

أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة

دراسة حالة مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال

دوسيلة بن ساهل
جامعة محمد خيضر بسكرة/الجزائر
wassilabensaheldz@yahoo.fr

أ. عواطف عيشوش
جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي/الجزائر
awatef_aichouche@yahoo.fr

The impact of workers expertises in the production of knowledge

Case study, center Research and development group of Saidal

Awatef Aichouche & Wassila Bensahel

University of Echahid Hamma Lakhdar & University of Mohamed Khider –Algeria

Received: 06 Mar 2017

Accepted: 06 May 2017

Published: 30 June 2017

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع واختبار أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة لمركز البحث وتطوير بمجمع صيدال، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 100 عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 90 استبان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين خبرات العاملين وإنتاج المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إنتاج المعرفة، خبرات العاملين، مركز البحث والتطوير.

رموز JEL: M51, O3.

Abstract:

This study aimed to determine the facts and to test the impact of workers expertises in the production of knowledge of the Center Research and development compound of Saidal, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed to a random sample of 100 workers. The numbers of questionnaires that are recovered and valid to statistical analysis are 90 questionnaire. Several statistical methods are used in statistical analysis of information. The study concluded that the existence of a positive relationship between workers expertises and the production of knowledge.

Key Words : production of knowledge, workers expertises, Center Research and development.

(JEL) Classification : M51, O3.

تمهيد:

تسعى المنظمة الحديثة وبصورة مستمرة إلى تحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها، انطلاقاً من التعلم سريع والمستمر لبناء خبرات تنافسية قادرة على مواجهة التقلبات العالمية ومواكبة التطورات، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي الذي أصبح يحتم عليها تثمين العنصر البشري باعتباره حامل للمعرفة، وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وبالموازاة مع التغيرات السريعة برزت مجموعة من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمات جعلها تراهن على قدرات العنصر البشري لمواجهتها وتحطيمها، وذلك عن طريق إعطاء اهتمام أكبر للمعرفة.

ولهذا فقد اتجهت العديد من المنظمات نحو اكتساب أكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة التي تقود إلى التقدم والتميز. كما اجمع علماء الإدارة على أن المنظمات قد أصبحت حاجتها لامتلاك معرفة متميزة حاجة ملحة، نتيجة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعرفة، باعتبارها من أهم الموارد غير الملموسة التي تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة، حيث تكمن أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ويمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بدون تكلفة إضافية. فالمعرفة مغروسة في عقول العاملين، لذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية واستثمارها بطريقة رشيدة لضمان استخدام كل معارفها الظاهرة منها والضمنية، والحرص على استغلال خبراتها للمساهمة في توليد أفكار جديدة وصولاً للإنتاج المعرفة التي تمهد لها الطريق نحو النجاح والاستمرار والتميز. وهذا ما أكدته دراكر (Drucker, 1999) عندما قال أن أكثر الموجودات قيمة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة أو صناعتها أو خبرائها وإنتاجيتهم¹. فهو يقصد بذلك أن المورد البشري هو ركيزة كل منظمة تسعى للتميز، وحتى تصبح المنظمة قادرة على المشاركة في عملية التغيير الإيجابي الذي يؤدي إلى التطوير والتجديد، لا بد لها من الاعتماد على المورد البشري من أجل ضمان إنتاج معرفة جديدة.

1. إشكالية الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي:

كيف ستعكس خبرات العاملين على إنتاج المعرفة بمركز البحث والتطوير بمجمع صيدال؟

2. فرضية الدراسة: كإجابة أولية على هذه إشكالية نقترح الفرضية التالية:

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين وإنتاج المعرفة في مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال.

3. أهمية الدراسة: احتل موضوع المعرفة وخبرات اهتمام المؤسسات الحديث، وذلك لأهميتهما البارزة في تطوير وتقديم هذه المؤسسات، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم خبرات العاملين، والوقوف على مدى تأثيره على عملية إنتاج المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

4. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- محاولة إيجاد التوليفة الأفضل التي تمكن من إنتاج المعرفة الضرورية والاستفادة منها لتحقيق أداء المؤسسة.
- تأكيد أهمية الدور الذي تلعبه خبرات العاملين في تحسين عملية إنتاج المعرفة.

- توضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية القائمة بين متغيرات الدراسة.

5. الدراسات السابقة: إن الدراسات التي تناولت خبرات العاملين قليلة جدا باللغة العربية إن لم نقل تكاد تكون منعدمة خاصة التي تتعلق بخبرات العاملين والمعرفة، حيث من خلال البحث المستمر توصلنا إلى بعض الدراسات التي تدور حول الموضوع وهي كما يلي:

بعنوان "ممارسات الموارد البشرية، والقدرة على خلق المعرفة والأداء في شركات التكنولوجيا العالية" ² (2001: Collins & al) - دراسة تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين الممارسات الرئيسية للموارد البشرية (أي الاستحواذ الفعال، وتطوير الموظفين، وبناء الالتزام، وممارسات الربط الشبكي)، وثلاثة أبعاد لقدرات خلق المعرفة (رأس المال البشري، وتحفيز الموظفين، وتجميع المعلومات وتبادلها) وأداء الشركات، وأظهرت نتائج عينة من 78 شركة من شركات التكنولوجيا العالية أن الأبعاد الثلاثة لإنشاء المعارف تتفاعل بشكل إيجابي مع نمو المبيعات وعلاوة على ذلك، تبين أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر على نمو المبيعات من خلال تأثيرها على أبعاد القدرة على خلق المعرفة. توضح الدراسة الموسومة بـ "أثر التغيرات والتوقعات على الاستفادة من خبرة وأداء فرق العمل" (2004) ³: Baumann & Bonner - أهمية الدور الذي تلعبه خبرة أعضاء فريق العمل في أداء الفريق ككل، وتبحث الدراسة في توقعات أعضاء فريق العمل والتغيرات التي تحدث داخل الفريق، وفي العلاقة بين هذه المتغيرات والخبرة ودرجة الاستفادة من الخبرة وانعكاس ذلك على أداء الفريق ككل، طبقت الدراسة على 194 من الطلاب جامعة تكساس تخصص علم النفس، خلصت الدراسة إلى أن التغيرات والتوقعات تؤثر على الاستفادة من الخبرة داخل فريق العمل من خلال تأثيرها على إدراك الخبرة، و إن إدراك الخبرة مرتبط إيجابيا مع كيف يقوم الفريق بالاعتراف والاذعان للعضو الأكثر خبرة في هذا الفريق.

- دراسة Cox & Boul (2008) ⁴: بعنوان "تصميم تجربة الموظف: الاهتمام بالبعد العاطفي كمصدر للميزة التنافسية" تبحث الدراسة في الأزمة التي تعيشها المنظمات نتيجة لارتفاع معدلات دوران الموظفين وتزايد الفجوة بين الموظفين والمنظمات التي يعملون بها، بسبب قمع الإدارة لعواطف الموظفين وعدم إعطائها الاهتمام الكافي والمؤثر على خبرة وأداء الموظف وتعامله مع العميل، ذكرت الدراسة وبناء على دراسة بريطانية سابقة استهدفت الموظفين البريطانيين في العام 2007، أن 90% من قوى العاملة مؤسسة كانوا مهتمين بوظائفهم، وأن 61% من قوى العاملة كانوا يعملوا بجهد كبير للاحتفاظ بوظائفهم والبقاء فيها بينما، 20% كانوا غير مهتمين على الإطلاق بوظائفهم مما ألحق الضرر بمؤسستهم. حيث خلصت الدراسة إلى أن التحول في اقتصاد السوق يحتم على كبار المديرين التنفيذيين الاهتمام بكل جانب من جوانب منظماتهم، وعليهم تفهم الجانب العاطفي للموظفين والإيمان بمنطقية هذه العواطف وانعكاساتها على تجربة الموظف وثقته بالمنظمة وأثره على تعامله مع العميل، وأن يعتبروا موظفيهم هم أول العملاء المستهدفين وذوي القيمة والأهمية للمنظمة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسات التي تناولت مسألة خبرات العاملين والمعرفة قليلة وما تعلق بإنتاج معرفة يكاد يكون منعدما. وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أهمية الحديث عن خبرات صانع المعرفة، من خلال دراسة أثر خبرات العاملين الذي يؤدي به إلى إنتاج المعرفة.

6. منهج الدراسة: من اجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضية الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- الإطار النظري لإنتاج المعرفة

في ظل التسابق نحو اكتساب اكبر قدر ممكن من المعارف المتميزة، أصبحت إدارة المعرفة من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً ومصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية. وتعد عملية إنتاج المعرفة من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المعرفة، نظراً لتعلقها بالمعرفة الضمنية ذات الصبغة الشخصية التي يصعب وضعها في صيغة رسمية باعتبارها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري، وهذا ما أشار إليه نوناكا ورونمولر (Nonaka & Reinmoeller, 2000) عندما بينا بان إنتاج المعرفة هو عملية ذاتية ومستمرة، تتجاوز الوجود المادي للحدود القديمة للنفس إلى النفس الجديدة، من خلال الاستحواذ على البيئة الجديدة، مشكلة توجه جديد للمعرفة الجديدة، ومن ثم فهي رحلة من الوجود الحالي إلى المستقبل⁵. وعموماً يمكن القول بان عملية إنتاج المعرفة القدرة على الإضافة إلى الرصيد المعرفي سواء من خلال تطوير وتنمية المعارف الموجودة فعلاً أو من خلال خلق معارف جديدة لم تكن موجودة من قبل، وذلك بمحاولة استخراج المعرفة التي يحتفظ بها العاملين، لذا يتعين على المؤسسة الاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل الخبرات والمهارات والتجديد، وبالإضافة إلى تشجيع العاملين على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية التي تحول دون ذلك، بالاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج، أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد وتنظيم نشاط إنتاج المعرفة والتي من أهمها ما يلي⁶:

- أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
- أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكلية المعرفة، وتشبيتها، والقيام بتوزيعها؛
- أدوات التبادل والاقترام التي تسمح بنشر المعارف المختلفة.

إن عملية إنتاج أفكار جديدة لا تعني دائماً الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابداعات لذلك فإن احد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هي زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابداعات وتقدم حلول مفيدة للمشكلات، كما لا يكفي لإنتاج المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل البحوث وتطوير تكون مسئولة على الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات الأخرى، وإنما يستلزم الأمر أيضاً إيجاد ثقافة تشجع على سلوك تبادل المعرفة وبناء عقلية تقدر أهميتها في كل الوحدات التنظيمية، ولا بد من الإشارة إلى أن عملية إنتاج المعرفة لم تعد مقتصرة على العمليات الداخلية في المؤسسة (معارف المستخدمين والتحسينات العملية المستمرة) فقد تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من مؤسسات و الجماعات والأفراد نذكر منها⁷:

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

كما أن عملية إنتاج المعرفة تبدأ من داخل العاملين وتترجم إلى إبداع خارجي، بناء على ثلاث مراحل، ففي المرحلة الأولى يتم توليد المعرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستباقية والاستقرائية في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة. يعرف نونكا وآخرون (Nonaka & al, 1996) عملية توليد المعرفة بأنها عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود⁸. ويؤكد كل من (Bourdreau & Couillard, 1999) على أن عملية توليد المعرفة هي العملية التي تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وتكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني بغية امتلاك مستقبل قابل للنمو التطبيقي⁹. يعرف كل من منيمي وآخرون (Momeni & al, 2011) توليد المعرفة بأنها تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض¹⁰. ويضيف كل من برتل وآخرون (Bartlett & al, 2004) بان عملية توليد المعرفة تكون باكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية ويتم ذلك من خلال تدريب العاملين وتعليمهم، أو من خلال القراءة، وملاحظة الذكية والتجارب، أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات؛ وإما بتوليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل. فحينما يفكر شخص في مشكلة ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء بعضها ببعض، فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن علمية التفكير في ذلك المشكل؛ أو بتوليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف، التجربة، والإبداع. وكما نعلم فإن الإبداع يعتبر أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة¹¹.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة مشاركة المعرفة والتي تعتمد على التدفق الحر للمعرفة والتبادل المستمر للمعارف والخبرات بين الأفراد، ويرى ياه وآخرون (Yeh & al, 2011) مشاركة المعرفة على أنه عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة¹². كما يعتبر كل من (Tjakraatmadja & Martini, 2011) مشاركة المعرفة هو وسيلة لامتناس المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها¹³. وهذا ما يؤكد (Schmitz, 2011) إذ يعرفها بأنها تمثل النشاط الذي يقوم به العاملين من أجل المساهمة المشتركة في استخدام واستثمار المعرفة¹⁴، ومن هنا يشير (Skyrme, 1999) إلى أن مشاركة المعرفة يجب أن تصبح سلوكا مزروعا ومغروسا لدى كل العاملين والمهنيين، وهذا يتطلب تدريبهم وتمييزهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والدوافع

لديهم¹⁵. ولقد أكد مركرد (Marquardt, 2002) على أن المشاركة بالمعرفة تتم قصدا داخل المؤسسة من خلال اللقاءات المبرمجة مسبقا، كما قد تكون عن غير قصد من خلال اللقاءات الاجتماعية غير المبرمجة¹⁶.

وأخيرا مرحلة التطبيق والتي يتم فيها جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، أي نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتيه. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة فهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متجددة، من خلال التطبيق في الواقع العمل¹⁷. ومن وجهة نظر هايديغ وفوريك (Vorbeck & Heidig, 2001) فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات عمل مقترحات الخبرة الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، تدريب الفريق من قبل خبراء متمرسين¹⁸. ويشير جرانت (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي¹⁹:

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

2 - الإطار النظري لخبرات العاملين:

إن خبرات العاملين ونظرا لطبيعة بيئة الأعمال الحديثة وتركيزها على الإبداع وخلق المعرفة، برزت كمورد أساسي في تعزيز أداء منظمات وتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف خبرات العاملين على أنها تفاعل بين العاملين وبيئتهم أو بينهم وبين ما يواجهوه من ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام، وبين ما يواجهوه من مشاكل أو تحدث موافقة بين سلوكهم ونموهم بما يمكنهم من الاستجابة لها فهي تشمل كل أنواع النشاط المتضمنة في جهود العاملين ليتكيف بنجاح مع الموقف جديد. وهذا ما أكدته مدجر وآخرون

(Madjar & al, 2002) حين عرفوا خبرات العاملين على أنها ما حصل عليه العاملين أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية (الشركات والمشرفون والزملاء في العمل والعملاء والبيئة وما إلى ذلك) والتي تؤثر على الإدراك والوجدان وتؤدي إلى السلوكيات الخاصة التي تصدر عنهم²⁰. كما يشير هكسلي (Huxley) إلى أن الخبرات العاملين ليست هي ما حدث للعاملين، بل هي ما الذي فعلوه حيال ما حدث لهم²¹. ويضيف هريس (Harris, 2007) بأن خبرات العاملين هي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي قضوها من خلال حياتهم المهنية²². وعموما يمكن القول بأن خبرات العاملين لا تظهر بسهولة، فهي تتكون

داخل العاملين نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين العامل وظروف العمل بحيث تتسجم مع احتياجات العامل، رغباته، أغراضه وقدراته لخلق وتوليد ما يسمى بالخبرات²³. وحسب مركرد (Marquardt,2000) فإن العاملين يكتسبوا الخبرات من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرات وإكسابها عمقا أكبر وعضوية أكبر²⁴. كما يشير (flavell, 1979) إلى أن الخبرات التراكمية التي تكونت نتيجة استخدام المعرفة وتوظيفها في مختلف مواقف من خلال إدراك العاملين لقدراتهم المعرفية الخاصة²⁵.

و على الرغم من وجود تعريفات مختلفة للخبرات إلا أنه يمكننا حصرها في وجهتي نظر الأولى تعرف الخبرات على أساس المعرفة والإدراك بأنها حيازة الفرد لمعرفة في المفاهيم والإجراءات والتي يمكن استخدامها بسهولة، بالإضافة إلى وجود مهارات رقابية عالية والقدرة على التنظيم الذاتي. أي هي نتيجة لتراكم المعرفة عبر الزمن والتي تمكن العاملين من الوصول إلى مستويات عمقه من الفهم والإدراك التي من خلالها يستطيع العاملين حل المشكلات التي تواجههم؛ أما وجهة النظر الأخرى فتتناول مفهوم الخبرات على أساس الأداء من حيث الممارسة والأداء النوعي في مجال عمل محدد²⁶. ومن خلال وجهتي النظر السابقتين نجد أنه لا يوجد اختلاف كبير بينهما، فالتعريف الأول يعتمد على المعرفة والإدراك ويفترض أنها تؤدي إلى أداء بمستوى عالي، بينما التعريف الآخر يعزز ويقيس الأداء ويفترض أنه نتيجة لسيمات المعرفة التي يمتلكها العاملين. وكلا التعريفين يؤكد على أن الخبرات يتم تطويرها واكتسابها من خلال التجربة والممارسة. ويمكن تحديد للخبرات عدة جوانب بحيث كل الجوانب متكامل ويؤثر كل جانب في غيره ويتأثر به وهي²⁷:

- الجوانب المعرفية: اكتساب الخبرات تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة تقليد وممارسة، ويتعلم العاملين خصائص الأشياء التي يتعامل معها وتفاعلاتها وأثارها مما يشكل تراكم المعرفة.
- الجوانب الأدائية: يكتسب العاملين الأداء المناسب والفهم وحسن التصرف لممارسة أمور العملية والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات، والمنظمة تقوم بدور مهم في تهيئة الظروف المناسبة أمام العاملين لاكتساب الأداء المناسبة.
- الجوانب الوجدانية: يكتسب العاملين ميلا واستجابة نحو بعض الأمور التي يصاحبها الرضا والارتياح بحيث تأثر تأثرا إدراكيا ونافعا، نظرا لان عملية اكتساب خبرات ترتبط بالرغبة في مشاركتها وما يرتبط بها من التجارب والعواطف بسياقات المضمون.

ويمكن القول بان الخبرات تعد سمة من سمات الفرد والجماعات والتي تؤثر في جودة أداء العاملين ودرجة الاعتماد عليهم داخل المنظمة²⁸، وبناء عليه يمكننا تصنيف خبرات العاملين إلى:

خبرات فردية: هي الخبرات التي يمتلكها العاملين والتي اكتسبوها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي، والتي تمكنهم من معالجة المشاكل. فهي تتراكم من خلال العمل الوظيفي لمدة زمنية إلى جانب توفر الرغبة الكاملة لدى العاملين في زيادة خبراتهم من خلال تفاعلهم الإيجابي مع المهام والمتطلبات الوظيفية وزملائهم في المنظمة، وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم

المشاكل والأحداث الجديدة. بحيث يقوم العاملون أنفسهم بإجراء التجارب اخذين في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، بحيث يتوصلوا من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدين في هذا الاختيار على مخزونهم من الخبرات العملية. وهذا ما أكدته دلموند وآخرون (Delmond & al, 2003) بقولهم تتشكل تلك الخبرات الفردية نتيجة الدراسة أو التعلم الذاتية والتجارب التي يمر بها العاملون وملاحظتهم لكل ما يجري حولهم من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها العاملون وفق قدراتهم الذهنية وتركيبهم الاجتماعي النفسي المميز²⁹.

خبرات جماعية: وهي الخبرات الجماعية لفرق العمل التي اكتسبها من تراكم المعارف والتجارب السابقة التي عاشوها والتي كونت لديهم من ما يعرف بالتعلم الجماعي، لذا فهؤلاء العاملون يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تؤثر على فعالية أداء الفريق، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرات كلما كانت فعالية أدائهم أعلى، فخبرات أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق³⁰. وعموما يمكن القول بأنه يكون الاكتساب الجماعي للخبرات مثل³¹:

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

3 - أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة

تعمل عملية إنتاج المعرفة على خلق معارف جديدة، وذلك باعتماد بشكل مباشر على العاملين من خلال توظيفهم لخبراتهم عند الحاجة للحصول على معرفة جديدة، وسنحاول من خلال ما يلي معرفة كيف تؤثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة.

3- 1 أثر خبرات العاملين على توليد المعرفة: إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الخبرات العاملين، خاصة وأنها ذات صفة شخصية، والتي اكتسبها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي التي تمكنهم من معالجة المعلومات، فكلما كانت هناك خبرات متنوعة وعميقة تساهم بدرجة مهمة في رفع مستوى الفهم والاستيعاب أكثر للمشكلة و الحكم على الأشياء، كلما زادت نسبة التأمل والتركيز لتحقيق مستويات عالية من المعارف وهذا ما يؤثر بشكل ايجابي في توليد معرفة جديدة. فالفهم المكتسب من خلال الخبرات أو البحث تزيد من نسبة الإدراك والملاحظة الأمور بسهولة وبشكل أكثر وضوحا، فكلما تنوعت الخبرات كلما كانت عملية توليد المعرفة أكثر سهولة ويسر³²، وهذا ما يؤكد نوناك وتاكيشي (Nonaka & Takeuchi) حينما قالوا بأن مفتاح عملية توليد المعرفة هو الخبرات التي تساعد في فهم واستيعاب الأمور فمن خلال استرجاع المعارف المكتسبة سابقا في كيفية استخدامها واستغلالها في مواقف معين³³.

3- 2 اثر خبرات العاملين في المشاركة بالمعرفة: المعرفة مغروسة في ذهن العاملين الذين يحتفظوا بها، وتتميز بصعوبة تقاسمها مع الآخرين وان تمت مشاركتها تكون بدون استخدام اللغة، بل من خلال الملاحظة، المحاكاة

والممارسة والتي تزيد بزيادة الخبرات، خاصة وأن عملية مشاركة المعرفة هي عملية تبادل واتصال يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة وهذا ما يحتاج إلى خبرات العاملين التي تؤثر فيها بشكل ايجابي، حيث أنها كلما زادت خبرات العاملين كلما زادت فعالية المشاركة، حيث أشار إلى ذلك نوناك وتاكيشي (Nonaka & Takeuchi) عندما قالوا بأن المشاركة في المعرفة تكون من خلال الخبرات المباشرة في اتصال ونقل المعرفة للعاملين مع ضمان فهمها من قبل المستخدم³⁴. كما اعتبار كل من (Tjakraatmadja & Martini, 2011) بأن عملية مشاركة المعرفة على أنها وسيلة لامتناس المعرفة من خلال الخبرات السابقة في اتصال وتواصل بين الأطراف³⁵.

3- 3 أثر خبرات العاملين في تطبيق المعرفة: تحتاج عملية التطبيق الناجحة للمعرفة إلى تفعيل التمثيل المعرفي للخبرات السابقة لدى العاملين مع مكونات الموقف المشكل لإنتاج الحل المستهدف لإكمال المعرفة الناقصة لديهم فيما يتعلق بالمشكلة، فكلما كانت هناك الخبرات فنية وعملية للعاملين كلما تمكنوا من ضمان تطبيق المعرفة بشكل صحيح، حيث يؤكد على ذلك جنكس (Jennex, 2007) بأن عملية تطبيق المعرفة المرتبط بعملية التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في حل المشاكل، حيث إن خبرات العاملين تؤثر بشكل مباشر على عملية تطبيق المعرفة فمن دونها لن يتمكن العاملين من تطبيق المعرفة والتعلم منها³⁶.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

1- المنهج المتبع: بهدف تحليل العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها، وللتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً للدراسات التي تتبنى المدخل المعرفي من خلال وصف ما هو كائن وتفسير وتحليل الظروف والعلاقات القائمة بين الوقائع. أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في الدراسة فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان في اختبار الفرضية وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2- أداة الدراسة: ولقد استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، لمحاولة الوصول إلى أفكار طبقة كبيرة من الباحثين. ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص المجتمع والوقوف على مدى تأثيره على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبيان، حيث تضمنت أداة الدراسة (19) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي. وهي مقسمة إلى محورين: المحور الأول يتمثل في متغير خبرات العاملين يحتوي على عبارات تصف الواقع الفعلي والشخصي لخبرات العاملين حيث تضمن على (9) عبارات، وقد تم تحديد بعدين وهما خبرات الفردية وخبرات الجماعية، أما المحور الثاني فيتمثل في متغير إنتاج المعرفة يحتوي على عبارات تصف الواقع الفعلي والشخصي لإنتاج المعرفة ويشمل على (10) عبارات موزعة على ثلاثة أبعاد هي: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.

3- **مجمع وعينة الدراسة:** صمبال هم مؤسسه عمومية اقاصامه تعرف بالمؤسسه الوطنمه لإناا الموم الصمبالمه وناكون من الفروع النالمه: فرع بمومك (BIOTIC)، فرع انامبومك (ANTIBIOTIC) وفرع فارمال (PHARMAL)، ولها الفرع نلااه ممانع :مصنع قسنطنمه، مصنع الار البمضاء و مصنع عنامبه. ناكون مؤسسه صمبال: من وعااا نمارمه ناواا فم غرب الازائر فم كل من وهران، وسط الازائر، شرق الازائر ومدمرمه النامومق، ومرار الأبعاا والنطور .

قرر مجمع صمبال فم 04 جملممه 1999 إنشاء مرار البعا والنطور لمصمب ممبرا تاما للابعاا والنطور مساعا على ضمان البقاء ودمومه المجمع، فم انجاز مهم مرار البعا والنطور بمواسطه ناظم مكون من مموعة من المابرا، هماكل ناقممه، هماكل وهمئات دعم، فرق مشارم وفرق البعا. مسعى إلى الاهاام بما هم بعا علمم ونطور للأوممه والنقنمات الصمبالمه، وكذا السعم إلى إاماا الناكمولومم الماممه فم ناصم الأوممه، كما مساهم فم إعااا مسامه نطور الأوممه من أجل ابناكار صمبالمه مناصل، ومن أهم وظائفه ناصمم ونطور وصناعة الأوممه الممسمه انا نطور سنومم من 5 إلى 6 منااا ممامقه جممهه لنارم فم قائمه منااا المجمع. إن إنشاء مرار البعا والنطور قا سمح لمجمع صمبال بالانفاا على عالم الابعاا وأقام مسرا بمن المؤسسه والماممه ومنذ ذلك الامن، أصبح مجمع صمبال فمصص 3 % من رقم أعماله لأنشطه البعا والنطور.

مشمب مجمع الدراسة جممم البامنا فم مرار البعا ونطور بمجمع صمبال البالغ عاااهم 168، وقا نم نوزم 100 اسناام على عممه عشواممه نمنا نسبة 60% من مجمع الدراسة إذ نم اسنااا 90 اسناام واسناعاا 10 لعام اكناام نعبناها وبذلك أصبح عممه الدراسة ناكمل نسبة 53.57% من المجمع الكلم .

نااا: ناامل ومناقشه النناا

1- نااا أااه الدراسة:

مماا الامال النالم نناا ألفا كرونباا الذي يعا وسلمه لمبام مام نااا ونااا مامور الدراسة :

امال رقم (01) : نناا مام نااا مامور الدراسة

الرقم	العناا	قممه ألفا كرونباا %
1	ابرا العاملم	84.5
2	إناا المعرفة	86.7
3	الاسناام ككل	85.85

المصدر: مامراا SPSS

من خلال الامال أعلاه فمبم أن مامل ألفا كرونباا بالنسبه للممور الأول 84.5% وهم قممه مرناعه كما كانت أيضا مرناعه بالنسبه للممور النامم انا بلغ 86.7 %، و بالنسبه للاسناام ككل بلغ 85.85%، وهم االه على صلاامه الدراسة ونااا مامور الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

لكي تكون البيانات ملائمة للتحليل الإحصائي فإنه يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من ذلك سوف نستخدم Kolmogorov – Smirnov لاختبار مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (02) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

الرقم	العنوان	Kolmogorov-Smirnov	النتيجة
1	خبرات العاملين	0.86	يتبع التوزيع الطبيعي
2	إنتاج المعرفة	0.82	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن قيم Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0.5، وهذا يدل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي أي أنها ملائمة للتحليل الإحصائي.

3- تحليل محاور الاستبيان :

نقوم في هذا الجزء بتحليل الاستبيان باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (-2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (-3.5 أقل من 5) دالا على مستوى مرتفع .

1.3 تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الخبرات العاملين:

جدول رقم(03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لخبرات العاملين

رقم العبارة	أبعاد متغير خبرات العاملين وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تعتمد بشكل كبير على خبراتك الفردية في حل مشاكل العمل.	4.46	0.40	1	مرتفع
2	تعتمد بان تجاربك السابقة تمكنك من الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في العمل	4.42	0.42	3	مرتفع
3	تعتمد بان رصيدك من خبرات يعد احد مصادر تحقيق نجاحك.	4.16	0.48	6	مرتفع
4	تثق بخبراتك في إيجاد أفكار جديدة بحيث تمكنك من مواجهة الأمور المعقدة.	4.22	0.44	5	مرتفع
5	تتخذ القرارات بناء على خبراتك السابقة.	4.43	0.41	2	مرتفع
6	تعتمد بان خبرات الجماعة تساهم في إيجاد حلول جديدة.	3.88	0.68	7	مرتفع
7	تعتمد بان خبراتكم الجماعية تتشكل من خلال الممارسات.	3.52	0.64	9	مرتفع
8	تنتج خبرات الجماعة انطلاقا من المشاركة الفعلية في حل المشاكل.	4.37	0.48	4	مرتفع
9	تعتمد بان الخبرات الجماعية لها تأثير على القرارات المتخذة.	3.56	0.62	8	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات " خبرات العاملين " جميعها ايجابية، بحيث تشكل الفقرات (1) و (5) و (2) و (8) و (4) و (3) المراكز الأولى من حيث حصولها على أعلى أوساط حسابية حيث

تصل تلك الأوساط الحسابية لتلك الفقرات إلى (4.46)، (4.43)، (4.42)، (4.37)، (4.22)، (4.16) على التوالي، بانحراف معياري (0.40)، (0.41)، (0.42)، (0.48)، (0.44)، (0.48) على التوالي، وهذا يعني أن اتجاهات أفراد عينة تشير إلى اتفاق على توافر تلك الفقرات، مما يدل على أن العاملين في مركز البحث والتطوير بصيدال يعتمدوا اعتمادا كبيرا على خبراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في العمل، ومن جهة أخرى، تشكل الفقرات (6) و(9) و(7) من فقرات خبرات العاملين بوسط حسابي (3.88)، (3.56)، (3.52) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.68)، (0.62)، (0.64) على التوالي، وهذا يشير على اتفاق أفراد العينة على هذه المراكز، مما يدل على العاملين بمركز البحث وتطوير أن خبرات تتشكل من خلال الممارسة التي تؤثر في اتخاذ القرارات حول المشاكل المختلفة.

2.3 تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور إنتاج المعرفة

جدول رقم(04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإنتاج المعرفة

رقم العبارة	أبعاد متغير إنتاج المعرفة وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يكتسب العاملين معارفهم بالاعتماد على خبراتهم.	4.70	0.36	3	مرتفع
2	الأفكار الجديدة تقدم عن طريق الحوار والتفاعل وتبادل الآراء.	4.82	0.33	1	مرتفع
3	يهتم مجتمعكم بتوفير كل الموارد الضرورية ولقاءات دورية من أجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين العاملين لتوليد معارف متميزة .	3.92	0.66	7	مرتفع
4	يقوم العاملين بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم	4.33	0.56	5	مرتفع
5	لدى العاملين استعداد ورغبة لمشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين	4.71	0.35	2	مرتفع
6	الحوارات ونقاشات مع الزملاء تسمح لكم بالكشف عن معارفكم وخبراتكم	4.66	0.52	4	مرتفع
7	يجب أن تصرح بما تملكه من خبرات ومعارف نادرة.	3.79	0.70	9	مرتفع
8	هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين العمل	4.22	0.62	6	مرتفع
9	يقوم العاملين بتجريب ما تم التوصل إليه أولا ثم القيام بتنفيذه	3.77	0.72	10	مرتفع
10	يجد العاملين صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملهم	3.90	0.65	8	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) إن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات "إنتاج المعرفة" جميعها ايجابية، حيث تشكل الفقرات (2) و(5) و(1) و(6) و(4) و(8) المراكز الأولى على التوالي من حيث حصولها على أعلى أوساط حسابية. حيث تصل تلك الأوساط الحسابية لتلك الفقرات إلى (4.82)، (4.71)، (4.70)، (4.66)، (4.33)، (4.22) على التوالي، بانحراف معياري (0.33)، (0.35)، (0.36)، (0.52)، (0.56)، (0.62) على التوالي، وهذا يعني أن اتجاهات أفراد عينة البحث تشير على الاتفاق على تلك الفقرات، مما يدل على أن العاملين في مركز البحث والتطوير

بصيدال يتفقون على أن توليد المعرفة تكون بتبادل المعارف وخبرات بين العاملين من خلال المشاركة بين العاملين بالحوار والمناقشة كما أن لهم حرس على تطبيق ما تم تعلمه، ومن جهة أخرى تشكل الفقرات (3) و (10) و (7) و (9) على التوالي المراكز الأخير من فقرات إنتاج المعرفة بوسط حسابي (3.92)، (3.90)، (3.79)، (3.77) وانحراف معياري (0.66)، (0.65)، (0.70)، (0.72) على التوالي، مما يدل على أن أفراد العينة يتفقوا على أن لهم الرغبة بتصريح بمعارفهم والتميزة إلا إن المجمع لا يوفر لهم كل الإمكانيات الضرورية التي تساعدهم على تبادل المعارف والخبرات والتي تمكنهم من توليد معارف متميزة، كما أنهم يجدون صعوبة في تطبيق وتجريب ما تعلمه لتحسين العمل.

4- اختبار فرضية الدراسة:

تقول فرضية الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند 0.05 بين خبرات العاملين وإنتاج المعرفة في للباحثين في صيدال، ولاختبارها سوف نقوم بحساب معامل الارتباط، معامل التحديد، وهي كما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): نتائج معامل الارتباط، معامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد
0.821	0.674

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الارتباط موجب ويقدر بـ (0.821) ومعامل تحديد يقدر بـ (0.674) يعني أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة طردية بين خبرات العاملين وإنتاج المعرفة.

جدول (06) نتائج الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
0.821	0.674	2.654	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول رقم (06) وجود علاقة اثر معنوية ذات دلالة إحصائية، أي وجود اثر ايجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع في المركز البحث والتطوير محل الدراسة، وبلغت مساهمته 67.4 % وبمعامل انحدار (2.654) يعني أن زيد في خبرات العاملين بـ 1 % سيرفع من إنتاج المعرفة بـ 2.654 % وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية الدراسة، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الأقل من 0.05.

5. مناقشة النتائج:

تؤثر خبرات العاملين في توليد المعرفة من خلال عملية تبادل المعارف التي تركز أساساً على الفهم المكتسب من خلال الخبرات الذي يزيد من نسبة الإدراك والملاحظة الأمور بسهولة وبشكل أكثر وضوحاً من يؤدي لتوليد معارف جديدة³⁷. فكلما تنوعت الخبرات كلما زادت عملية توليد المعرفة، وبحسب نوناك وتاكيشي فان مفتاح عملية توليد المعرفة هو الخبرات التي تساعد في فهم واستيعاب الأمور فمن خلال استرجاع المعارف المكتسبة سابقاً في كيفية استخدامها واستغلالها في مواقف معين³⁸.

كما تؤثر خبرات العاملين على عملية المشاركة المعرفية، من خلال عملية الاتصال التي تحتاج إلى الخبرات في تفسير وترجمة المعرفة إلى أشكال قابلة للفهم، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد على ذلك من خلال صياغة

وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجية وبناء المحتوى والتأكد من مدي فهمها لضمان تطوير وخلق المعرفة تساهم فعليا في نجاح عملية مشاركة المعرفة، وهذا ما أكده كل من Amayah & Nelson بان مشاركة المعرفة تكون باستخدام الخبرات والمعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير أفكار جديدة³⁹. كما تؤثر خبرات العاملين في تعزيز تطبيق المعرفة، من خلال عملية التعلم التي تم اكتسابها من تجارب والممارسات السابقة من حل المشاكل في ميدان العمل. كما أكد على ذلك Jennex إلى أن عملية تطبيق المعرفة المرتبط بعملية التعلم والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في حل المشاكل اي الخبرات العاملين تأثر بشكل مباشر على عملية تطبيق المعرفة فمن دونها لن يتمكن العاملين من تطبيق المعرفة والتعلم منها⁴⁰. وعليه يمكن أن نستنتج بان كل مرحلة من مراحل إنتاج المعرفة (التوليد، المشاركة والتطبيق) تعتمد على خبرات العاملين، فالمعرفة تعتبر أصلا يصعب التحكم في إنتاجه والحصول عليه واستخدامه والمشاركة فيه وتأطيره رسميا للتطبيق، نظرا لتمرکزها في عقول العاملين. لذلك فان قدرة المؤسسة على استكشاف هذه المعرفة واستغلالها وإدارتها يحتم عليها الاهتمام أكثر بمصدر تواجدها الذي ينبثق من خبرات العاملين. لذا يتعين على مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال العمل على تطوير وتنمية خبرات العاملين بصفة مستمر وتشجيعهم من خلال التدريب والتحفيز لضمان استخدام المعرفة وتطبيقها بشكل المناسب من اجل الوصول إلى الإبداع.

الخلاصة:

تمر عملية إنتاج المعرفة بثلاث مراحل أساسية وهي مرحلة توليد المعرفة التي يتم فيها استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية والتنظيمية؛ مرحلة مشاركة المعرفة ويتم فيها عملية التفاعل المستمر وتبادل للمعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمستفيدين، وبين المؤسسات التي تعمل في السوق؛ وأخيرا مرحلة مرحلة التطبيق والتي يتم فيها جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها من خلال الممارسات التنظيمية للعاملين وفرق العمل، يكون أساسه إثراء الخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متجددة، من خلال التطبيق في الواقع العمل. لذا يسعى مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال باستمرار للبحث عن أصحاب خبرات الذهنية والفنية المتميزة القادرين على إنتاج المعارف، وعن سبل المحافظة على ما تمتلكه من خبرات سابقة، والسعي جاهدة لإثرائها وزيادتها من خلال التدريب والتحفيز والتنقل بين الأقسام وخلق أجواء مناخية مريحة في العمل لزيادة خبرات هؤلاء العاملين، التي تؤثر في عملية إنتاج المعرفة بشكل ايجابي انطلاقا من تراكم المعرفي الناتج من خبرات والتجارب السابقة بحيث تثري معارفهم وتضمن لهم قاعدة أساسية يرتكزوا عليها في عملية توليد المعرفة، كما أنها تعد موجه أساسي يستند عليها العاملين في عملية مشاركة المعرفة، بالإضافة إلى أنها تعتبر مرجعية ضرورية في العملية التطبيقية للمعرفة. لذا يتعين على مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال العمل على تطوير وتنمية خبرات العاملين به بصفة مستمر وتشجيعهم لضمان استخدام المعرفة وتطبيقها بشكل المناسب من اجل الوصول إلى الإبداع.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمر عملية إنتاج المعرفة بثلاثة مراحل أساسية هي: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.
- تعبر الخبرات على المستوى تعلم والتجارب التي حققها العاملين والتي تنعكس على كمية وجودة العمل المقدم من طرفهم.
- كل مرحلة من مراحل إنتاج المعرفة (التوليد، المشاركة والتطبيق) تعتمد على خبرات العاملين.
- ضرورة خلق بيئة عمل وثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة على ممارسة إنتاج المعرفة في المؤسسة.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين خبرات العاملين وإنتاج المعرفة في مركز البحث وتطوير بجمع صيدال.

الإحالات والمراجع:

- 1 Drucker P. F., **Management Challenges for the 21 st Century**, Harper Collins, New York, 1999, p135.
- 2 Collins C. J., Smith K. G., Stevens C. K., Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firm, **Submitted to the Academy of Management Journal**, New York, 13January, 2001.
- 3 Baumann M. R., Bonner B. L., The effects of variability and expectations on utilization of member expertise and group performance, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 93,2004, pp 89-101.
- 4 Cox, L. , Boulst, J., Designing Employee Experience: design of emotional experiences as a source for strategic competitive advantage, **International DMI Education Conference Design Thinking: New Challenges for Designers**, Managers and Organizations, ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France, 14-15 April, 2008
- 5 Nonaka I., Reinmoeller P., **Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and utilization**, In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), Knowledge horizons: the Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Boston, 2000, pp89-112.
- 6 Duizabo S., Guillaume N., Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, **Cahier de recherche n° 522**, Centre DMSP, Université Dauphine, Paris, 1997, p12.
- 7 Nemani R., the Role Of Computer Technologies In Knowledge Acquisition, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol.11,No.3, 2010.
- 8 Nonaka I., Umemoto K., Senoo D., from information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. **Technology in Society**, Vol. 18, No. 2, 1996, pp 203-218.
- 9 Bourdreau A., Couillard G., Systems Integration and Knowledge Management, **Journal of Information Systems Management**, 1999, p27.
- 10 Momeni M., Monavarian A., Shaabani E., Chasemi R.I., A Conceptual Model for Knowledge Management Process Capabilities and Core Competencies by SEM the Case of Iranian Automotive Industry, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 22, No. 4, 2011, p475.
- 11 Bartlett C. A. , Ghoshal S., Birkinshaw J.,**Transnational Management**, McGraw Hill, Boston, 2004, pp546-555.
- 12 Yeh, C.M., Hu, H.N., Tsai, S.H., A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector, **Journal of Applied Sciences**, Vol. 8, No.4., American, 2011, P2466.
- 13Tjakraatmadja J.H., Martini L., Knowledge Sharing in Academic Institutions: Relationship Between Knowledge Sharing ,Channel Richness and Absorptive Capacity, **The 2nd International Research Symposium in Service Management**, July 26-30, Yogyakarta, 2011, P363.
- 14Schmitz L., **Knowledge Sharing: How Do People Share Information in Companies and what are Communities of Practice**, Cologne University of Applied Sciences, 2011, p20.
- 15 Skyrme D., **Knowledge networking – Creating the collaborative enterprise**, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999, p20.
- 16 Marquardt M. J., **Building the learning Organizations: Mastering the 5 elements for corporate Learning** , 2ème Edition, Palo Alto, Davies-Black publishing company , California , 2002, p50.
- 17 Wiig K ., **comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute**, Arlington, Texas, 1999, p3.
- 18 Heisig P., Vorbeck J., **Knowledge management**, Springer Berlin Heidelberg, New York, 2001, p67.
- 19 Martensson M., A Critical Review of Knowledge management as Management Tool, **The Journal of Knowledge management**, Vol. 4, No. 3, 2000, p205.
- 20Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G., There's no place like home?:The contribution of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 4, 2002, pp 757-767.
- 21 Sloan J., **learning to think strategically**, Butterworth – Heinemann, USA, 2006, P49.
- 22 Harris P., We the people : The importance of employees in the process of building customer experience, **Journal of Brand Management**, Vol.15, No.2, 2007, pp.102-114.
- 23 Kolb D.A., **Experiential learning: experience as the source of learning and development**, Prentice-Hall, New Jersey, 1984, p19.
- 24Marquardt M.J., **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, Davis-Black publishing Company, U.S.A, 2000, p23.
- 25 Flavell J.H., Met cognition and cognitive monitoring: A New Area of Cognitive Developmental Inquiry, **American Psychologist**, Vol. 34, No. 10, 1979, p907.
- 26Reuber A.R., Management Experience and Management Expertise **Decision Support Systems**, Vol.20, No.4, 1997, pp51-60.
- 27Hosie P. J., Sevastos P. P., Cooper C. L., **Happy-Performing Managers: The Impact of Affective Wellbeing and Intrinsic Job Satisfaction in the Workplace**, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd, USA, 2006, P316.
- 28Farrington-Darby T , Wilson,J.R. ,The nature of expertise, **review Applied Ergonomics**, Vol. 37, 2006, pp17-32.
- 29Delmond M. H., Yves P., Gautier J. M., **Management des systèmes d'information**, Dunod, Paris, 2003, P 204.
- 30Baumann M.R., Bonner B.L., Expertise in collective decision making :Variability, expectations, and utilization. **Organisationnel Behavior and Humann Décision Processus**, Vol. 93, 2004, pp89-101.

- 31AYMAR G., CASAS N., le management des compétences, **lettre du CEDIP-** Fiche technique n°8, Janvier, Ministère de l'équipement des transports et du logement, 1999, p2. .
- 32Awad, Elias M., Ghziri, Hassan M., **Knowledge Management**, Pearson Education Inc, New Jersey, 2004, p33.
- 33 Gilles B., **Gestion des connaissances Outils et application du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2005, p21.
- 34 Nonaka I., Toyama R., Konno N., SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, Vol. 33, 2000, pp 16-17.
- 35 Tjakraatmadja , J.H., Martini, L., **OP. CIT**,p363.
- 36 Murray E. Jennex, **Knowledge management in modern organizations**, Idea Group Publishing, USA, 2007, P 04.
- 37 Awad, Elias M., Ghziri, Hassan M., **OP .CIT**, p33.
- 38 Gilles B., **OP. CIT**, p21.
- 39 Amayah, A.T., Nelson, F.F., Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards: Presented at the Mid West Research to Practice, **Conference in Adult, Continuing and Community Education**, Michigan State University, 2010, p2.
- 40Murray E. Jennex, **OP. CIT**, P 04.