس نستعمل اختبار التجانس Test-t، يوضح الجدول رقم (17) اختبارات التجانس *Levens* لوجود فروق في الانحرافات المعيارية، وحيث أنه قيمة الدلالة لمتغيرات الدراسة (التشارك، التخريج، التجميع، الإدخال، توليد المعرفة، الأداء البشري) على التوالي هي: (0.960، 0.289، 0.132، 0.592، 0.543، 0.913) وهي أكبر من 5 % مما يعني وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، وبالرجوع أيضا لاختبارات الفروق في المتوسطات Test-t فإن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي هي: (0.128، 0.104، 0.202، 0.102، 0.421) وهي بدورها أكبر من 5 % مما يؤكد وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة.

جدول رقم (17): اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	إختبار Levens لوجود فروق في الإنحرافات المعيارية		إختبار Test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						
	F	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الإنحراف المعياري	مجالات الثقة في حدود 95 %	
								الحد الأدنى	الحد الأعلى
التشارك	0,003	0,960	-1,022	34	0,314	-0,29714	0,29047	-0,88800	0,29371
التخريج	1,161	0,289	-1,559	34	0,128	-0,36190	0,23207	-0,83354	0,10973
التجميع	2,385	0,132	-1,670	34	0,104	-0,55714	0,33354	-1,23498	0,12069
الإدخال	0,293	0,592	-1,300	34	0,202	-0,44952	0,34580	-1,15227	0,25322
توليد المعرفة	0,377	0,543	-1,681	34	0,102	-0,41643	0,24777	-0,91996	0,08710
الأداء البشري	0,012	0,913	-0,815	34	0,421	-0,13878	0,17029	-0,48485	0,20730

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square .

الفرع الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين أبعاد عملية توليد المعرفة والأداء البشري نستعمل معامل بيرسون، حيث يبين الجدول رقم (18) نتائج ارتباط أبعاد عملية توليد المعرفة بالأداء البشري وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ والأخرى عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين عملية توليد المعرفة والأداء البشري عند معامل ارتباط (0.631) ، وأن كل أبعاد عملية توليد المعرفة ترتبط بدرجات مختلفة مع الأداء البشري حيث أقوى العلاقات كانت بين تخريج المعرفة والأداء البشري والتي تبلغ (0.617) وأضعفها العلاقة بين تشارك المعرفة والأداء البشري عند معامل ارتباط (0.412) وكما توجد أيضا علاقة بين تجميع المعرفة والأداء البشري وتقدر (0.495) وكذلك بين إدخال المعرفة والأداء البشري وتصل (0.591) .

جدول رقم (18): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد عملية توليد المعرفة و الأداء البشري

الأداء البشري	الارتباط / الدلالة	أبعاد عملية توليد المعرفة
0.631**	الارتباط	عملية توليد المعرفة
0.000	الدلالة	
0.412*	الارتباط	التشارك
0.013	الدلالة	
0.617**	الارتباط	التخريج
0.000	الدلالة	
0.495**	الارتباط	التجميع
0.002	الدلالة	
0.591**	الارتباط	الإدخال
0.000	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.18

** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

ومنه نرفض كل الفرضيات الصفرية (H_0) ونقبل الفرضيات البديلة (H_1) كما يلي:

- (H_0) الفرضية الرئيسية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والأداء البشري.
- (H_1) الفرضية البديلة الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توليد المعرفة والأداء البشري.
- (H_0) الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الأولى توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التشارك والأداء البشري.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثانية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التخريج والأداء البشري.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثالثة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثالثة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التجميع والأداء البشري.
- (H_0) الفرضية الفرعية الرابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الرابعة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدخال والأداء البشري.

الفرع الثاني: اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square

نلاحظ أن $R\ square = 0.444$ معناه أن المتغير المستقل (توليد المعرفة) يفسر التغير في المتغير التابع (الأداء البشري) بنسبة **44.4%**.

وعليه تبين النتائج أن توليد المعرفة له أثر ايجابي على الأداء البشري في مركز البحث عند $t (5.571)$ كما توضح أيضا أن للتشارك أثر ايجابي على الأداء البشري عند $B\êta (0.175)$ ، $t (1.070)$ ، وكذلك التخريج له أثر ايجابي على الأداء البشري عند $B\êta (0.427)$ ، $t (2.110)$ ، أما التجميع له أثر ايجابي على الأداء البشري عند $B\êta (-0.002)$ ، $t (-0.011)$ والإدخال له أثر ايجابي على الأداء البشري عند $B\êta (0.187)$ ، $t (0.751)$ ويمكن توضيح ذلك في الجدولين التاليين.

الجدول رقم (19): تحليل الأثر R square

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 ^a	,444	,373	,39708

a. Valeurs indépendante : (constantes), الإدخال، التجميع، التخريج، التشارك

الجدول رقم (20): مستوى الدلالة معامل Bêta

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,163	,388		5,571	,000
التشارك	,102	,095	,175	1,070	,293
التخريج	,306	,145	,427	2,110	,043
التجميع	-,001	,104	-,002	-,011	,991
الإدخال	,091	,121	,187	,751	,458

a. Variable dépendante : الأداء البشري $t (p<0.001)=3.29$; $t(p<0.1)=2.58$; $t(p<0.05)=1.96$

المطلب الرابع: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة وتحسين الأداء البشري بنسبة 63%؛ كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد توليد المعرفة والأداء البشري وتظهر العلاقة بشكل كبير في تخريج المعرفة (التخريج) بنسبة 61.7%، وأضعفها في تشارك المعرفة (التشارك) بنسبة 41.3%، أما عن إدخال المعرفة (الإدخال) فتقدر بنسبة 59.1%، وأخيرا تجميع المعرفة (التجميع) فتقدر بنسبة 49.5%.
2. وجود تشارك للمعرفة (التشارك) في مركز البحث وقد عبر الباحثين عن ذلك بنسبة 30.06%، ومن أبرز مظاهر تشارك المعرفة وجود قابلية لدى الباحثين لمشاركة الآخرين بمعارفهم سواء في جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، بالرغم من أنهم محايدين فيما يخص أن بيئة المركز تشجع على الحوار العلمي وكذا تدعيم المركز لنشاطات توليد المعارف وتفاعل فرق العمل.
3. عدم وجود تخريج للمعرفة (التخريج) في مركز البحث وقد عبر عن ذلك الباحثين بنسبة 52.8% ومن أبرز مظاهر ذلك أن بيئة المركز لا تشجع على تفجير كل الطاقات والإمكانيات، كما أن المركز لا يعمل على استقطاب أفراد جدد ذوي خبرات ومهارات عالية كما أن الباحثين محايدين بشكل عام فيما يخص وجود عراقيل تواجههم في المركز تمنعهم من إبراز معارفهم وطاقاتهم الكامنة، يعني هذا عدم وجود تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة في مركز البحث.
4. عدم وجود تجميع للمعارف (التجميع) في مركز البحث وقد عبر عن ذلك الباحثين بنسبة 65.27% اعتبارا أن الباحثين أجابوا بعدم الموافقة حول أن جزء كبير من المعارف الجديدة في المركز يتم تطويرها من خلال التعاون والتحالفات مع مراكز بحث أخرى، كما أجابوا بالحياد على العبارات التي تخص مساهمة المركز في تجميع معارف فرق العمل وكذا الحصول على معارف جديدة عن طريق معالجة قواعد البيانات، وفيما يتعلق بتطوير معارف الباحثين من خلال المعارف الموجودة في كافة أنحاء المركز.
5. عدم وجود إدخال المعرفة (الإدخال) في مركز البحث وقد عبر عن ذلك الباحثين بنسبة 48.88%، اعتبارا أن الباحثين أجابوا بالموافقة حول سعيهم إلى تكامل المعارف والخبرات السابقة لديك مع المعارف الجديدة، بالرغم من ذلك فقد أجابوا بالحياد في العبارات التي تخص أن المركز يشجع على

- التعلم المستمر وزيادة الخبرة وتدعيم المركز لنشاطات توليد المعرفة ومساعدة بيئة المركز على تحويل المعارف الصريحة إلى معارف ضمنية جديدة.
6. باحثي المركز بشكل عام راضون عن أدائهم بنسبة 27.38% بالرغم من أنهم أجابوا بالحياد فيما يتعلق عن رضاهم عن معدل تقييمهم ودافعيتهم للعمل وتأثير معتقداتهم على أدائهم.
7. وجود تجانس في إجابات الباحثين (الذكور والإناث) حول متغيرات الدراسة اعتمادا على اختبارات الفروق في المتوسطات Test-t.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة الميدانية

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

1. على المركز تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة والتفاعل الاجتماعي وكذا توفير بيئة تشجع على التشارك.
2. على المركز تشجيع سلوكيات التشارك المعرفي الغير رسمي.
3. على المركز توفير آليات لاستثمار المعارف الضمنية لدى الباحثين وكذا تخريج كل طاقاتهم وإمكانياتهم الكامنة.
4. على المركز العمل على تجميع المعارف وتعميمها في كافة أنحاء المركز من أجل تطوير معارف الباحثين.
5. على المركز العمل على تشجيع التعلم المستمر وزيادة الخبرة وإيجاد السبل لتكامل المعارف والخبرات السابقة مع المعارف الجديدة.
6. على المركز العمل على وضع معايير تقييم جديدة تسمح بزيادة رضا الباحثين فيما يخص تقييم أدائهم.
7. على المركز النظر في نظام الحوافز المادي والمعنوي بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية من أجل زيادة الدافعية للعمل لدى الباحثين.

خلاصة الفصل الثالث:

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد عملية توليد المعرفة. وهذا ما دلت عليه النتائج فمثلا 30.06% تمثل نسبة تشارك المعرفة في المركز، أما في ما يتعلق بتخريج المعرفة فمركز البحث لا يساعد على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة بنسبة 52.8%، أما بالنسبة للأداء البشري 27.38% من عينة البحث راضين بشكل عام عن أدائهم. وعليه بغية رفع كفاءة وفعالية الأداء البحثي للباحثين يجب على مركز البحث العمل على تدعيم عملية توليد المعرفة من خلال تفعيل بيئة مشجعة على تشارك المعرفة وإيجاد سبل لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، كما على المركز العمل على تجميع تلك المعارف من أجل تعميمها على كافة أنحاء المركز من أجل الاستفادة من هذه المعارف لإثراء المخزون المعرفي لدى الباحثين.

الخاتمة:

في مجمل ما تطرقت إليه هذه الدراسة من مفاهيم حول المعرفة وإدارتها، ومع تزايد أهمية المعرفة والحاجة إليها بشكل مستمر لاعتبارها المورد الإستراتيجي لمؤسسات اليوم ومصدر الميزة التنافسية، زادت معها أهمية عملية توليد المعرفة والتي تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة فهي تقوم على خلق معارف جديدة حيث تساهم تلك المعارف في إثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد. كما يعتبر الأداء البشري من أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، هذا الأخير يحظى باهتمام كبير من قبلها بغية رفع كفاءة وفعالية أداءها البشري.

وقد حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين توليد المعرفة والأداء البشري، ودور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بتمرير استبيان على الباحثين في المركز (مجتمع الدراسة) ومن خلال فرضيات الدراسة التي تم اختبارها متبعين في ذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية ونظام SPSS، وبعد عرض البيانات وتحليل الإجابة عن التساؤلات توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 30.06% من الباحثين يعملون على تفعيل التشارك المعرفي وذلك من خلال استعدادهم لمشاركة الآخرين بمعارفهم.
- 52.8% من باحثي المركز رأوا أن بيئة المركز لا تعمل على تخريج المعرفة أي أن بيئة المركز لا تشجع على تفجير كل الطاقات والإمكانات الكامنة لدى الباحثين، وبالتالي لا يوجد تحويل للمعارف الضمنية إلى معارف صريحة الموجودة لدى الباحثين في مركز البحث.
- 65.27% من الباحثين يرون أن مركز البحث لا يعمل على تجميع المعرفة سواء كان عن طريق تجميع معارف الفرق أو التعاون والتحالف مع مراكز بحث أخرى.
- 48.88% من الباحثين يرون أن مركز البحث لا يعمل على إدخال المعرفة أي تحويل المعارف الصريحة الموجودة في المركز إلى معارف ضمنية جديدة لدى الباحثين.
- 27.38% ما عبرت عنه عينة البحث أن الباحثين راضون عن أدائهم بالرغم من أن الباحثين أجابوا بالحياد على العبارة التي تقيس رضاهم عن معدل التقييم ومعايير التقييم.
- وتبين الدراسة كذلك إلى وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة والأداء البشري والتي تبلغ (0.631) وأن مساهمة عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري تختلف باختلاف أبعادها حيث أقوى العلاقات تظهر بين تخريج المعرفة والأداء البشري وتقدر بـ (0.617) وأضعفها بين تشارك المعرفة والأداء البشري وتبلغ (0.412) أما بالنسبة إلى التجميع والإدخال فهي تقدر على التوالي (0.495)، (0.591).

وما يمكن تقديمه في الأخير كمقترحات لتدعيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- العمل على تدعيم التشارك المعرفي من خلال تدعيم نشاطات المشاركة وتدعيم بيئة المركز.
- العمل على تشجيع التعلم المستمر واستثمار كل الطاقات والإمكانيات الكامنة.
- العمل على وضع معايير تقييم جديدة.

نستنتج مما سبق أن لتوليد المعرفة دور كبير وفعال في تحسين الأداء البشري وفي زيادة كفاءته وفعاليتته، وذلك إذا أحسنت المؤسسة توفير وتطبيق مفهوم توليد المعرفة للوصول إلى أداء متميز؛

مما لا شك فيه أن هذه الدراسة قد قدمت مساهمة واضحة في إبراز دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري لدى باحثي مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي ببسكرة، والتي أبرزت وجود علاقة قوية بين توليد المعرفة والأداء البشري رغم تحفظ الباحثين والتزامهم بالحياد في الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بتوليد المعرفة خصوصا ما تعلق بمركز البحث مباشرة نظرا لمخاوفهم الإدارية؛ وأساسا على هذه الدراسة والدراسات الأجنبية والعربية الحالية نقترح بعض الدراسات كآفاق مستقبلية للبحث:

- دور توليد المعرفة في تحقيق الإبداع؛
- دور توليد المعرفة في تحقيق التميز؛
- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري؛
- دور توليد المعرفة وتسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري؛
- دور توليد المعرفة وتسيير الكفاءات في تحقيق الإبداع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

➤ الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث ، الأردن، 2009.
3. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، أريد، عمان، 2009.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
6. حسنى عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمرفية بديلا)، دار الفجر، القاهرة، 2009.
7. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء، الأردن، 2008.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
9. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان ، 2008.
12. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، الأردن، 2007.
13. سعد ياسين غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
14. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال الفكرية ، مطبعة العشري، مصر، 2006.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
16. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
17. عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة، الأردن، 2009.
18. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، كنوز المعرفة، عمان، 2007.

19. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزيتون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة.
21. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
22. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية..مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008.
23. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، 2008.
24. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
25. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، الأردن، 2009.
26. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط5، الأردن، 2009.
27. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية، القاهرة، 2008.
28. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق، ط2، عمان، 2008.
29. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

➤ البحوث الجامعية:

30. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة: الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
31. بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
32. تغريد عيد أسعد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
33. زاوي سوريا، تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة وطنية لصناعة الكوابل ENICAB بسرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

34. زياد مفيد سليم القاضي، علاقة الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
35. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
36. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
37. عامر حبل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007.
38. عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
39. عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
40. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.
41. منصوري ظريفة، تسيير الموارد البشرية وأهميته في تحسين أداء الأفراد دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2009.
42. مومي نجا، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ENICAB، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008.
43. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
44. نعجي سعاد، تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP منطقة سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006.

➤ **المقال المنشور:**

45. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالى، العدد 48، 2011.
46. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد 9، جوان 2010.
47. طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، سبتمبر 2011.
48. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية .. مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، نوفمبر 2001.
49. عبد الناصر موسي، تقييم أداء العاملين كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 6، جوان 2004.
50. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007.

➤ **الملتقيات:**

51. بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
52. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005.
53. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005.
54. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/9 مارس 2004.

55. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 28/26 أبريل 2004.
56. عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
57. على عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوماً وعملياً وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009.
58. محمد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
59. موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتجات المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13/12 نوفمبر، 2005.
60. وائل ادريس، جاسر النسور، الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28/27 أبريل 2005.
61. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 28/26 أبريل 2004.

➤ مقالات الانترنت:

62. أحمد الكردي، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية نحو رؤية مستقبلية متوفر على: http://ahmedkordy.blogspot.com/2011_04_23_archive.html، (8/4/2013)، (14:50).
63. أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، متوفر على <http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q>، (2013/03/09)، (10:48).
64. حسن طبرة، الإبداع في العمل، متوفر على <http://www.akhbaar.org/home/2012/01/123293.html>، (07/03/2013)، (14 :27).

65. عبود لعزیزن، تعزيز تبادل المعرفة التنظيمية، متوفر على <http://aboabdulazizn.wordpress.com/2012/04/27> ، (2013/4/9) ، (12:09).
66. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران)، متوفر على <http://drmamdouhrefaiy.com/home/attachments/article> (2013/03/28) (21:12).

➤ الوثائق والمراسيم:

67. المرسوم التنفيذي رقم 99-256 مؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق لـ 16 نوفمبر 1999 كفيات إنشاء المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.
68. وثائق المؤسسة (دليل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي).

➤ الانترنت:

69. www.crstra.dz

ثانيا: المراجع الأجنبية

➤ الكتب:

1. Joseph M. Firestine, Ph.D. Mark W. Mc Elroy, key issues new knowledge management, Butterworth Heinemann, 2003.
2. Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006.
3. Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, Pearson Education France, Paris, 2008.

➤ المقال المنشور:

4. Haslinda. A, Sarinah. A, A Review of Knowledge Management Models, Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall 2009.
5. Mansour Momeni, Abbas Monavarian, Esmail Shaabani, Rohollah Ghasemi, A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian

automotive industry, European journal of social sciences, volume 22, number 4, 2011.

➤ **الملتقيات:**

6. Adriana Maria ORTIZ LAVERDE, Alvaro Fdez. BARAGAÑO, Jose Maria SARRIEGUI DOMINGUEZ, **Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models**, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, Spain, 7/12 Sept, 2003.

7. Souleh Samah, **The Influence of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: Competencies Management and Knowledge Management Approach Case of Scientific Research Centers in Algeria**, 2nd. International Symposium ISKO-Maghreb'2012 On "Concepts and Tools for Knowledge Management (KM)", November 3d. - 4th, 2012. Yasmine Hammamet - Tunisia.

➤ **المقالات الانترنت:**

8. Johanna Habib, **La dynamique de création de connaissances dans les processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique**, document mis sur internet : [www.2hull.ac.uk/hubs/.../ID %20%20%20Easa% 20 N.p](http://www.2hull.ac.uk/hubs/.../ID%20%20%20Easa%20N.p), (28/12/ 2012).

9. Nasser Easa, **knowledge creation process and innovation in Egyptian banking sector**, available onlines: [www. Reims-ms.fr/ events/ aim 2009/ pdf/ papier % 20107.pdf](http://www.Reims-ms.fr/events/aim2009/pdf/papier%20107.pdf), (28/12/ 2012).

10.Noémie Glonieux, Enilie Meunier, **knowledge management (En quoi le knowledge management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise?)**, document mis sur internet : [http://ibservatiore.tic.free.fr/pdf/ dossiers thematique/ 4_knowledge_management.pdf](http://ibservatiore.tic.free.fr/pdf/dossiers_thematique/4_knowledge_management.pdf), (8/02/2012), (9:50).

11.Ron Sanchez, **"Tacit Knowledge" versus "Explicit Knowledge" Approaches to Knowledge Management Practice**, document mis sur internet consulté le 09/02/2013 <http://www.knowledgeboard.com/download/3512/Tacit-vs-Explicit.pdf>.

➤ **المحاضرات:**

12. Serror Belkacem, Djouadi Slimane , **gestion des connaissances**, dans le cadre du cours cognition et connaissances, université de lyon.