

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات بالمؤسسة -
دراسة حالة "مطاحن عمر بن عمر" للصناعة الغذائية
بولاية قالمة-

إشراف الأستاذ:

د. محمد بوناب

إعداد الطلبة:

لبنى براحلية

مروة بن عاتي

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وتقدير

في البداية الشكر والحمد لله جلا في علاه فالإيه ينسب الفضل كله (والكمال يبقى لله وحده) في إكمال هذا العمل المتواضع...

بعد الحمد لله، الصلاة والسلام على نبينا وشفيعنا وحبينا محمد خير المعلمين وعلى آله وصحبه أجمعين...

فبعده، إنا نتوجه إلى أستاذنا الدكتور / محمد بوناب بخالص الشكر والتقدير الذي لن تفيه أي كلمات حقه، فلولا دعمه المستمر ماتم هذا العمل...

وبعدها فالشكر موصول إلى كل أساتذتنا في الكلية ونخص بالذكر الأساتذة لزهرة قيدوم، موسى بخاخشة اللذان قدما إلينا النصح والمعرفة لإثراء هذا الموضوع... إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في سبيل نجاح هذا العمل...

إهداء

أهدي تخرجي هذا

إلى مورد الحب الصادق ونيع الحنان الدافق إلى معنى ابتسامتي وسر سعادتي إلى من غمرتني
بحنانها وتذكرتني بدعائها حبيبتي أمي: نادية

إلى من تعب حتى أنعم بالراحة مطمئنة النفس إلى من كلت أنامله ليعلمني إلى من سعى لأمشي
مرفوعة الرأس إلى من منحني الثقة والقوة لأثابر وأصل أبي العزيز: رابح

إلى الروح التي سكنت روحي إلى من ساندني ودعمني في إنجاز هذا العمل المتواضع إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار زوجي الغالي: بلال

إلى إخوتي وسندي في دنياي: نذير وأمين

إلى كل فرد من عائلة بن عاتي صغيرها وكبيرها إلى كل عائلة أمي حبيبتي إلى كل عائلة زوجي

إلى جميع صديقاتي وأحبتي وأخص بالذكر: ذكرى، لبنى، سعاد، سارة، خولة، رانية، حدة، سلسبيل،

ريان...

إهداء

أهدي تخرجي هذا

إلى من وضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز إلى من كان دعائها سر

نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أمي: فلة

إلى أخواتي اللواتي زين حياتي بضياء البدر وشموع الفرح وعلمني الصبر والاجتهاد وأنرن دربي

بنصائحهن وحبهن اللامتناهي...

وأخص بالذكر نادية التي منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي

وهدية الرحمان لي...

إلى أخي وسندي في دنياي وقرّة عيني: عبد الرحمان

إلى من امتلك حب القلب والروح خطيبي: عادل

إلى كل فرد من عائلة براحلية صغيرها وكبيرها إلى كل عائلة موردي

إلى صديقاتي وأحبابي والمقربين إلي: فاطمة الزهراء، سارة، وئام، مروة، يسرى، آية، أميرة، إيمان،

ذكرى...

إلى كتايت العائلة الجميلات: مريم، خديجة، عائشة، آلاء الرحمان

وأجمل توأم: أميمة ويوسف

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	شكر وتقدير
-	إهداء
II-II	فهرس المحتويات
II-II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
15-2	مقدمة الموضوع
53-17	الفصل الأول: التشارك المعرفي
17	مقدمة الفصل
28-18	المبحث الأول: أساسيات إدارة المعرفة
23-18	المطلب الأول: ماهية المعرفة
25-23	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
28-25	المطلب الثالث: مبادئ وعمليات إدارة المعرفة
42-29	المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي
33-29	المطلب الأول: مفهوم وآليات التشارك المعرفي
35-33	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التشارك المعرفي
40-36	المطلب الثالث: عمليات ومستويات التشارك المعرفي
42-40	المطلب الرابع: معيقات التشارك المعرفي
52-43	المبحث الثالث: متطلبات التشارك المعرفي
45-43	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
47-45	المطلب الثاني: التدريب
49-47	المطلب الثالث: فرق العمل
52-50	المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
53	خلاصة الفصل
83-55	الفصل الثاني: تطوير الكفاءات

فهرس المحتويات

55 مقدمة الفصل
65-56	المبحث الأول: ماهية الكفاءة
58-56	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة ومميزاتها
60-58	المطلب الثاني: أهمية الكفاءة
63-60	المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة
65-63	المطلب الرابع: أنواع الكفاءة
73-66	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات
68-66	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
70-68	المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات
72-70	المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات
73-72	المطلب الرابع: معيقات تسيير الكفاءات
83-74	المبحث الثالث: علاقة التشارك المعرفي بتطوير الكفاءات
76-74	المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات
78-76	المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير الكفاءات
79-78	المطلب الثالث: دور فرق العمل في تطوير الكفاءات
82-80	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات
83 خلاصة الفصل
114-85	الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
85 مقدمة الفصل
94-86	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر
87-86	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
89-87	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
89	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
94-89	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مكوناته
100-95	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها
95	المطلب الأول: منهج الدراسة
96-95	المطلب الثاني: حدود الدراسة
100-96	المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

فهرس المحتويات

113-101	المبحث الثالث: أداة الدراسة
103-101	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
104-103	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
111-104	المطلب الثالث: التتاسق الداخلي لأداة الدراسة
113-111	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
114	خلاصة الفصل
147-116	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
116	مقدمة الفصل
125-117	المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التشارك المعرفي
119-117	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
121-119	المطلب الثاني: التدريب
122-121	المطلب الثالث: فرق العمل
125-123	المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
134-126	المبحث الثاني: تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة
128-126	المطلب الأول: بعد المعرفة
129-128	المطلب الثاني: بعد المهارة
131-130	المطلب الثالث: بعد السلوك
133-131	المطلب الرابع: بعد التحفيز
134-133	المطلب الخامس: بعد ظروف العمل
146-135	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
138-135	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة
143-138	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
146-143	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
147	خلاصة الفصل
152-149	خاتمة الموضوع
-	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40-39	مستويات التشارك المعرفي	01
81	الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات	02
96	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	03
97	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	04
98	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	05
100-99	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	06
104	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	07
105	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للبعد	08
106	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التدريب" والدرجة الكلية للبعد	09
107-106	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرق العمل" والدرجة الكلية للبعد	10
108-107	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" والدرجة الكلية للبعد	11
108	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المعرفة" والدرجة الكلية للبعد	12
109	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المهارة" والدرجة الكلية للبعد	13
110	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "السلوك" والدرجة الكلية للبعد	14
110	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التحفيز" والدرجة الكلية للبعد	15
111	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل" والدرجة الكلية للبعد	16
118-117	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد	17

فهرس المحتويات

	الأول من متطلبات التشارك المعرفي "الثقافة التنظيمية"	
120-119	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني من متطلبات التشارك المعرفي "التدريب"	18
122-121	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث من متطلبات التشارك المعرفي "فرق العمل"	19
123	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من متطلبات التشارك المعرفي "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"	20
125	مدى توفر متطلبات التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة	21
127-126	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول "المعرفة"	22
128	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني "المهارة"	23
130	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث "السلوك"	24
132-131	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع "التحفيز"	25
133	إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الخامس "ظروف العمل"	26
136	نتائج اختبار (كولموقوروف سيمرنوف) لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	27
139	نتائج تقديرات معلمات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	28
141	نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	29
142	معامل التحديد لنموذج الدراسة	30
145	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "التشارك المعرفي"	31

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج الدراسة	01
37	نموذج خلق المعرفة من خلال عملية التحويل	02
62	أبعاد الكفاءة	03
70	مراحل تسيير الكفاءات	04
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر	05
97	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	06
98	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	07
99	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	08
100	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية	09
137	إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	10
137	الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	11
138	نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"	12

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استمارة الأسئلة
02	قائمة محكمي استبيان الدراسة

مقدمة الموضوع

يشهد العصر الحالي تقدما واسعا وشديد التسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولاسيما الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تميزت بكثرة التحديات والرهانات المعقدة وشدة المنافسة وسرعة التغير في بيئة الأعمال والولوج في اقتصاد المعرفة، الأمر الذي أبرز أهمية المعلومات والمعارف كموارد أساسية لأي مؤسسة، لذا بات الاهتمام بالمعلومات والمعارف هو الشغل الشاغل للكثير من المؤسسات، إذ أصبح على عاتق هذه الأخيرة ضرورة حسن الاستغلال الأمثل لمواردها، أين تم تحول الرهان إلى الاستثمار في المورد البشري لما يمتلكه هذا الأخير من معارف، مهارات، قدرات وطاقات كامنة، تعتبر أساس اكتساب المزايا التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسة وضمان النجاح والاستمرار، وهو ما عزز زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية والعمل على تطويرها وتنميتها، لما تقوم به هذه الأخيرة من إضفاء القيمة المضافة على المؤسسة.

تعتبر عمليات إدارة المعرفة إحدى أهم سبل تنمية الكفاءات وتطويرها، لما تقوم به من إكساب الفرد معارف جديدة تنمي قدراته ومهاراته، من خلال تطوير الكفاءات الفردية وحتى الكفاءات الجماعية أثناء عملية التفاعل بين الأفراد، والتي تعتبر هذه الأخيرة أساس نجاح المؤسسة وتميزها عن غيرها من المنافسين.

وفي هذا الصدد فإن عملية إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم دون عملية التشارك المعرفي الذي يسمح بتبادل وتقاسم المعارف التي تعمل على تطوير الكفاءات، وعليه فإن هذا الأخير يعتبر إحدى أهم آليات إدارة المعرفة لتطوير الكفاءات، وهذا ما أصبح يمثل تحدي جوهري للمؤسسات الوطنية ألا وهو العمل على تطوير كفاءاتها لضمان النجاح والتميز ولكن من خلال التحكم في عنصر المعرفة، التي أصبحت تمثل مورد إستراتيجي من بين موارد المؤسسة، والعمل على توفيرها والأهم من ذلك هو تشاركها، وتبادلها بين الكفاءات البشرية.

ومن هنا بات اعتماد المؤسسة على التشارك المعرفي أمرا حيويا، فهي لا تسمح فقط بتوفير المعرفة والاحتفاظ بها، وإنما تسمح بتشاركها وتبادلها وتقاسمها بين الأفراد فيما بينهم من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، فالمؤسسة الراشدة تستغل مخزونها المعرفي من خلال عملية تشارك المعرفة وذلك بهدف تطوير كفاءات أفرادها بغية منها للوصول إلى تحقيق أهدافها والتي من بينها تحسين جودة

مقدمة الموضوع

منتجاتها وتفعيل التكنولوجيا لزيادة وتعظيم أرباحها... إلخ. إن بلوغ هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توجيه الاهتمام نحو عملية تطوير كفاءات مواردها البشرية، باعتبارها العملية المساهمة في خلق وتطوير أفكار، حلول، طرق وأساليب عمل جديدة... إلخ، تمكن المؤسسة من الاستمرار والنمو وتحقق لها التميز في مجال نشاطها، لذا يجب على المؤسسة الحرص على توفير جو ومناخ يشجع ويحفز على التشارك المعرفي بين أفرادها وتوفير كافة متطلباته.

1- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- إبراز أهمية التشارك المعرفي كآلية من آليات إدارة المعرفة تعمل على تطوير وتنمية معارف ومهارات وقدرات الأفراد وتوفير مزايا تنافسية وزيادة الاستقرار في بيئة أعمال المؤسسة.
- إبراز مفهوم تطوير الكفاءات كعملية تؤدي إلى تقديم حلول وأفكار وأساليب عمل جديدة، ومنتجات تتصف بالجودة والتميز.
- إبراز الدور الذي يلعبه التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات.
- التعرف على واقع التشارك المعرفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل كثرة التحديات وسرعة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن أهمية هذا البحث تكمن أساسا في إبراز دور التشارك المعرفي كآلية من آليات إدارة المعرفة تعمل على تشارك وتبادل وتقاسم المعلومات بين الأفراد لخلق المعارف التي يمكن استغلالها في تنمية وتطوير الكفاءات.

2- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهم أسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

- يعتبر موضوع الدراسة في غاية الأهمية، لما له من تأثير كبير على المؤسسة، إذ أنه من بين إحدى المواضيع الجديدة التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين.

مقدمة الموضوع

- على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول موضوع التشارك المعرفي، لكن ندرته أو قلته التي تربطه بتطوير الكفاءات في المؤسسة هو ما حفزنا على التطرق إلى جانب آخر من إسهامات هذه العملية على المؤسسة من خلال تبنيتها كآلية مهمة في سبيل النمو وتحقيق التميز في ظل بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغير.

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، إضافة إلى أن قلة البحوث التي تتناول فكرة ربط التشارك المعرفي بتطوير الكفاءات كان دافعا مشجعا لاختياره.

- يمكن للموضوع أن يكون بمثابة فاتحة لدراسات لاحقة أو نقطة مكملة لدراسات أخرى حول جوانب لم يتم التطرق إليها في موضوع الدراسة الحالية.

3- أهداف الدراسة:

على ضوء دراستنا للموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التشارك المعرفي؛
- التعرف على مستوى تطوير الكفاءات للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مدى تأثير التشارك المعرفي في مستوى تطوير الكفاءات للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- صياغة نموذج رياضي يسمح بتوضيح وتحليل وكذا التنبؤ بطبيعة تأثير التشارك المعرفي بمختلف متطلباته على مستوى تطوير الكفاءات للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وبصفة عامة فإنه يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على التأصيل النظري لكل من موضوع التشارك المعرفي، وتطوير الكفاءات، وإيجاد العلاقة الإرتباطية بينهما، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) الكائنة ببلدية الفجوج لولاية قالمة، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج باستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو بالقليل في هذا المجال.

4- إشكالية الدراسة:

إن تحقيق أهداف الدراسة سألقة الذكر يقتضي الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات بمؤسسة
"مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة؟**

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على متطلبات التشارك المعرفي؟
- ما هو مستوى تطوير الكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات فإنه يتم الأخذ بعين الاعتبار رأي ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة.

5- فرضيات الدراسة:

نقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين، تختص الأولى في الكشف عن طبيعة العلاقة وحجم التأثير المحتمل لمدى اعتماد المؤسسة على التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات لدى الأفراد، في حين تركز الثانية على الكشف عن أية فروق في الإجابات تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي جاءت صيغتها على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات
بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة عند مستوى معنوية
($\alpha=5\%$).

ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من أربع فرضيات فرعية تعالج كل منها
نوع معين من متطلبات التشارك المعرفي، وكانت هذه الفرضيات كما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى
معنوية ($\alpha=5\%$)؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية
($\alpha=5\%$)؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية
($\alpha=5\%$)؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في المؤسسة في تطوير
الكفاءات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الثانية على النحو التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين
بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى
للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

مقدمة الموضوع

إن التأكد من صحة الفرضية المذكورة أعلاه، يقتضي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي جاءت صيغتها كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

6- منهج الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة يهدف إلى معرفة آراء ووجهات نظر عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول التشارك المعرفي وكذلك دوره في تطوير الكفاءات، فإن الطالبين تريان أن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي، اعتمادا على استجواب عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة من أجل وصف الظاهرة وإثبات وجودها ومن ثم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وبالتالي الإحاطة المطلقة بكافة جوانب الدراسة، وتمثل استمارة الأسئلة الأداة الأساسية للدراسة باعتبارها الأفضل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها هذا الموضوع.

7- الدراسات السابقة:

إن معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول موضوع الدراسة أمر لا بد منه، حيث يساهم استعراض الدراسات السابقة في استكشاف الموضوع والإحاطة به وضبطه بصورة جيدة، كما يساهم في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة، فهو يركز على دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات، و فيما يلي عرض لأهم الدراسات والأبحاث التي ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء هذه الدراسة:

مقدمة الموضوع

- دراسة آسية براهيمى، وسيلة ثابت، رضوان عينوس، 2016، بعنوان: آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، وذلك نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري كونه العنصر المحرك والفعال في المؤسسة الاقتصادية وخاصة أصحاب الكفاءات والمهارات.

وقد تطرقت الدراسة إلى أهم الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتطوير كفاءاتها، إذ تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 مؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعتمد على التكوين والتحفيز للإبقاء على الكفاءات الموجودة بحوزتها، كما لا يعتبر التدريب من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

- دراسة عبد المالك ججيق، زكية ججيق، 2017، بعنوان: تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج).

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (السلوك، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التكنولوجيا) على الكفاءات البشرية لفئة الأساتذة في الكلية محل الدراسة، ومن خلال استعمال الاستبانة واستعمال أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، توصلت الدراسة إلى أن كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءات الفئة المدروسة.

وعلى ضوء ما ورد في البحث والنتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم التأكيد على ضرورة تبني الكلية لعملية التشارك المعرفي من أجل الارتقاء بها إلى أعلى المستويات.

- دراسة نور الهدى بن الدين، هواري بن ديدة، 2018، بعنوان: أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات (دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف -SCIBS-).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات بشركة الإسمنت بني صاف، حيث هدفت إلى إبراز وتحليل العلاقة ودرجة التأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة

مقدمة الموضوع

التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وتطوير الكفاءات، وكذا العلاقة الإرتباطية والتأثيرية لكل بعد من الأبعاد على تطوير الكفاءات.

وأجريت الدراسة بإحدى الشركات الوطنية وبالضبط على مستوى شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده على تطوير الكفاءات، إلا أن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر.

- دراسة مريم شباب، 2019/2018، بعنوان: أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية، وذلك من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين أساسيين والمتمثلين في التشارك المعرفي كمتغير مستقل، وجودة الخدمة التعليمية كمتغير تابع، بالإضافة إلى احتواء النموذج على الخصائص الشخصية والوظيفية كمتغير معدل.

وبغية تحقيق ذلك، تم إعداد استمارة تتضمن 29 عبارة وزعت على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الكلية تطبق التشارك المعرفي بشكل مقبول من خلال أبعاده (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة)، كما أنها تهتم بشكل نسبي بجودة الخدمة التعليمية وهذا من وجهة نظر المبحوثين. بالإضافة إلى وجود أثر للتشارك المعرفي بأبعاده على جودة الخدمة التعليمية، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي تعزى لمتغير (الجنس، الرتبة) بينما لا توجد فروق على مستوى العمر والخبرة، أما بالنسبة لجودة الخدمة التعليمية فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى جودة الخدمة التعليمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

واستنادا على النتائج المتوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة ولغرض الاستفادة منها، ومن أهم التوصيات المقترحة ضرورة توعية الموظفين بأهمية اكتساب

مقدمة الموضوع

المعرفة وتطويرها في مؤسسات التعليم العالي، والبحث في الأسباب التي تعيق تطبيق جودة الخدمة التعليمية بما يتماشى وأهداف المؤسسة التعليمية.

- دراسة عزيز دحماني، نفيسة نصري، 2019، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتجريبي من خلال التطرق للتأصيل النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ومراجعة الدراسات السابقة، وتم تحليل استجابات عينة ضمت 172 مفردة من أعضاء هيئة التدريس المنتمون إلى الكليات الثمانية بالجامعة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تفسر 68% من التشارك المعرفي، كما أن تنامي الثقافة التنظيمية بـ 1% يعزز التشارك المعرفي بـ 0.82%، مما يدعو إدارة جامعة طاهري محمد بشار إلى العمل على تنمية روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس الشيء الذي يعزز التشارك المعرفي.

- دراسة صفاء مباركي، 2019، بعنوان: التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم (دراسة استطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا "الجزائر").

تتطرق هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التشارك المعرفي، كونه أحد الدعائم الأساسية في الجامعة، والذي يعتبر من المواضيع الهامة التي استدعت اهتمام العديد من الجامعات، كما تهدف إلى تسليط الضوء على تطوير طلبة الدراسات العليا لمهارات التعلم الذاتي، ولهذا الغرض تم تصميم استبيان مكون من 25 فقرة تم توزيعه في صورته النهائية على عينة قوامها (82) مفردة على مستوى بعض الجامعات الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي ومهارات التعلم من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا، كذلك أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي نسبي للتشارك المعرفي على تطوير مهارات التعلم، بالإضافة لعدم وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد العينة حول مهارات التعلم تعزى لمتغيرات (الجنس، السن والتخصص)، في حين وجود فروق معنوية تعزى لمتغير سنة التسجيل في الدكتوراه.

مقدمة الموضوع

- دراسة أمينة جودي، 2020، بعنوان: أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي والكفاءات المحورية، ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل) وتطوير الكفاءات المحورية.

وأجريت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وباستخدام المقابلة المهيكلية مع عينة من أساتذة الكلية، واعتمادا على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات، توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التشارك المعرفي بين الأساتذة له أثر في تطوير الكفاءات المحورية من خلال إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم، ما يمكنهم من تحديث رصيدهم المعرفي في مجال تخصصهم.

- دراسة حنان قوادري، محمد خالدي، 2021، بعنوان: أثر التشارك المعرفي على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة الجلفة، أنموذجا.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع واختبار أثر التشارك المعرفي في تنمية السلوك الإبداعي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، مستخدمين الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 78 استمارة بحث على الموظفين.

وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن كل من التشارك المعرفي والسلوك الإبداعي يتحققان بمستويات متوسطة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التشارك المعرفي على السلوك الإبداعي ناتج عن بعد التشارك الداخلي للمعرفة وإن كان بشكل ضعيف نسبيا.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال على أبعاد التشارك المعرفي مع اختلاف هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى، وواقع استخدامها في المؤسسات الجزائرية، أو تحليل العلاقة بينها وبين متغيرات أخرى كتنمية السلوك الإبداعي، أو جودة الخدمة التعليمية، أو تطوير الكفاءات المحورية، وهناك

مقدمة الموضوع

من اتجهت إلى التركيز على دور كل نوع من متطلبات التشارك المعرفي على حدا، خاصة الثقافة التنظيمية.

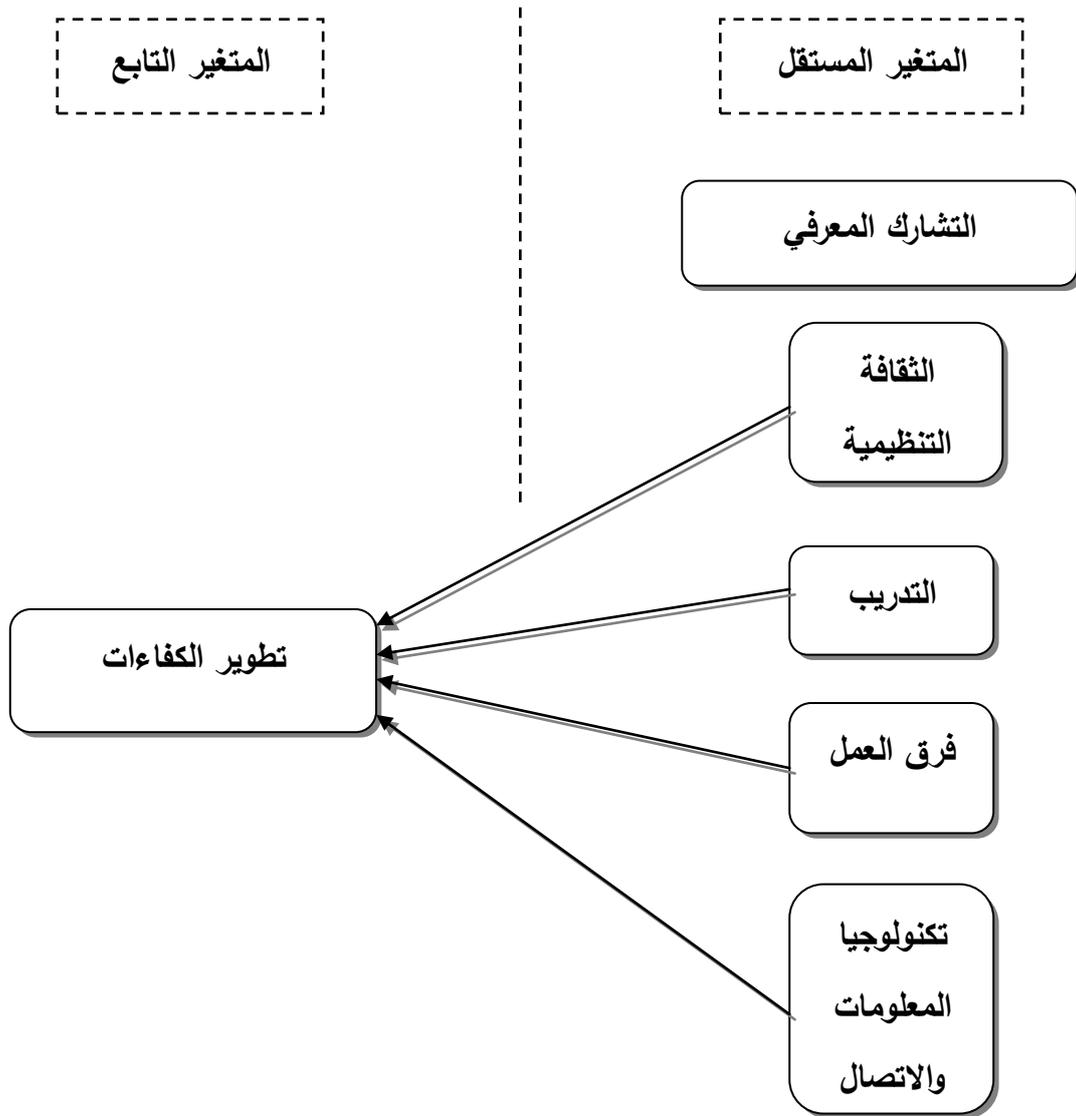
أما فيما يتعلق بأدوات قياس مدى الاعتماد على التشارك المعرفي في المؤسسة، فيظهر أن أغلب الدراسات اعتمدت على استمارة الأسئلة بوصفها الأداة الأفضل للقياس، في حين تم استخدام المقابلة المهيكلية في إحدى الدراسات مع الاعتماد على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها من أقلية البحوث التي ربطت التشارك المعرفي بتطوير الكفاءات، بالإضافة إلى أننا تناولنا محور تطوير الكفاءات مقسما إلى أبعاد عكس بعض الدراسات السابقة، هذا إلى جانب تناول بعدي التحفيز وظروف العمل ضمن أبعاد الكفاءة، وفي هذا الصدد فقد حاولت الطالبتين من خلال هذه الدراسة الإمام قدر الإمكان بكافة جوانب التشارك المعرفي ودور كل متطلب من متطلباته في تطوير الكفاءات.

يمكن توضيح متغيرات موضوع الدراسة والعلاقات التي تربط بينها من خلال نموذج الدراسة

الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً وفي البداية فإنه تم استعراض مقدمة موضوع الدراسة التي تم من خلالها عرض أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها ومنهجها والدراسات السابقة، إلى جانب النموذج الخاص بالدراسة وهيكلها وصعوبات البحث.

ترى الطالبتين أن أفضل طريقة تسمح بالإحاطة بكافة جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تكمن في تقسيم الدراسة إلى جزأين أساسيين:

1- الجزء الأول يختص بالإطار النظري للدراسة حيث اشتمل على فصلين نظريين موضحان كما يلي:

- الفصل الأول جاء بعنوان التشارك المعرفي، تم فيه التعرف على أساسيات إدارة المعرفة من مفاهيم وأهمية وأهداف حول المعرفة وإدارتها، إضافة إلى مبادئ وعمليات إدارة المعرفة، كما تم التطرق إلى ماهية التشارك المعرفي التي من خلالها تم توضيح كل من المفهوم والآليات والأهمية والأهداف الخاصة بهذا الأخير، إضافة إلى عملياته ومستوياته ومعيقاته، هذا إلى جانب عرض كل ما يتعلق بمتطلبات التشارك المعرفي من ثقافة تنظيمية وتدريب وفرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي حاولت كل هذه المتطلبات تفسير الظاهرة المدروسة.

- الفصل الثاني جاء بعنوان تطوير الكفاءات، وفيه تم التطرق إلى ماهية الكفاءة من مفهوم ومميزات وأهمية وأبعاد وأنواع، كما تم بشيء من التفصيل تناول كافة جوانب عملية تسيير الكفاءات مع توضيح المرحلة الأساسية منها ألا وهي تنمية وتطوير الكفاءات، حيث تم التطرق إلى مفهوم تسيير الكفاءات والمقاربات الخاصة بها، كما تم عرض أهم مراحلها ومعيقاتها، بالإضافة إلى إبراز علاقة التشارك المعرفي بتطوير الكفاءات من خلال ربط هذه الأخيرة "تطوير الكفاءات" بمتطلبات التشارك المعرفي المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتدريب وفرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2- الجزء الثاني يختص بالدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي كان إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ويشتمل على فصلين تطبيقيين هما كالتالي:

مقدمة الموضوع

- الفصل الثالث جاء بعنوان منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، تضمن التقديم العام بالمؤسسة محل الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، كما تم فيه كذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والتناسق الداخلي لها، بالإضافة إلى عرض أهم أساليب المعالجة الإحصائية.

- الفصل الرابع جاء بعنوان تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن هذا الفصل وصفا وتحليلا وتفسيرا لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل محور، ليخلص إلى اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة.

وفي الأخير فإنه تم استعراض خاتمة موضوع الدراسة التي تم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها، وكذلك تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تخص أهم عناصر الموضوع.

10- صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتها الطالبتين في إعداد وتحضير هذه الدراسة:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة للتعامل معهم شخصيا، وذلك نظرا للأوضاع الصحية التي تسببت بها جائحة كورونا.

- مواجهة العديد من التحديات في توزيع العدد المرغوب به من استمارة الأسئلة، إذ تم توزيع 130 استمارة رغم العديد من المحاولات للوصول إلى هذا العدد.

الفصل الأول: التشارك المعرفي

المبحث الأول: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي

المبحث الثالث: متطلبات التشارك المعرفي

مقدمة الفصل

تواجه مؤسسات اليوم العديد من التحديات والرهانات المعقدة والناجمة عن الديناميكية المتسارعة لمتغيرات بيئة الأعمال، فالتطورات التكنولوجية الهائلة وزيادة شدة المنافسة والندرة في الموارد قد دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى التركيز على المعرفة كمورد وسلاح قوي لضمان النمو والاستمرار، فهي تعد المصدر الأساسي لخلق القيمة وتحقيق التميز والإبداع، وهذا ما نتج عنه الاهتمام المتزايد بكيفية إدارتها، حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير لما استطاعت من إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات.

إن تميز أي مؤسسة وتفوقها وقوتها يكمن في عوامل ومؤثرات عديدة من أبرزها قدرة تلك المؤسسة على تحفيز الأفراد العاملين فيها لمشاركة المعرفة وتبادلها والاستفادة منها، وإن إلتنزام مبدأ المشاركة في المعرفة ودعمه يحتم على المؤسسات القيام بالتشارك المعرفي بين الأفراد وتوظيفه لخدمة أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها، وذلك بعد أن يتم اكتشاف المعرفة وإنشائها وتخزينها وصولاً إلى تطبيقها في الزمان والمكان المحددين.

ومن ناحية أخرى فإن التشارك المعرفي يعتمد وبشكل جوهري على الخطط والإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة وتعمل عليها، فضلاً عن ضرورة تغيير سلوكيات وثقافة الأفراد على مختلف مستوياتهم نحو ثقافة معرفية لتحقيق ميزة تنافسية، ولتحقيق هذه الأخيرة من خلال التشارك المعرفي لا بد من توفير ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، وبيئة تعاونية جماعية تحفز تبادل المعلومات بين الأفراد، وتحفيز عمليات الاتصال من خلال فرق عمل متجانسة، إضافة إلى تدريب وتكوين الأفراد من اكتساب معارف جديد وتبني أحدث نظم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المبحث الأول: أساسيات إدارة المعرفة

في ظل بيئة الأعمال التي تتميز بالمنافسة وكثرة التحديات لاسيما بين مؤسسات اليوم، أصبحت المعرفة تعتبر من أهم مصادر القوة التي تضمن لأي مؤسسة مهما كان شكلها أو نوعها تفوقا تنافسيا وموقعا استراتيجيا متميزا، فالاستمرارية في ظل الاقتصاد المعرفي تفرض ضرورة التكيف مع مختلف تحديات هذه البيئة، حيث تعد المعرفة المورد الأساسي الذي أسهم في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها بحثا عن التنافسية، كما أنه من أهم صفاتها أنها تتولد وتتراكم مما يجعلها مصدرا غير فاني على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تهلك مع مرور الزمن، وهذا ما يجبر كل مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح على الاهتمام بها وإدارتها لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على حجز مكانة في عالم الأعمال.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

إن تحقيق فهم واع وكاف لماهية المعرفة يقتضي توضيح مفهومها وأهميتها وكذا أنواعها ومصادرها، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

أولا: مفهوم المعرفة وأهميتها

في هذا الجزء سنتناول مفهوم وأهمية المعرفة كما يلي:

1- مفهوم المعرفة: إن أفضل طريقة لفهم المعرفة هي التمييز بين مضمونها وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها وأهمها البيانات، المعلومات.

- البيانات: هي عنصر خام من المعطيات لم تتم معالجتها بعد،¹ وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز، كلمات، صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها، وتكون بحد ذاتها في صورتها البسيطة قليلة الفائدة.²

¹-Jean-Yvesprax, *Le Manuel Du Knowledge Management*, Dunod Editions, Paris, 2012, P 14.

²- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان،²- سمية بوران، إدارة المعرفة، ص23، 2016.

- **المعلومات:** هي مجموعة ثانوية للبيانات Sub-Set Of Data، وهذه المجموعة تتضمن سياق وصلة أي أهمية وغرض، وعموما تتطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه له معنى أو نمط.¹

- **المعرفة:** تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف المعرفة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

تناول "Pears" مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس: "أولا على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل To Know، وثانيا على أساس الطريقة أي معرفة الفرد كيف يؤدي شيئا ما، وثالثا على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين؛ الأول معرفة الأشياء Knowledge of Things وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق Knowledge of Facts".²

وتعرف أيضا بأنها: تلك المعلومات التي يتم استيعابها واستخدامها من أجل الوصول إلى إجراء أو قرار.³

كما يشير تعريف آخر للمعرفة على أنها: عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.⁴

وعرف عالم الإدارة الياباني "نونাকা" المعرفة بأنها: "معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على أساس أنها عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد، بحيث تكون تلك العملية مبررة ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي للمعرفة المعلنة والضمنية".⁵

¹- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار سحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص18.

²- محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص17.

³- Alphonse Carrier, **Intelligence Economique Et Knowledge Management**, Afnor Idition, France, 2012, P 11.

⁴- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص14.

⁵- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص40.

نستنتج من التعاريف السابقة أن المعرفة هي توليفة منظمة من الأفكار والخبرات المتراكمة من جهة، والقواعد والعمليات والمعلومات من جهة أخرى، والتي تستعمل في إيجاد الحلول في الحالات الصعبة.

أما عن خصائص المعرفة نذكر ما يلي:

أ- **التراكمية:** إن المعرفة وإن كانت صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، فليس بالضرورة أن ينطبق هذا في المستقبل، لذلك ينبغي أن تكون متغيرة ومتجددة.¹

ب- **التنظيم:** أي ترتيب المعرفة المتولدة بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها.

ت- **تفسير الأسباب:** أي التعرف إلى أسباب الظواهر وتفسير حدوثها، بحيث يتم التحكم بها بشكل أفضل.²

ث- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة تعني أنها تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، بحيث تشمل الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، واليقينية لا تعني بأن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودافعة.

ج- **قابلية المعرفة للانتقال:** هذه الخاصية في كل مؤسسة، إذ تحاول هذه الأخيرة تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة إلى مختلف فروعها أو مواقعها وإلى مؤسسات أخرى للاستفادة منها.³

ح- **إمكانية امتلاك المعرفة:** وذلك من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، ويمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على المؤسسات أو الأفراد مالكيها.⁴

2- **أهمية المعرفة:** في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تعتبر المعرفة ذات أهمية بالغة، فقرار إنشاء المؤسسة في حد ذاته يعتمد على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص330.

² - حسين محمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص43.

³ - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص23.

⁴ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص37.

وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.¹

كما تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين.²

وتعتبر المعرفة من أكثر الموارد تحقيقا للتنافسية،³ حيث أسهمت في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.⁴

ثانيا: أنواع ومصادر المعرفة

1- أنواع المعرفة: إن المعرفة ليست نسيجا واحدا لا تمايز فيه، بل يمكن التمييز فيها بين عدة أنواع حتى يسهل معرفة خصائص كل صنف وكيفية التعامل معه من قبل المؤسسة، وفيما يلي أهم التصنيفات وأكثرها انتشارا في المنظمات:⁵

أ- المعرفة الصريحة: هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات، وتتم مشاركتها على شكل بيانات، صيغ علمية، مرئيات، أشربة سمعية، كتيبات، تنتقل بسهولة بين الأفراد رسميا وبشكل منهجي، فهي إذا المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميا، والقابلة للنقل

¹ - علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص205.

² - محمد بوزيدوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز - دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص9.

³ - نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص15.

⁴ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص15.

⁵ - خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، المجلد 2، العدد 99، الجامعة المستنصرية، 2012، ص616.

والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسرية لإمكانية تسريبها خارج المؤسسة،¹ وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجتها للحالات الواقعية.²

ب- **المعرفة الضمنية:** وتتعلق بمهارات الأفراد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين،³ فهي إذا المعرفة غير المرمزة وغير المكتوبة، وهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة، حيث عبر "Polany" عن أهميتها قائلا: "نحن نعرف أكثر مما نخبر"، فهذه العبارة تسلط الضوء على أن الكثير من المعارف والمهارات تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحبها بكتابتها وتسجيلها، ولذلك لا يمكن توظيف المعرفة الضمنية أو تعريفها، لأنها غير مرئية وغير ملموسة، ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش،⁴ فيكون من الصعب تشاركتها وتقاسمها.⁵

2- مصادر المعرفة: تقسم إلى مصدرين أساسيين وهما:

أ- **المصادر الخارجية:** هي تلك التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استتساخ المعرفة،⁶ ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز الكتاب العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

ب- **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات،⁷ وقد طرح "Badaraco" مصادر المعرفة الداخلية من وجهة نظره كالتالي:⁸

- 1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص44.
- 2- عفاف قراش، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة الدراسات، المجلد3، العدد2، سبتمبر2012، ص193.
- 3- محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط1، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص13.
- 4- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2007، ص26.
- 5- محمد بوزيداوي، مرجع سبق ذكره، ص11.
- 6- سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص35.
- 7- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص21.
- 8- سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص42-43.

- الأفراد العاملين: يعد الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة ولكن ليس كل العاملين، حيث يشمل فقط العاملين الذين لهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل.

- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين، أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة ومثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة المعرفة، ومحاولة إبراز أهميتها وذلك كما يلي:

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات نظر وخلفيات وتخصصات العلماء، ومن بين أهم التعاريف التي تم تناولها نذكر:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة.¹

وتعرف أيضا على أنها: استخدام المعرفة والخبرات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك.²

¹- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2016، ص31.

²- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2008، ص21.

ويقول "Finnari" بأنها: "نظام يساعد على نشر المعرفة على المستوى الفردي والجماعي من خلال المؤسسة، بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود والمناسب".¹

في حين تعرف أيضا على أنها: مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة وتعيد استخدامها، لتزودهم بالمعارف اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تشخيص واكتساب وتوليد وتوزيع ومشاركة وتخزين وتطبيق المعرفة، وتحويلها إلى قيمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تتطوي إدارة المعرفة في حال تبنيها من قبل أي مؤسسة على أهمية بالغة وتتجسد هذه الأهمية في الإضافة التي تقدمها إلى المؤسسة.

وتقدم إدارة المعرفة خدمة أفضل للعملاء وتقليل الوقت الضائع، كما تساهم في تقليل دوران الوقت وتشغيل المؤسسة بالحد الأدنى من الأصول الثابتة والنفقات، وتقلل وقت تطوير المنتج وتحسن خدمة العملاء وتفويض الموظفين والإبداع وتسليم منتجات ذات جودة عالية وتعزيز المرونة والتأقلم مع بيئة العمل.³

كما تعمل إدارة المعرفة على توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال العمل، وتوفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المؤسسة الإستراتيجية.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2010، ص 33.

³ - سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 41.

وتعتبر إدارة المعرفة بمثابة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.¹

وتعد إدارة المعرفة كذلك عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه،² كما تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.³

المطلب الثالث: مبادئ وعمليات إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل التمكن من الوصول إلى تلك المعارف التي يمكن استغلالها في الوقت المناسب، وهذا يتم وفقا إلى مجموعة من المبادئ، وفيما يلي سيتم توضيح كل من مبادئ وعمليات إدارة المعرفة:

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد لا بد التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة بل أكثر منها، فهي تمثل دروس تعلمها الممارسين في هذا الحقل، وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة، وفيما يلي يتم إبراز مختلف هذه المبادئ:

- **الاعتماد على إستراتيجية محددة:** تختلف الإستراتيجية في إدارة المعرفة في معالجتها تبعا لأنواع المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد كي يتقاسمون المعرفة، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإنها تتمثل في تطوير نظام الوثائق، وخزن وتنسيق ونشر المعرفة وإدامتها بقصد تسهيل وإعادة استخدامها، والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

¹ - حسين محمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - علي السلمي، إدارة المعرفة، ط1، دار الغريب، القاهرة، 2004، ص 48.

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- إدارة المعرفة كنظام: تتطلب إدارة المعرفة الفعالة النظر إليها كمنظومة تتكون من مجموعة من المدخلات والعمليات وبعض المخرجات، مع ضرورة امتلاك الفرد لمجموعة من المهارات والكفاءات المهنية.¹

- تكامل إدارة المعرفة مع النظم الأخرى: حيث ينبغي أن تتكامل قواعد البيانات الخاصة بالمنظمة وقاعدة المعرفة الخاصة بها مع النظم الإدارية التي تتواجد في بيئتها التنظيمية.

- تحديد نطاق العمل: تتطلب التحديد الكامل لمجالات استخدامها، بحيث يستطيع العاملون القيام بالمهام التي تتاط إليهم، ويتمكنوا من نقل المعرفة وتشاركتها من خلال خبراتهم المتراكمة لديهم.²

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وجهة نظر باحث لآخر، ولغرض دراستنا نركز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

1- عملية تشخيص المعرفة: إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة نظراً لكون نجاحها يتوقف على دقة تشخيصها، وغيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف:

أ- مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسات من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

¹ - رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص123.

² - محمد عبد الكريم يوسف، مبادئ إدارة المعرفة، الصدى نت، متاح على الموقع:

<http://elsada.net/91135/>، بتاريخ: 2021/04/22.

ب- التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة ولارتباطها معها، ويكون ذلك من خلال الأفراد أصحاب الخبرة الذين مهمتهم رصد وتحديد الموارد المعرفية باستخدام آليات الاكتشاف والكتاب لوضع حلول للمشكلات.¹

2- **عملية تحديد أهداف المعرفة:** معظم المؤسسات تدرك أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتحديد أهداف واضحة للمعرفة مثل تحسين العمليات، تسهيل عملية الإبداع، التوجه نحو الزبون، تسهيل عمليتي التخطيط والتنبؤ.²

3- **عملية توليد المعرفة:** تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وقد أشار "نونাকা" و"تاكيشي" أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية،³ لذلك نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي، أي أنها لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل أيضا على الأفراد، فلقد أشار "نونাকা" إلى أن توليد المعرفة يتم عن طريق توسيعها أولاً من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وثانياً تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ما يسمح بتوليد معارف جديدة، ويساهم في تحديد المشكلات، وإيجاد الحلول.⁴

4- **عملية تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):** تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والاسترجاع،⁵ كما تشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا باتت خزن المعرفة والاحتفاظ بها

¹ - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص40.

² - سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص60.

³ - عصام الدين سليمان آدم، مصادر المعرفة وأثرها على التنمية والسلام - دراسة حالة ولاية جنوب دار فور، أطروحة دكتوراه الفلسفة في دراسات السلام، جامعة السودان، 2017، ص38.

⁴ - فريد بلقوم، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة - الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2013، ص51.

⁵ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص73.

مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.¹

5- عملية مشاركة ونشر المعرفة: تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها،² ويعتبر "Descosa" أنه من السهل توزيع المعرفة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت)، وكذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف المطبوعات الداخلية، أو من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج التدريب والمحاضرات، كما تتخذ شكل غير مباشر وهذا بين الأفراد والجماعات من خلال تداول القصص وسرد الأحداث.

6- عملية تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهداف المنظمة وحل مشاكلها وضمان نموها واستمرارها.

إذن فإن المنظمات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف.³

¹ - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص240.

² - ليلي مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد98، 2010، ص271.

³ - عفاف قرأش، مرجع سبق ذكره، ص201.

المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي

إذا كانت إدارة المعرفة من بين الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم باعتبار المعرفة أصلاً استراتيجياً يمنح الاستمرارية والتفوق لها في ظل محيط يتميز بالتعقيد واللايقين، فإن المشكلة الأكبر التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسألة تشاركتها وليس بقضايا تحصيل المعرفة وإنتاجها، لكون مشاركة المعرفة مع الآخرين تعني تجاوز العديد من العقبات ومعالجة قيود ومحددات في النفس الإنسانية، خاصة إذا ارتبطت بالخبرة والمهارة المكتسبة.

المطلب الأول: مفهوم وآليات التشارك المعرفي

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، ويمكن التعرف على مفهوم هذه العملية وأشكالها، بالإضافة إلى آلياتها من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

انطلاقاً من وصف المعرفة مورداً يزداد بالاستخدام والمشاركة ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، فإن نجاح أي مؤسسة مرهوناً بتشجيع أفرادها على ضرورة التشارك المعرفي لرفع مستوى معرفة الآخرين،¹ والواقع أن الاهتمام بالتشارك المعرفي ليس وليد اليوم، حيث تعود البدايات الأولى للاهتمام بتشارك المعرفة وتناقلها إلى تحقيقات "Roger ; (1983)" حول تبني الابتكارات التكنولوجية وآليات نقلها، كذلك برز الاهتمام مؤخراً مع دراسات "Szulanski ; (1996)" حول نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسات.²

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص122.

² - ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد16، العدد4، 2015، ص482.

من حيث التعريف، لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم التشارك المعرفي، حيث يعرفه "ليث عبد الله القهيوبي" على أنه: "تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأوساط الخارجية"¹.

ويعرفه "Lee ; (2001)" بأنه: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجماعات أو المؤسسات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء"².

ويعرفه "عمر أحمد همشري" على أنه: "تبادل للمعرفة بين شخصين (طرفين): أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها، يعمل على تمثيلها"³.

كما يعرفه "King" على أنه: "إيصال المعرفة من المصدر، بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها"⁴.

ويعرف أيضا وفق "خيرو خلف محمود البقور" على أنه: "عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بهدف القيام بمهام جوهرية"⁵.

ويعرفه "Turban" على أنه: "تطبيق متعمد، ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر"⁶.

¹ - ليث عبد الله القهيوبي، مرجع سبق ذكره، ص103.

² - ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص484.

³ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص132.

⁴ - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نداء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص54.

⁵ - خيرو خلف محمود البقور، دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد43، العدد1، الجامعة الأردنية، 2016، ص22.

⁶ - هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد6، 2013، ص8.

كما عرف أيضا من قبل "خالصة بنت عبد الله البراشدية" و"محمد بن ناصر الصقري" بأنه: "نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات".¹

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التشارك المعرفي هو العملية التي يتم من خلالها إتاحة المعرفة لجميع العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية تمكن الأفراد من التعلم واكتساب معارف جديدة، وبالتالي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق القدرة على الإبداع والابتكار.

ويتميز التشارك المعرفي بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:²

- التشارك المعرفي يتم فيه نقل المعارف، لذا يجب أن يتم فهمها بشكل جيد لكي تتم الاستفادة منها بشكل جيد.

- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فعملية التشارك المعرفي تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المؤسسة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية التشارك المعرفي.

- إن التشارك المعرفي من الممكن أن يكون ضمن الأفراد، أو ضمن المجموعات، أو ضمن الأقسام، أو ضمن المنظمة بشكل عام.

إضافة إلى ذلك، فقد أشار بعض الباحثين إلى خصائص أخرى تمثلت في:³

- إن عملية التشارك المعرفي تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة.

- إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

¹ - خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 5، جامعة السلطان قابوس-عمان، 2014، ص 108.

² - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 104.

³ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ثانياً: آليات التشارك المعرفي

يقصد بالآليات الأساليب التي تساعد على التشارك المعرفي، ومن بين التصنيفات المقترحة للعديد من العلماء، نأخذ تصنيف "Manaf ; Marzuki ; (2009)" حيث صنفا الآليات إلى أربع فئات وهي:¹

1- آليات رسمية: يقصد بها الأساليب التي تشرف عليها المؤسسة، كالمذكرات، التقارير، النشرات الدورية، المؤتمرات الرسمية...إلخ.

2- آليات غير رسمية: يقصد بها الأساليب غير المبرمجة في المؤسسة، كاللقاءات التي تتم خارج المؤسسة، النقاشات في غرفة المحادثة...إلخ.

3- آليات شخصية (مباشرة): يقصد بها الأساليب التي تكون فيها المشاركة وجها لوجه، مثل حضور ورش العمل، الندوات...إلخ.

4- آليات غير شخصية (غير مباشرة): يقصد بها الأساليب التي يتم التشارك فيها عن بعد، مثل عقد المؤتمرات عن بعد، المناقشات على الانترنت، البريد الإلكتروني...إلخ.

5- آلية مقصودة: ويعني أن تتم عملية التشارك المعرفي قصدياً داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل (المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، مختلف أنواع المطبوعات الداخلية...إلخ)، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، برامج التدريب، إجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء...إلخ.²

6- آلية غير مقصودة: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال الشبكات غير الرسمية، مثل لقاءات أعضاء المؤسسة عند برادات المياه وفي غرف المحادثة التي تخصصها

¹ - فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص21-22.

² - مينا وديع الطواهر، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الإبداع المنظمي - الدور المعدل للتشارك بالمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2014، ص27-28.

المؤسسات ليلتقي فيها أفراد المؤسسة، استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، اجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل... الخ.¹

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التشارك المعرفي

إن عملية التشارك المعرفي عملية غاية في الأهمية، وهذا راجع لمساهمتها في تنمية وتطوير القدرات البشرية التي تعتبر من أهم عوامل تحقيق نجاح المؤسسات في ظل البيئة الحالية، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح أهدافها وأهميتها فيما يلي:

أولاً: أهداف التشارك المعرفي

يرى "Camacho ; (2007)" أنه من أهداف التشارك المعرفي تطوير موضوعي للمفاهيم، إنشاء فضاء للتفكير، تصميم مجالات للقاءات، إنتاج المعارف المساعدة على التغيير.

كما ترى الباحثة "Levitt ; (2011)" أن التشارك المعرفي يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المؤسسة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين، الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء، وتعتقد الباحثة أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في التشارك بالمعرفة معه.

ويرى "Chau ; (2003)" أن التشارك المعرفي يهدف إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المؤسسة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، تحسين نشر المعرفة التنظيمية.²

¹ - مبروك إبراهيم السعيد، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص232.

² - جوهرة أفطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014، ص48.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، فهناك دوما حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسة، فاليوم يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، كما أن أهمية التشارك المعرفي لا ترجع إلى أهمية المعرفة بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة.¹

وحسب "David Gurtee ; (1999)" ترجع أهمية التشارك المعرفي إلى العديد من الأسباب وهي:²

- أخذت المنتجات غير الملموسة كالأفكار والعمليات والمعلومات حصة متزايدة من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي.

- استمرارية الميزة التنافسية لن تتحقق إلا بالابتكار المستمر، أي بمعنى آخر تطبيق المعرفة الجديدة.

- زيادة معدل دوران الموظفين نتيجة البحث المستمر لهم عن فرص عمل أكثر نفعاً، إذ لم يعد الموظفين يرضون بالبقاء في نفس الوظيفة مدى الحياة.

- مشكلة المؤسسة هي أنها لا تعرف ماذا تعرف، وبالتالي لا تستطيع أن تعرف قدراتها الحقيقية واستغلال هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين وعدم انتشارها ومشاركتها في المؤسسة.

- التغيير السريع في بيئة الأعمال وفي التكنولوجيا... إلخ، قد يؤدي إلى تقادم معارف المؤسسة، ففي بعض المؤسسات أكثر من 50% من المعارف وقبل خمس سنوات ماضية على الأرجح هي مهملة.

كما تظهر أهمية التشارك المعرفي على مستويين، المستوى الأول هو المستوى الفردي، إذ أن المشاركة بالمعرفة على هذا المستوى تزيد من خبرة الفرد عن طريق نقل خبرات الآخرين إليه، كما يشير

¹ - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 846-847.

² - David Gurteen, **Creating A Knowledge Sharing Culture**, Knowledge Management Magazine, Volume 2, Issue 5, February 1999, P 2.

إلى ذلك " (2001) ; Bontis"، وعليه فإن التشارك المعرفي سوف يقلل من فجوة الإدراك لدى الفرد، وأن هذه الفجوة تحدث بين ما يعرف الفرد وبين ما يدرك أنه يعرف، إذ أن الفرد أو مجموعة الأفراد ليس لديهم الوقت الكافي ليتأملون ماذا يخزنون من معرفة، ومن ثم فإن التشارك المعرفي يعلم الفرد بالنقص الحاصل لديه، أو كم هو يعرف حتى يشارك في معرفته، فضلا عن ذلك فإن هذه العملية تعلم الفرد فن الاتصال بالآخرين وتتمى المهارة لديه بصورة مستمرة.

أما على مستوى المؤسسة، فإن المشاركة بالمعرفة التي تحصل داخل هيكلها، أو تلك التي بينها وبين المؤسسات الأخرى، سوف يساعدها في زيادة الاستقرار في البيئة وسرعة تقديم منتجات جديدة، ومن ثم سوف تمنح الفرصة لكسب الميزة التنافسية.¹

كما تتضح أهمية التشارك المعرفي في كونه يساعد على تسهيل عمليات اتخاذ القرارات ويساهم في تشجيع استخدام المعرفة وتعزيز التعاون بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما يساعد على زرع الثقة تدريجيا والتشجيع على انتقال الممارسة الأفضل من خلال التعاون والتشارك، ويعمل على تعزيز الابتكار في مجالي العمليات والمنتجات.²

¹ - قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي - دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد-العراق، سبتمبر 2013، ص 94.

² - سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 74.

المطلب الثالث: عمليات ومستويات التشارك المعرفي

يقتضي الفهم الجيد للتشارك المعرفي توضيح كل من عملياته ومستوياته، وذلك كما هو موضح

فيما يلي:

أولاً: عمليات التشارك المعرفي

إن عملية التشارك المعرفي بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسة تتم وفق عدة عمليات تتمثل في:

1- تبادل المعرفة: يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم، وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم، أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين.

2- نقل المعرفة: تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات، التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة، أي أن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.¹

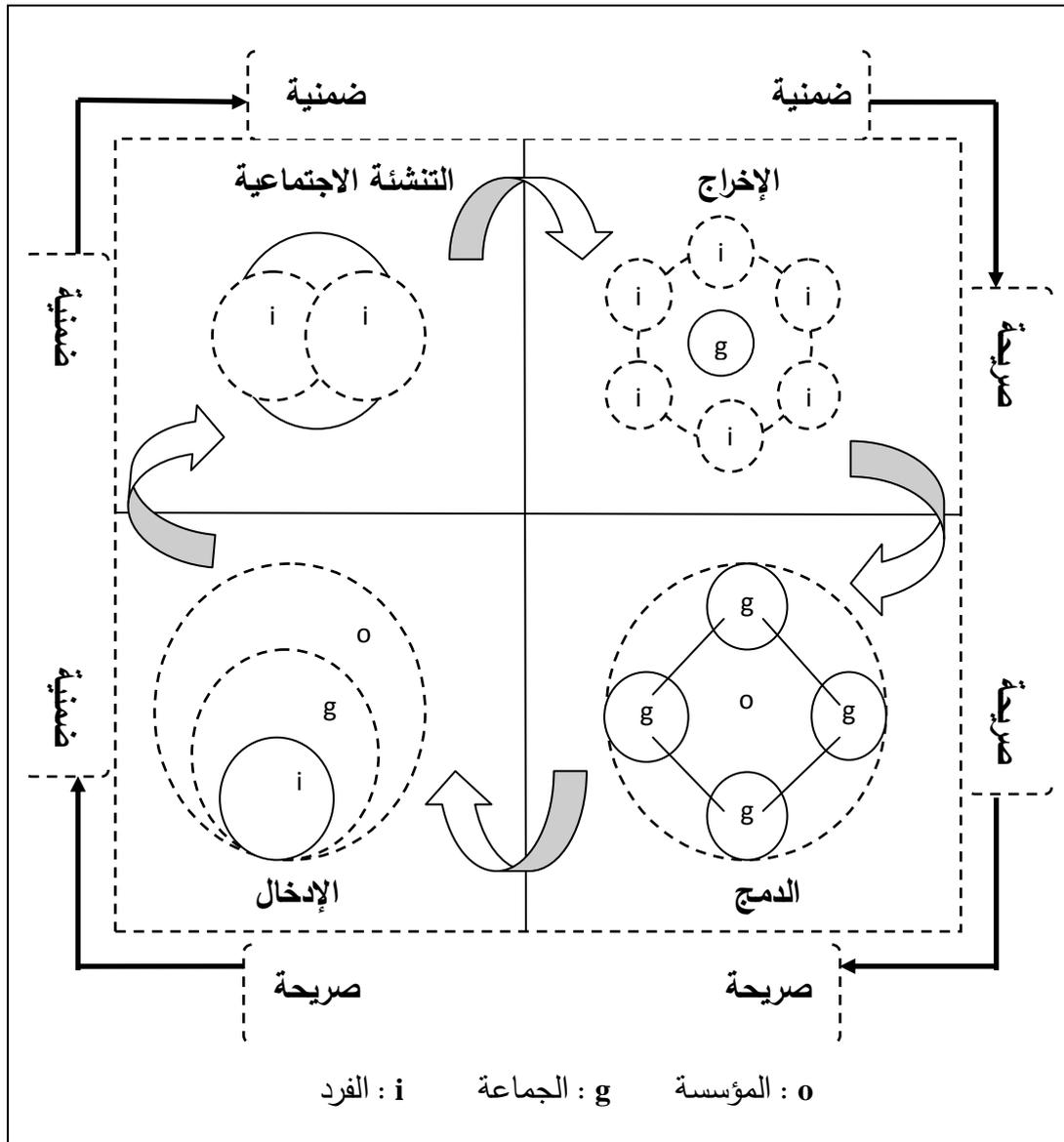
3- تحويل المعرفة: تتم عملية تحويل المعرفة من خلال تحويل المعرفة الشخصية للفرد إلى معرفة تنظيمية، والتي تتوسع من خلال المؤسسة، وهي ذات قيمة للمؤسسة ككل.²

ويمكن توضيح نموذج تحويل المعرفة والذي يؤدي إلى خلق معرفة جديدة في الشكل التالي:

¹ - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص 847.

² - Muhamad Saufi, Tasmin Rosmaini, **Knowledge Sharing Practice In Organization**, International Conference On Ethics And Professionalism, 2010, P 799.

شكل رقم (02): نموذج خلق المعرفة من خلال عملية التحويل



Source : Oye, N.D, Mazleena Salleh and others, **Knowledge Sharing In Workplace : Motivators And Demotivators**, International Journal Of Managing Information Technology, Vol 3, No 4, November 2011, P 76.

حيث تتم هذه العملية من خلال حركة حلزونية ناتجة من التفاعل بين المعرفة الضمنية

والصریحة، وذلك من خلال العمليات الفرعية التالية:

- **التنشئة الاجتماعية:** تتم من خلال تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد، وذلك عن طريق الخبرة

المشتركة مثل قضاء الوقت معاً، التفاعل اليومي...إلخ.¹

¹ - Oye, N.D, Mazleena Salleh and others, **Knowledge Sharing In Workplace : Motivators And Demotivators**, International Journal Of Managing Information Technology, Vol 3, No 4, November 2011, P 75.

- الإخراج: يتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك عن طريق الحوار والتأمل الجماعي (التفكير الجماعي).¹

- الدمج: يتم من خلال الجمع بين العديد من المعارف الصريحة ومعالجتها وإعادة تشكيلها، ومن ثم نشرها بين أعضاء المؤسسة كمعرفة صريحة جديدة.²

- الإدخال: يتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وذلك عن طريق استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة.³

ثانيا: مستويات التشارك المعرفي

تتواجد المعرفة في مستويات متعددة داخل المؤسسات، فيمكن أن تتواجد على مستوى الفرد، أو فرق العمل، أو إدارات وأقسام المؤسسة، أو على مستوى المؤسسات، إلا أن وجود المعرفة في مستوى معين لا يعني بأن هناك تشارك معرفي.

ويمثل الجدول رقم (1) عرض لمستويات التشارك المعرفي والنتائج المتوقعة من التشارك عند كل مستوى، وذلك كما هو موضح فيما يلي:⁴

¹ - Jean-Louis Ermine, **Management Et Ingénierie Des Connaissances : Modèles Et Méthodes**, Hermes Science Publication-Lavoisier, 2008, P 10.

² - Oye, N.D, Mazleena Salleh, Noorminshah, A, Op. Cit, P 75.

³ - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص 849.

⁴ - فوزية بنت ظافر علي الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 23.

جدول رقم (1): مستويات التشارك المعرفي

النتائج المتوقعة من تشارك المعرفة	السلوك	المستوى	
زيادة إنتاجية الأفراد والمساهمة في النمو المهني لهم، والمساهمة في إيجاد حلول مبتكرة من شأنها تحسين الأداء المؤسسي.	تشارك المعرفة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة بجميع أنواعها (صريحة وضمنية)، سواء كان التشارك بشكل مقصود أو غير مقصود.	في المؤسسة	تشارك المعرفة بين الأفراد
إنشاء فهم مشترك لدى أعضاء الفريق، مما يمكن من تحسين التنسيق فيما بينهم وتسهيل اتخاذ القرارات وإتمام المهمة المطلوبة بجودة عالية.	يتشارك أعضاء الفريق الأفكار المهمة ذات الصلة بالمهمة الموكلة إليهم والمعلومات والاقتراحات مع بعضها البعض من خلال العمل مباشرة مع بعضهم البعض.	في فرق العمل	
تحقيق التكامل بين وحدات وأقسام المؤسسة المختلفة وتكوين حلقة وصل بينها تضمن استمرارية العمل وتقدمه وعدم الازدواجية بين الوحدات المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل وسير أدائه.	يتم تشارك المعرفة بين الوحدات المختلفة عن طريق عقد لقاءات يتم خلالها طرح الأفكار والموضوعات الجديدة ومناقشة سير المؤسسة، ويتم استخدام خدمة البريد الداخلي للتواصل والتشارك داخل المؤسسة.	التشارك "داخلي" بين الوحدات، الأقسام، الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة.	على مستوى المؤسسة

<p>زيادة كفاءة المؤسسة وتطويرها بشكل خاص، والمؤسسات الأخرى بشكل عام، مما يؤدي إلى الارتقاء بالقطاع.</p>	<p>يتم تشارك المعرفة الخارجي من خلال الندوات واللقاءات التي تعقدتها المؤسسات المختلفة.</p>	<p>التشارك "خارجي" على مستوى المؤسسات.</p>	
---	--	--	--

المصدر: فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 23.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن تشارك المعرفة داخل المؤسسة عملية لولبية تصاعدية تبدأ على مستوى الأفراد من خلال التفاعل ومشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم، وتنتقل صعوداً إلى المستوى الجماعي "فرق العمل" ومن ثم إلى وحدات المؤسسة بأكملها، ثم المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس المجال وصولاً إلى المجتمع.

المطلب الرابع: معيقات التشارك المعرفي

هناك العديد من المعوقات التي تعيق عملية التشارك المعرفي أهمها:

- **ضعف التعاون:** يعكس التعاون المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم لآخر في مجال عملهم، وذلك من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، أي العمل مع بعضهم البعض بروح الفريق، حيث إن نشر وإشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والوحدات، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال بين الأفراد العاملين، وهذا ما يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف بينهم، أي أن التعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم التشارك المعرفي، وعلى هذا الأساس فإن عدم نشر ثقافة التعاون وضعفه يعتبر من أكبر معيقات التشارك المعرفي.

- **المركزية:** تحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات، معلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القرارات بيد الإدارة العليا في المؤسسة، أي إتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل المؤسسة للمشاركة في مختلف القرارات، وذلك لأن عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى اللامركزية وليس

المركزية، وعلى هذا الأساس تعد هذه الأخيرة من بين المعوقات التي قد تعيق وتعرقل عملية التشارك المعرفي.¹

- **ضعف الثقة:** يعرف "Pinjani ; Etal ; (2013)" الثقة على أنها: "التوقع الإيجابي للموثوق من سلوك الطرف الآخر (الموثوق به)".² وتعد الثقة بين الأفراد العاملين في المؤسسات سمة أساسية تحفز عملية التشارك المعرفي، فالأفراد عندما يتقنون ببعضهم البعض يكون لديهم الاستعداد والتهيؤ لتقديم كل ما هو مفيد من المعرفة بين بعضهم البعض والمؤسسة العاملين بها،³ حيث يعتبر الباحث "Sveiby" أن الثقة تحدد مستوى التشارك المعرفي داخل المؤسسة، أي أنه كلما كانت هناك نسبة كبيرة من الثقة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كلما كان مستوى التشارك المعرفي أكبر،⁴ وعلى هذا الأساس فإن ضعف أو انعدام الثقة قد يعيق ويعرقل عملية التشارك المعرفي.

- ومن عوائق التشارك المعرفي أيضاً، ثبات المعرفة (أي صعوبة إظهار المعرفة الضمنية)، عدم التشارك في الهوية (بحيث أن الأفراد من الجماعات المختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم البعض)، عدم وجود علاقة بين المرسل والمتلقي للمعرفة (إذ يجب أن تتوفر سبل اللقاء بينهما وجها لوجه أو عن طريق الانترنت... إلخ)، لا معرفة بالمعرفة (إذ يجب أن تمتلك كل الأطراف المعرفة الكافية للتشارك بها).⁵

- قد لا تمتلك المؤسسة موارد وبنية تحتية كافية لعملية التشارك المعرفي، خاصة المؤسسات الصغيرة، وقد لا تكون نظم تكنولوجيا المعلومات جيدة بما يكفي للاعتماد عليها في هذه العملية، كما أنه يمكن تقسيم العوائق التي تمنع تشارك المعرفة إلى عوائق على المستوى التنظيمي، وأخرى على المستوى الفردي، فمن بين أسباب فشل عملية التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي، سعي المؤسسات إلى

¹ - نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص37-38.
² - ناصر خلف لطيف، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد39، جامعة تكريت-العراق، 2017، ص42.
³ - سلمى محمود محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد183 ج2، جامعة الأزهر، 2019، ص563.
⁴ - عبد الحق العشعاشي، مصطفى حوجو، دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد5، المركز الجامعي لتمنراست-الجزائر، جانفي 2014، ص286.

⁵ - Peter Holdt Christensen, **Knowledge Sharing-Time Sensitiveness And Push-Pull Strategies In A Non-Hype Organisation**, Department Of Management, Politics And Philosophy, CBS. MPP Working Paper, No 12, 2003, P 6-7.

تغيير ثقافتها للتاسب مع إستراتيجيات التشارك في المعرفة المناسبة لثقافتها التنظيمية، قد لا تهتم المؤسسة بتشجيع التشارك في المعرفة نتيجة لفقدان ثقتها بقابلية نجاح هذه العملية، بينما من أسباب فشل عملية التشارك المعرفي على المستوى الفردي، نقص مهارات الاتصال والشبكات الاجتماعية، الاختلاف الثقافي، ضيق الوقت وانعدام الثقة.¹

وحسب "Albena ; Elissaveta ; 2007" هناك أربعة عوامل للتغلب على معوقات التشارك المعرفي هي:²

- 1- الوعي: جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها يدركون المعرفة الخاصة بهم.
- 2- الوصول: إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها من أجل تبادل معارفهم.
- 3- التنفيذ: التأكد من أن كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها لهم الفهم الكافي والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.
- 4- الإدراك: خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك المعرفي بين طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها.

¹ - Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu and others, **Knowledge Sharing Among Academic Staff : A Case Study Of Business Schools In Klang Valley, Malaysia**, Research Papers, JASA 2, Malaysia, 2007, P 24-25.

² - Albena Antonova, Elisaveta Gurova, **A Note On Organizational Learning And Knowledge Sharing In The Context Of Communities Of Practice**, Sofia University, Bulgaria, 2007, P 2.

المبحث الثالث: متطلبات التشارك المعرفي

إن الاستخدام الفعال لإدارة المعرفة ينطوي على عملية منهجية لإيجاد، اختيار، تنظيم وتقديم المعلومات بطريقة تضمن تحقيق الفهم العام للأفراد وذلك من خلال تفعيل التعاون والتشارك بينهم، خاصة وأن تبادل الأفكار يعتبر أحد الحلول المرجعية لإدارة المعرفة، وعليه يتطلب تطبيقها تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة، بحيث تكون بيئة مشجعة على التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين بها.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

إن تفعيل ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسات يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة معارفهم وتقاسم آرائهم، وتسهم في توليد أفكار جديدة، وعليه يقتضي الفهم الصحيح لمتطلب الثقافة التنظيمية توضيح كل من مفهومها وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية من أدبيات الإدارة ومع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشاكلها، حيث تأثر هذا المفهوم بالعديد من التطورات، وهذا ما سمح بتعدد التعاريف التي ظهرت في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهمها:

يعرف "EH.Schein" الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب".¹

¹ - شاين إدجاره، الثقافة التنظيمية والقيادة، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص31.

كما يعرفها "Peter & Waterman" بأنها: "نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة".¹

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما،² إذا هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم لمروؤسيهم ومنظمتهم.³

كما تعرف على أنها: نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي الذي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئياً حتى تتقبلهم المؤسسة.⁴

يمكن القول إذن بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات والسلوكيات والقيم الفردية أو الاجتماعية التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم ويشتركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم وتخلق لهم جو التشارك المعرفي الذي بدوره يؤثر على إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

ثانياً: الثقافة التنظيمية كمتطلب للتشارك المعرفي

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين، لدورها في جعل المنظمة كبنية واحدة وبيئة عمل يغلب عليها الطابع الاجتماعي تنعكس على تماسك وتعاون الأفراد العاملين، هذه الأخيرة لها عدة مزايا تعود للمنظمات ومن بينها نجد مساهمتها في تحقيق التشارك المعرفي بين الأفراد، الذي أصبح من الممارسات ذات الأهمية داخل المنظمات، وبالتالي فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاستفادة من التشارك المعرفي فإنها تحرص على تبني قيم ثقافية تشجع على تحقيق ذلك.

¹ - فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2019، ص23.

² - جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص13.

³ - نور الدين مدوري، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2016/2017، ص82.

⁴ - لطيفة طبال، أسماء رتيبي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسيولوجية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد31، ديسمبر 2017، ص203.

فالثقافة التنظيمية تتعدد أنماطها ومن بينها نجد "الثقافة الداعمة" وهي التي تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية، حيث كلما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة داعمة فهي تعزز مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم من خلال تحفيز العمل الجماعي، وتسهيل وسائل الاتصال بينهم مثلا من خلال الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتيح فرصة تقاسم المعارف ومشاركة المعلومات بسهولة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم وكسب معارف جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.¹

وعليه يمكن القول بأن مفتاح نجاح التشارك المعرفي يتطلب التركيز على الثقافة التنظيمية، فقد وجد أن أبعادا للثقافة التنظيمية كالثقة، التعاون، التمكين، الاستقلال الذاتي، السلطة وغيرها، تؤثر بشكل مباشر على التشارك المعرفي بين العاملين، وعلى طبيعة استعدادهم لتشارك معارفهم، وبالتالي فهي تؤدي دورا حيويا في تعزيز عملية التشارك بين العاملين في المؤسسة، حيث تحدد الطرق التي يمكن من خلالها أن تتم هذه العملية، ويتضح هذا الدور في أنها تشكل الافتراضات الأساسية حول المعرفة الجديرة بالتشارك، وتحدد العلاقة بين معرفة الموظف والمعرفة التنظيمية، وطبيعة العلاقات والتفاعلات التي من خلالها يتم التشارك المعرفي، والعمليات الخاصة بكيفية إنشاء المعرفة الجديدة، والتحقق من صحتها ونشرها في كافة أرجاء المؤسسة.²

المطلب الثاني: التدريب

يعتبر موضوع تدريب العاملين من بين المواضيع الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين عملية التشارك المعرفي وتطوير مواردها البشرية، لتوفير موارد بشرية ذات إمكانيات تساعدها على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها، بالشكل الذي يؤدي في تحسين أداء مهامهم، مما ينعكس في تحسين أداء المؤسسات، وعليه يقتضي الفهم الصحيح لمتطلب التدريب توضيح كل من مفهومه وعلاقته بالتشارك المعرفي.

¹ - نور الهدى بن الدين، هوارى بن ديدة، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات - دراسة حالة شركة الإسمنت بني

صاف SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7، ديسمبر 2018، ص 95.

² - Michael J.Campbell, **Identification Of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing**, Unpublished Master's Thesis, University Of Oregon, July 2009, P 10.

أولاً: مفهوم التدريب

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، ونذكر منها:

عرف "عبد الجليل" التدريب بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة".¹

كما عرف بأنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تتقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.²

كما عرف بأنه: سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب، من خلال وسائل مختلفة مثل التوجيه، التعاون، المشاركة من قبل المرؤوسين، هذا العمل الجماعي يمكن الموظفين من المشاركة الفعالة في العمل وينتج أداء أفضل.³

ويعرفه "صلاح الدين عبد الباقي" على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم بما أنه يتضمن تنمية النواحي المتعلقة باتجاهات المتدربين، نحو تأييد سياسات وأهداف المنظمة وكذا التعاون مع الرؤساء والزملاء وتنمية الروح الجماعية للعمل وتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين".⁴

¹ - بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص18.

² - فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص11.

³ - خالد رجم، بوجمعة عوني وآخرون، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي - دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد7، العدد14، 2018، ص68.

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص103.

كما عرف بأنه: مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.¹

إذن فالتدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته، نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

ثانياً: التدريب كمتطلب للتشارك المعرفي

يشير التدريب إلى تلك الخبرات التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة،² حيث يعتبر من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي، والتأكد من أن معارف أو خبرات جديدة سيتم إيجادها في المؤسسة، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.³

المطلب الثالث: فرق العمل

تعتبر فرق العمل من بين أهم الأساليب التي تحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمات، الأمر الذي جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيقها في إنجاز مختلف المهام، وذلك لدورها الفعال في تحسين عمليات التشارك المعرفي، لذلك يقتضي الفهم الصحيح لمتطلب فرق العمل توضيح مفهومها وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

¹ - صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص21.

² - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص88.

³ - مينا وديع الظواهر، مرجع سبق ذكره، ص32.

أولاً: مفهوم فرق العمل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم فرق العمل، وقبل الخوض في إعطاء بعض التعريفات لفرق العمل بصورة عامة، لا بد أولاً من تعريف الفريق بصفة خاصة:

حسب "Mescon et al ; (2002)" الفريق هو: "وحدة مكونة من فردين أو أكثر، لديهم رسالة مشتركة، مسؤولية جماعية، يعملون معا لتحقيق هدف معين".¹

ويعرفه "مصطفى أحمد السيد" على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر لفترة زمنية من أجل تجسيد اهتمام مشترك وتحقيق أهداف مشتركة".²

وفرق العمل هي: مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم ويعملون سوياً، بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.³

كما تعرف فرق العمل حسب "Katzenbach ; Smith ; (1993)" على أنها: "عدد قليل من الأفراد الذين لديهم مهارات تكاملية وملتزمون بغاية مشتركة وأهداف الأداء والمنهج الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة فيه".⁴

وتعرف أيضاً حسب "Barker.A ; (2000)" على أنها: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر

¹ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص16.

² - مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005، ص151.

³ - منير الحمزة، زينة بوزيان، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية - بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة بيليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد2، 2019، ص49.

⁴ - فوزية مقراش، فريدة مكاوي، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد2 ج1، 2020، ص412-413.

أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات".¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن فرق العمل هي مجموعة فعالة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة، والتي لا يمكن لأي فرد من الفريق تحقيقها بمفرده، وهي وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي.

ثانيا: فرق العمل كمتطلب للتشارك المعرفي

إن عملية التشارك المعرفي تتطلب تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة أعضاء الفريق على تبادل الأفكار بسهولة، وهو ما يؤدي إلى تحسين عمليات التشارك المعرفي ويزيد من قابليتها وفعاليتها، كون فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفعا من التماسك والتكامل بين أعضاء الفريق، وتقدم فرصا لتجديد الأفكار وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.²

كما أن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر نفعا وتساعد على العمل كفريق، مما يسهل عملية المشاركة بالمعارف والأفكار والوثائق بين الأعضاء، كما يساعد على العصف الذهني والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل لغرض الاستخدامات المستقبلية، وهو ما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.³

¹ - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، 2018، ص 187.

² - عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 51، 2017، ص 214.

³ - مينا وديع الظواهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حاسما في أنشطة إدارة المعرفة، وذلك بتقديمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ولغرض تحقيق الفهم الكافي حول متطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقتضي الأمر توضيح كل من مفهومها وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

هناك العديد من التعاريف المعطاة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الباحثين، نذكر البعض منها فيما يلي:

عرفها "جوسيان باسكو" على أنها: "مجموعة من التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات الدقيقة والاتصالات (ولا سيما الشبكات) والوسائط المتعددة السمعية والبصرية، التي تتيح عند دمجها وترابطها البحث في المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها في (نص، صوت، صور ثابتة، صور فيديو...إلخ)، والسماح بالتفاعل بين الأشخاص وبين الأشخاص والآلات"¹، فهي تساعد الأفراد على تشارك المعرفة وتخزينها إلكترونيا لتسهيل الوصول إليها ببساطة وتشجيع إعادة الاستخدام للمعرفة.²

وعرفها "Michel Kalika (2006)" أيضا بأنها: "مجموعة التقنيات المستخدمة في معالجة ونقل المعلومات، خاصة الإعلام الآلي، الانترنت والعمل التعاوني عن بعد، الإدارة الإلكترونية للأنشطة، وغيرها من الدعائم الإلكترونية المساعدة في عمليات الاتصال".

كما عرفها "جلال إبراهيم العبد" و"منال محمد الكردي" بأنها: "مجموعة الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها (المكتوب، المسموع، والمرئي)".³

¹ - Josianne Basque, **Une Réflexion Sur Les Fonctions Attribuées Aux TIC En Enseignement Universitaire**, Revue Internationale Des Technologies En Pédagogie Universitaire, Volume 2, N° 1 , 2005, P 34.

² - زحل حفاظ، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس-الجزائر، 2018/2017، ص70.

³ - العياشي زرزار، كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص30.

وتشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرعين أساسيين هما:¹

1- تشغيل المعلومات: يشمل هذا النوع الوظائف التي تتناول المعالجة والتوزيع الآلي للمعلومات، وتعتبر الأساس في إنجاز عمليات التشغيل في المؤسسات وتدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الإعلام الآلي في أشكاله المختلفة.

2- نقل وإيصال المعلومات: يمثل هذا الفرع عملية نقل وإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة، وذلك باستخدام تسهيلات الاتصالات عن بعد.

وعليه فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ناتجة عن التقارب أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات... إلخ).

من خلال ما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي جميع التقنيات الحديثة المتوفرة على صعيد الاتصالات والمعلومات الملموسة منها وغير الملموسة، أي هي التي تجمع بين تكنولوجيا المعلومات (التي هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها مكتوب، مسموع، ومرئي) وتكنولوجيا الاتصال (وهي البنية التحتية التي تمكن التواصل الاجتماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي)، وتعتبر كآلية فعالة في تخزين المعرفة إلكترونيا، ليسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها من طرف الأفراد، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حاسما بتقديمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة، وتعمل على تحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة، مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة، وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة.

¹ - الهادي بوقفلول، رضوان سوامس، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة-الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص293-294.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمتطلب للتشارك المعرفي

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية،¹ كما تعتبر بالغة الأهمية في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة، كما أسهمت في توفير وسائل اتصال متاحة للجميع ومن مناطق جغرافية مختلفة.²

ويذكر "Hendricks" أربعة مجالات لتأثير هذه التكنولوجيات على التشارك المعرفي وهي:³

- تقلص عوائق التشارك المعرفي (عوائق الزمان والمكان، العوائق الاجتماعية... إلخ).

- تسهل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة.

- تسهل الوصول إلى معارف الخبراء عن طريق الأنظمة الخبيرة.

- تساعد على تحديد ما وراء المعرفة وتنظم المعرفة حسب مجالات المعرفة المطلوبة.

كما تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال عملية التشارك في المعرفة باستخدام بوابات الانترنت، الانترنت، البريد الإلكتروني... إلخ، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تخزين المعرفة، الاتصال الإلكتروني بين مشتركين ومستلمي المعرفة، ودعم عملية تحسين العمل.⁴

مما سبق يمكن القول أنه للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كامل لا بد أن يكون أفراد المؤسسة مدربين على استخدامها، ومدركين للتغيرات العميقة التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اكتساب المعرفة وتشاركتها، فتوفر هذه التكنولوجيا ليس شرطا كافيا لتشارك المعرفة، كما لا يفيد توفرها إذا لم تكن المؤسسة وأفرادها مهيبين لاستخدامها.

¹ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، 2014، ص 130.

² عبد المالك ججيق، زكية ججيق، مرجع سبق ذكره، ص 214.

³ فوزية بنت ظافر علي الشهري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما ورد في هذا الفصل يمكن القول أن مؤسسات اليوم تعيش في بيئة ديناميكية تتميز بوتيرة تسارع عالية، وهذا ما يحتم عليها الإطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، وذلك من خلال الاعتماد على المعرفة التي تعد مورد حيوي ومهم، إذ باتت تمثل أحد أهم نقاط قوة المؤسسة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق وتعزز أدائها، فالمؤسسة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة وتراعي في ذلك مختلف أنواعها (معرفة ضمنية، معرفة صريحة...إلخ) وكلها لها انعكاسات إيجابية على العامل وعلى المؤسسة ككل.

كما تسعى المؤسسات بصورة مستمرة إلى استخلاص المعرفة ونقلها بين الأفراد وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على هذه المعرفة والتشارك فيها ونشرها في مختلف أنحاء المؤسسة، وجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، لأن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية، كما تعمل المشاركة المعرفية على جعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، معتبرين ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم واستقرارهم، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير، والسعي نحو تطوير الكفاءات.

الفصل الثاني: تطوير

الكفاءات

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

المبحث الثالث: علاقة التشارك المعرفي بتطوير

الكفاءات

مقدمة الفصل

إن المؤسسات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة، استلزم بالضرورة تطوراً نوعياً كذلك في إدارة العنصر البشري في المؤسسات، إذ باتت المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

وباعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية من أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغيير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمؤسسة على اعتبارها العنصر الحساس والإستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظراً للبعد الإستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمؤسسات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتسييرها تسييراً جيداً وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

وإن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضامناً بالجهود بالمؤسسة لاستغلال معارف ومهارات وسلوكات الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والأساليب التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعنى الأول بهذه العملية، أخذاً بعين الاعتبار تلاؤم هذه الأساليب مع إستراتيجيات المؤسسة وأهدافها ونوعية الكفاءات المتوفرة بها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

أن تبقى المنظمة وتصمد وتتفوق وتبدع في عصرنا هذا ليس بالأمر الهين، فالمنظمات تدرك أن البقاء صار للأقوى، فقد وجدت نفسها أمام منافسة شرسة في سوق لا يعرف إلا منطق التميز والإبداع والريادة، لذلك فالمنظمات تسعى جاهدة لتحقيق ذلك، لكنها باتت تدرك أن المصدر الرئيسي أو بالأحرى الحقيقي هو الكفاءات، نظرا لما تمتلكه من معارف ومهارات وسلوكات تجعلها متميزة عن باقي منافسيها، فالكفاءات تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير عامة و نظام تسيير الموارد البشرية خاصة.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة ومميزاتها

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين، وعلى هذا الأساس ولتحقيق فهم واع وكاف حول هذا المصطلح يقتضي الأمر توضيح بعض تعريفاته، بالإضافة إلى أهم الخصائص التي تميزه.

أولا: مفهوم الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها: القدرة على حل المشكلات المهنية في سياق معين، تبنى من خلال العمل عندما يواجه الموظف بشكل متكرر مواقف مهنية مماثلة، فنتكون له معارف تكون معترف بها وقابلة للتقييم.¹

وعرفها "Abd El Hadi Naji" بأنها: "مجموع المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".²

¹- Michel Kalika, Ledru Rollun et d'autres, **Le E-Management : Quelles Transformations Pour L'entreprise**, Editions Liaisons, Paris, 2003, P 145.

²- صبرينة خليل، نذير سي أحمد وآخرون، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، المجلد9، العدد1، 2019، ص520.

كما عرف "جون مري بيروتي" الكفاءة بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للاستخدام مستقبلاً، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها".¹

كما عرف "Jean Guy Millet" الكفاءة على أنها: "ممارسة (سلوك أو إجراء) يمكن ملاحظته وقياسه ويمكن استنساخه بمرور الوقت، الناتج عن التنفيذ الطوعي ذو الصلة لمجموعة من المعرفة والمهارة والسلوك والخبرة التي تجعل من الممكن تحقيق النتيجة المرغوبة في سياق معين".²

كما عرف "Johann Wolfgang Von Goethe" الكفاءة بأنها: "مجموعة من المعارف لكن لا يكفي أن تعرف، عليك أن تطبق معرفتك، لا يكفي أن تعرف، عليك أن تتصرف، وهذا في ظل أن تكون لديك الموارد اللازمة للعمل بكفاءة".³

مما سبق، نستنتج أن الكفاءة هي مجموعة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية للفرد التي تساهم في تنفيذ الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.

ثانياً: مميزات الكفاءة

إن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزات والتي نحددها في الآتي:⁴

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

¹ - صدوقي غريسي، محمد رضا بوشيخي، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3، 2019، ص 6.

² - Jean Guy Millet, *La Compétenc : Guide de formation*, Editions d'Organisation, Paris, 2006, P 38.

³ - Gey Le Boterf, *Construire Les Compétence Individuelles Et Collective*, Sixième Edition, Eyrolles, 2013, P 109.

⁴ - زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 177.

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفوؤ لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية).

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا: أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، ولعل أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

¹ - آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص22.

ثانيا: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:¹

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء إلى السلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة) التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

ثالثا: أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة

أصبحت الكفاءات تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:²

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن

¹ - حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص48.

² - الحبيب ثابتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص245.

الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي، وهو ما يطلق عليه الكفاءة المينة.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث أبعاد أساسية هي:

1- المعرفة: مجموعة من المعلومات المستوعبة المنظمة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطها والعمل في ظروف خاصة ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة،¹ كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليه.²

2- المعارف العملية: وتسمى المهارة وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقاً، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها،³ حيث توجد مجموعة من المهارات التي يتمتع بها المورد البشري الكفاء تتمثل في المهارات الفنية وهي تحتوي على العنصر الخام بتطبيق

¹ - زهية موساوي، خديجة خالدي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² - الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 4.

³ - إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 81.

المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، أما المهارات السلوكية فهي مهارات خاصة بالتعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويحتاج هذا إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم الخلافات التي بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم، أما المهارات العقلية فهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها.¹

كما عرفها "J.F. Bally" بأنها: "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف".²

3- المعارف السلوكية: وتسمى السلوكات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... إلخ،³ حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاث الآتية:

أ- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

ب- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

ت- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.⁴

¹ - فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد 13، العدد 1، 2019، ص 139.

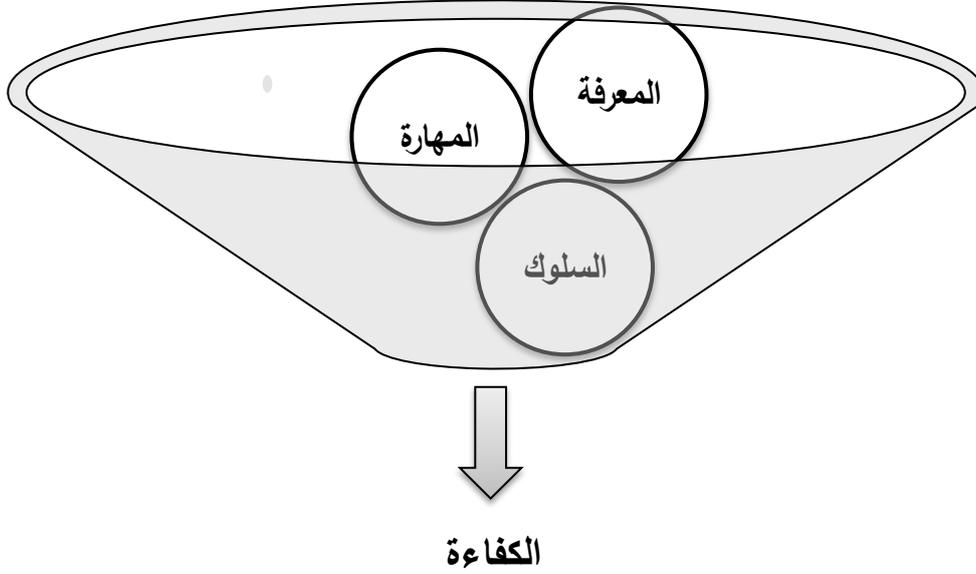
² - Jean Brilman, Les Meilleur Pratique De Management, Sixième Edition, Editiob D'organisation, 2006, P 508.

³ - محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 5.

⁴ - مروان زياني، محمد كروم، تسيير وتنمية الكفاءات - أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 816.

ويمكن توضيح أبعاد الكفاءة في الشكل التالي:

شكل رقم (03): أبعاد الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبتين

- **التحفيز:** يحتل المورد البشري مكانة هامة في المؤسسة، باعتباره موردا نادرا تسعى هذه الأخيرة لتنميته والاستفادة من كفاءة أدائه من خلال تحفيزات تقدمها له هذه المؤسسة، ويمكن تعريف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل توفير الفرص والوسائل للأفراد العاملين لديها، لتثير رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم الحالية وإنشاء حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد، بالإضافة إلى إثارة القوى أو الطاقات النفسية التي توجه تصرفاتهم، وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد العاملين بها.¹

وعليه يمكن القول أن الحافز يعني القدرة على خلق الدافع لدى الفرد لبذل الجهد ولا يمكن اعتباره أحد مكونات الكفاءة بقدر ما يعتبر البيئة الحاضنة لمختلف مكونات الكفاءة، والتي تسمح بتفاعل هذه الأخيرة (لأن الكفاءة في الأخير هي نتيجة تفاعل مكونات وليست المكونات ذاتها).

¹ - نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2008، ص34.

- **ظروف العمل:** للرئيس دور هام وكبير في تهيئة الظروف المادية وغير المادية الأفضل للمرؤوسين، مثل تحسين الإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية والنظافة والتحكم في النظام العام وتطبيق القوانين داخل مقر العمل وتوفير المرافق الضرورية والأساسية للعامل كدورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل الحديثة واتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وتوفيرها، فذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، حيث كلما كانت ظروف العمل متاحة ومريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والتعلق به.¹

المطلب الرابع: أنواع الكفاءة

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي وبيوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي وبيوافق الكفاءات الجماعية، المستوى التنظيمي وبيوافق الكفاءات التنظيمية.

أولاً: الكفاءات الفردية Les Compétences Individuelles

تعرف على أنها: ممارسة (سلوك أو فعل) يمكن ملاحظتها أو قياسها، وهي منحدره من استخدام مناسب وإرادي لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية التي تسمح بالوصول إلى نتيجة محددة في سياق معطى.²

حسب "Cécile Dejoux" فإن الكفاءة الفردية هي: "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة".

¹- رشيد مجاهد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 11، العدد 22، ديسمبر 2014، ص 107-108.

²- زهيرة بوسنيل، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 30، جامعة عنابة، 2013، ص 130.

ويعرفها "Modéf" بأنها: "توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها في وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".¹

ثانيا: الكفاءات الجماعية Les Compétences Collectives

تعرف على أنها: مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، فتتكون الكفاءات الجماعية أثناء العمل الجماعي.²

تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها.³

حسب "Lebotere" الكفاءة الجماعية هي: "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف، (معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة التعلم الجماعي... إلخ)".⁴

¹ - محمد الأمين بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص8.

² - محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد14، جامعة بسكرة، 2016، ص334.

³ - فاطمة الزهراء مهديد، آمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، بدون صفحة.

⁴ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص53.

ثالثا: الكفاءات التنظيمية Les Compétences Organisationnelles

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها وعملياتها الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاث أنواع للموارد هي:¹

1. الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...إلخ).
2. الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).
3. الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...إلخ).

وتسمى أيضا الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية، تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل بين الكفاءات الفردية، وأن إيجاد التوليفة الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتتكون هذه الكفاءات من أربعة عناصر حسب "Barton Leonord"²:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

¹- محمد الأمين بن جدو، مرجع سبق ذكره، ص11.

²- وسام مهيبيل، دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد1، المجلد8، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، 2019، ص247.

المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة والمعلومات واستخدام ذلك في شتى الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي، كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، وفي ظل التغيرات والتحولات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمؤسسة، أضفت سرعة هذه التحولات ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بهذه الميزة من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات تسيير الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المؤسسة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

أجمع كثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري، لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيير قدما نحو تسيير تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار، ولتحقيق فهم واع وكاف لتسيير الكفاءات يقتضي الأمر توضيح مفهومها وكذا أهدافها، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: تشهد مفاهيم تسيير الكفاءات رؤى مختلفة ومتعددة من قبل بعض الباحثين والمتخصصين في هذا الاتجاه، وعليه سوف نستعرض أهم التعريفات فيما يلي:

تعرف تسيير الكفاءات بأنها: التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.¹

¹ - فضيلة معمر قوادري، دور التمكين في إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 466.

وتعرف أيضا بأنها: نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف، ويرتكز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.¹

كما تعرف بأنها: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.²

وعرف الباحثان "Martin Le Boulaire ; Didier Retour" تسيير الكفاءات بأنها: "مجموع الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، إستراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها".³

وتعرف كذلك بأنها: مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها.⁴

مما سبق يمكن القول أن تسيير الكفاءات هي التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية وتحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة لهم ليكونوا أكثر قدرة على الإنتاجية والأداء، كل ذلك من خلال مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

¹ - أمال بن سالم، رابح بوقرة، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 45.

² - آسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ - نبيل حمادي، نذيرة رقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة إستقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 8، جوان 2017، ص 154.

⁴ - عبد الباقي بن مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسة صنوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 69.

ثانياً: تهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق:

- زيادة فرص الإبداع في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة لجلب الكفاءات من الخارج.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أنها تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها فيحس العامل بالانتماء.
- وضع أسس علمية مناسبة لجلب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- التمكن من تقييم الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام تحفيز.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.¹
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع وإدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.²

المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات

بالرغم من كون الكفاءات أصبحت من أهم عوامل نجاح المؤسسات لارتباطها بأهم مواردها ألا وهو العنصر البشري، إلا أن تحديد دورها بدقة في تحقيق المزايا التنافسية يبقى أمراً في غاية الصعوبة، لأن الكفاءة تندمج ضمن كافة مستويات المؤسسة وتختلف باختلاف المهن والمواقف وغيرها، لذا ولتوضيح نظرة كل مستوى إداري لأسلوب تسيير الكفاءات نعرض أهم المقاربات في هذا المجال:

أولاً: المقاربة التسييرية

تتمثل الكفاءة وفق هذه المقاربة في مجمل المعارف والسلوكيات والمهارات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والقابلة للاستغلال في ظل ظروف مهنية معينة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة

¹ عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية - دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012، بدون صفحة.

² عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص117.

متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة (Le savoir-faire) وحسن التصرف (-Le savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، فالكفاءة إذن تعد أداة متطورة وملازمة للعامل في مختلف الوضعيات المهنية التي قد تواجهه أثناء تأدية عمله شرط توفير كل الظروف الملائمة له.¹

ثانيا: المقاربة العملية

وفق هذه المقاربة تكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين مجموعة العمل والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، لذا يتجسد تسيير الكفاءات وفق هذه المقاربة قدرة المؤسسة على خلق التفاعل الجماعي، فالكفاءة بالنسبة لهذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية، وليست متاحة بل غير مضمونة، فالتحكم في الأفراد بتكنولوجيا معينة وقدرتهم على التأقلم مع سياسات المؤسسة قد يتأثر مثلا بإدخال تكنولوجيا جديدة أو تغيير السياسات المعمول بها.²

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة فإنها تضم إلى جانب الكفاءات الفردية والجماعية كل ما من شأنه إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، وذلك من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءة بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي تتميز بما يلي:

1. صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.
2. صعوبة تعويضها بألة تكنولوجية حديثة.
3. صعوبة تعويضها بواسطة طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.³

¹ - كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص56-57.

² - صالح خرواطي، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد24، العدد53، جوان 2018، ص304.

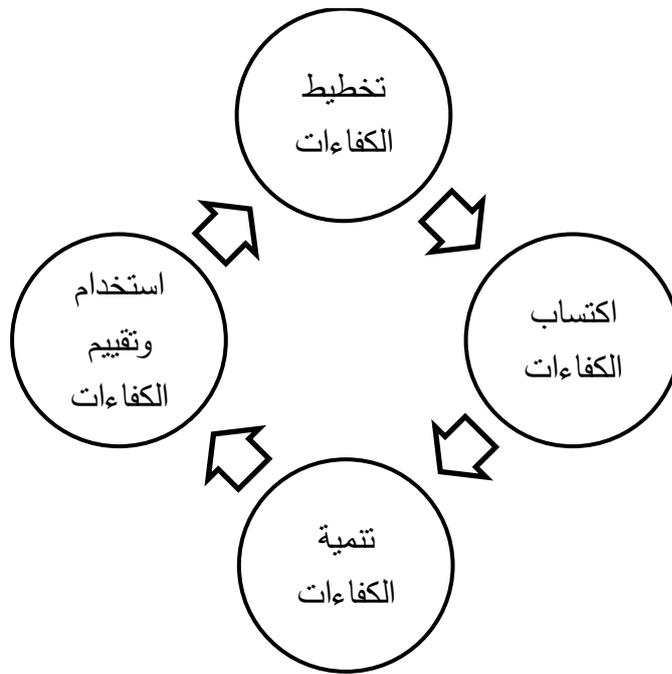
³ - يحضيه سملالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص143.

نلاحظ من خلال هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل، بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول، فتسيير الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم، أي لا بد من تسييرها وفق خطوات أو مراحل موضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- تخطيط الكفاءات: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية من خلال دراسة محيطها الداخلي والخارجي، بغية تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية مقارنة مع غيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف

مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.¹

2- اكتساب الكفاءات: خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة أمام عدة خيارات متمثلة في:

- استقطاب أفراد جدد (إما الاعتماد على طريقة التوظيف التقليدي أو طريقة التوظيف الإلكتروني).
- الاستعانة بنفس أفراد المؤسسة (وذلك عندما تكتشف المؤسسة وجود كفاءات داخلية تتناسب واحتياجات المنصب الشاغر فتلجأ عندها إلى عملية الترقية أو التوازن الوظيفي).
- شراء خدمات استشارية (وذلك في حالات نادرة لعدم توافر نوع معين من الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة، أو لعدم قدرة المؤسسة على التشخيص الجيد... إلخ).
- التعاون مع مؤسسات أخرى (وذلك في حالة تكون الكفاءات المطلوبة ظرفية، أي لا تحتاجها المؤسسة لمدة طويلة، بحيث يكون هذا النوع من الكفاءات المطلوبة لا يخص مهنة المؤسسة).²

3- تطوير وتنمية الكفاءات: يقصد بتنمية الكفاءات كل موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة أو تحسين أو تطوير كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها،³ أو هي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم،⁴ وبذلك فهي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، حيث يعرف هذا الأخير على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير

¹ - أمال بن سالم، رابح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص249.

³ - أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية-الواقع العملي وآفاق التطوير-تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012، بدون صفحة.

⁴ - رباب زارع، أحمد توفيق بورجلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد2، أوت 2019، ص386.

واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، السلوكيات،¹ غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة كما قد تكون غير فعالة، ويتم عادة تنمية الكفاءات أثناء ممارسة المهام بإتباع عدة طرق وهي التدريب، الاتصال، العمل الجماعي بين الموظفين.²

ولا تتم عملية تنمية الكفاءات دون عملية التحفيز التي تعد عنصراً جوهرياً في ذلك، إذ أن تبني المؤسسة لنظام تحفيزي مهما اختلف نوعه (معنوي أو مادي) إنما تهدف في الأساس إلى تحقيق منافع وأهداف تخصصها وأهداف تتعلق بالأفراد، أي تخلق نوع من التوازن بين متطلبات وحاجات أفرادها من جهة وبلوغ أهدافها وطموحاتها من جهة أخرى.³

4- استخدام وتقييم الكفاءات: في هذه المرحلة تبرز القيمة المضافة للكفاءة أين يتم خلالها استخدام وتوظيف الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم جني ثمار التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تقيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة، ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة وأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.⁴

المطلب الرابع: معيقات تسيير الكفاءات

في ظل التغيرات وكثرة التحديات الحاصلة في بيئة العمل فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتدريب والتعليم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، وعلى الرغم من ضرورة وأهمية عملية تسيير الكفاءات داخل المؤسسات، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع تعترضه العديد من المعوقات والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

¹ - زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس-باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص 22.

² - صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 131.

³ - محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 71.

⁴ - عثمان بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 250.

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات وكذلك للتسيير بالكفاءات، فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجزرها في ثقافة بعض المؤسسات.
- ضعف في إلتزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المؤسسات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج التسيير المتمحور على الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا.
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيما بينها.
- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة التنافسية.
- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المؤسسة "الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة".
- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
- عجز المؤسسة على تشاطر ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي، مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

¹ - عزراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات - رؤى نظرية وتطبيقات عملية، دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، العدد 41، الجزائر، مارس 2016، بدون صفحة.

المبحث الثالث: علاقة التشارك المعرفي بتطوير الكفاءات

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات لا يعتبر كافيا وإن كان بالغ الأهمية، ذلك أن المؤسسات لا يمكن أن تحقق الغاية من تسيير الكفاءات بها إلا من خلال عملية التطوير والتنمية حسبما تفرضه ظروف محيطها والتغييرات التي يتطلبها أداء الوظائف والمهام على أكمل وجه، ويترجم تطوير الكفاءات في عمليات التعلم الذي ينمي المعارف والمهارات والاتجاهات، علاوة على عمليات التدريب والتطوير المستمر وكذا التركيز على تكوين فرق عمل بناءة وخلق بيئة مشجعة على التشارك المعرفي، وغيرها من السياسات أو الأساليب التي تختلف من تنظيم لآخر وتصب كلها في هدف تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: دور الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لتنمية أي كفاءة في المؤسسة،¹ فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.²

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك وأداء الكفاءات في المؤسسة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء الكفاءات وسلوكهم بالعمل،³ ومن هنا نود توضيح التأثير فيما يلي:⁴

¹ - عيسى روابحية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2016، ص 42.

² - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 82.

³ - محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 433.

⁴ - قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 3، العدد 4، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 25.

أ- **توجهات المنظمة والعاملين بها:** يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف وتطوير الكفاءات، حيث أنه إذا كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالكفاءات نحو تحقيق أهدافها.

ب- **الانتشار:** يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها داخل المنظمة، مما يجعل منها أساساً للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة، مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام وفهم موحد، وهذا ما يؤدي إلى تطوير الكفاءات من خلال التشارك المعرفي التي دعمته هذه الثقافة.

ت- **المشاركة في اتخاذ القرار:** مع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المديرين، لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين، واشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار لا يؤدي فقط لزيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم، إنما تؤدي المشاركة وتفويض اتخاذ القرار إلى استنباط أفكار ومهارات وطرق جديدة مما يؤدي إلى زيادة قدرات الكفاءات الابتكارية.¹

ث- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للكفاءات بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى توفير الجو الذي يساعد في تنمية وتطوير الكفاءات ونذكر منها:²

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة وتكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية تمكنهم من القيام بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

- دعم الإدارة العليا لمبدأ تمكين العاملين والتشارك المعرفي، مما يساهم في تنمية الكفاءات.

¹- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص149.

²- قويدر بورقية، رحمة مجدة حصباية، مرجع سبق ذكره، ص26.

فالثقافة التنظيمية هي واحدة من المسؤوليات الرئيسية للقادة الإستراتيجيين، الذين يتحتم عليهم إنشاء وإدامة الخصائص التنظيمية التي تكافئ وتشجع المسعى الجماعي والعمل التعاوني بين جميع المستويات والأطراف المؤثرة في ضوء قيم وسلوكيات ثقافية محددة، ويتضح تأثير الثقافة على تطوير الكفاءات من خلال التحديد الواضح للأدوار والمسؤوليات وأنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يتمتع بالمرونة والتكيفية.¹

أي هناك إجماع بين الباحثين على أن للثقافة القوية دور أساسي في تطوير الكفاءات والرفع من إنتاجيتهم وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم وتسهيل عملية الاتصال فيما بينهم، مما ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس، حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز.

المطلب الثاني: دور التدريب في تطوير الكفاءات

يعتبر التدريب والتكوين من أهم طرق تطوير الكفاءات لذلك ارتأينا تخصيص هذا المطلب لتبيان دورها في عملية تطوير الكفاءات.

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.²

¹ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، جامعة بغداد العراق، 2017، ص 67.

² - يونس قرواط، محمد صلاح وآخرون، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة - التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، جامعة المسيلة الجزائر، 2019، ص 92.

يعد التدريب نشاطا من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعارف، كما يعمل على تقرير حاجة الكفاءات في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.¹

إن عملية التدريب الفعالة تسمح بخلق الكفاءات الجماعية، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح أيضا بتطوير وتنمية تلك الكفاءات من خلال صقل المهارات والقدرات لديهم، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية:²

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون؛

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات وقدرات، وإنما من الضروري القيام بالعمليات التدريبية، لأنه مهما كان مستوى الكفاءات من مهارات وقدرات، فهي بحاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل تطوير الكفاءات وتنمية مواهبهم وإكسابهم معارف ومهارات جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء ووظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.³

عندما تتقادم معارف ومهارات الكفاءات وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لتطوير الكفاءات بما يتماشى وتلك المستجدات،⁴

¹- ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية - دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجزائر 03، 2018، ص 14.

²- عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018، ص 189.

³- جلول بافكا، بلحاج فراحي، تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة - دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة طاهري محمد بشار، 2020، ص 200.

⁴- سهام شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، ص 143.

فتلك المعارف والمهارات الجديدة من أهم العناصر التي تؤدي إلى تطوير الكفاءات وزيادة القدرة والكفاءة على الأهداف.¹

المطلب الثالث: دور فرق العمل في تطوير الكفاءات

في ظل التغيرات وكثرة التحديات والتطورات الحاصلة في محيط المؤسسة وبروز تأثيراتها على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات، ومن بين الأساليب والآليات المعتمدة من قبل المؤسسات من أجل تنمية وتطوير كفاءاتها نجد فرق العمل، ولتحقيق فهم واع حول كيفية تطوير الكفاءات من خلال هذه الفرق نقوم بتوضيح ما يلي:

تعد فرق العمل من بين الأساليب والآليات التي تعتمدها المؤسسات لغرض تطوير كفاءاتها، فإدارة هذه الفرق تصب الاهتمام على أداء الجماعة بدلاً من الأداء الفردي،² حيث يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل بالمؤسسة والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات الأداء المتميزة، ويتم ذلك من خلال التركيز على تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة تطور من خلالها الكفاءات الجماعية.³

ويمكن تطوير الكفاءات من خلال فرق العمل بتوفر عدة متطلبات أهمها:⁴

- العمل على الاستثمار المستمر لفرق العمل ذات الأداء العالي والمتميز.
- توفير بيئة وظروف العمل المناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وضوح الأدوار لأعضاء الفريق، وتمتعهم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية.

¹ - عز الدين القنعي، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة لونيبي علي البيليدة، 2018، ص 126.

² - كاظم حمود خضير، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 221.

³ - زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 142-143.

⁴ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-49.

- منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية.
- العمل على تكليف الفريق بمهام تسمح باستخدام تشكيلة المهارات لكل أعضاء الفريق، والاستخدام الأمثل لكفاءات كل عضو فيه.
- توفير الحوافز مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم، ورفع شعورهم بالانتماء.
- العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ورفع وتحسين الاتصال، ورفع مهارة التفاعل والتعاون والمشاركة وتنسيق العمل مع الآخرين.

وعليه فإن تطوير الكفاءات من خلال فرق العمل يعتمد نجاحه على درجة التعاون والمشاركة والانسجام بين الأعضاء وغياب النزاعات بينهم، فالتعاون أو أداء العمل بشكل جماعي يعد أساساً لنجاح ودعم القدرات الابتكارية في المؤسسات، حيث تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون معاً على زيادة الجدية والحماس والتركيز على تحسين الأداء من خلال تبادل المعلومات والآراء، حيث يؤدي هذا التبادل والتشارك إلى توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها، على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب تنفيذها، مما يؤدي إلى تحقيق التعلم وذلك إلى دوره الخلاق في استيعاب الأفكار والمهارات والخبرات وتحويلها بشكل إبداعي إلى كفاءات،¹ وهناك العديد من الأساليب التي تساهم في هذا النوع من التطوير أهمها أسلوب المناقشة داخل الجماعة بغرض اكتشاف الأسباب التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من التماسك وإظهار كل القدرات والعمل على تطويرها، وأسلوب الحساسية أين يتم التركيز على زيادة وعي الفرد بسلوكه الشخصي وقدرته على الاستجابة الصحيحة لسلوك الآخرين، بالإضافة إلى العديد من الأساليب التي تساعد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، أهمها أسلوب المحاكاة وتطبيق تمارين من الواقع الفعلي والتدريب على كيفية تنفيذها، بحيث يتم التركيز على كيفية توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق العمل، والوصول إلى تطوير الكفاءات الجماعية بالشكل المطلوب.²

¹ - أمينة جودي، كمال منصور، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2018، ص 305.

² - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 143.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الكفاءات

في ظل التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتغير الكبير في كل مكونات بيئة الأعمال، وبروز تأثيرات هذه التغيرات على الساحة الاقتصادية، زادت أهمية تطوير الكفاءات البشرية حيث أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.¹

- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.²

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الكفاءة ما يلي:

- استحداث مناصب خاصة وتأهيل وتدريب الأفراد القائمين بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتواجدة في شبكة الانترنت، البريد الإلكتروني...إلخ.

- استخدام طرق جديدة في التكوين والتدريب لتطوير وتنمية الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ظهور طرق جديدة منفتحة للتعامل مع العملاء خاصة مع تزايد امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الإلكترونية)، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين وتدريب

¹- الحبيب ثابتي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

²- آسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص 19.

عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.¹

- مع اتصالات المؤسسة بمختلف الفئات عبر الانترنت أصبح الإدراك يزداد بأن الفئات المتصلة عبر الشبكة هي أكثر كفاءة من تلك التي لا تتصفحها، وبذلك تستطيع المؤسسة تشكيل جماعات افتراضية أين يتم تبادل المعلومات مما يسمح بتحويل الكفاءات من وإلى المؤسسة، ومثال ذلك الملتقيات عن بعد.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، والموضحة في الجدول رقم (02).

جدول رقم (02): الكفاءات السبع الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع...إلخ.
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات، وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص44.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة الكفاءات التي يحتاجها الأفراد في عصر المعلومات، كأن يكتسب الأفراد روح الابتكار والاتصال لأن العالم قائم على الابتكار والإبداع في كل شيء، إضافة إلى

¹ - آسية رحيل، مرجع سبق ذكره، ص19.

التحكم في المعلوماتية التي تعتبر وسيلة مساعدة في تشجيع الابتكار، ويجب أن لا نغفل عاملا مهما من شأنه أن يكيف كفاءات الأفراد مع تطورات البيئة وعصر المعلومات ألا وهو المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس والذي يتكون أساسا من عنصر التنمية الذاتية التي بدأت في البروز في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ.¹

فالمؤسسات اليوم في حاجة إلى موارد بشرية تمتلك تشكيلة من الكفاءات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع ووظائف خاصة، وأن وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقا لمتطلبات هذه البيئة سريعة التغير، وهذا ما يستدعي خبرات وقدرات متنوعة وتنوع الكفاءات المطلوبة للوظيفة، وهو ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر قصد إكساب الأفراد كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة.²

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير وتنمية الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين معها ضرورة التكيف ومحاولة اكتسابها واستخدامها من خلال التعليم والتدريب المستمرين من أجل تحقيق التفوق وتطوير وتنمية كفاءاتهم، وذلك تماشيا مع سرعة التطورات الحاصلة في هذه التكنولوجيات.

¹ - حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

² - سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص 80.

خلاصة الفصل

تأسيسا على ما ورد في هذا الفصل يمكن القول أن التنافس بين المؤسسات أصبح يرتكز على الموارد غير الملموسة، حيث تمثل الكفاءات البشرية أعلى أصول المؤسسة على اعتبارها المكون الرئيسي والحساس لرأس المال البشري، ويمكن القول بأن الكفاءة البشرية تمثل مزيجا من المعارف والمهارات والسلوكيات ضمن ما يتطلبه العمل، والتي تمكن الفرد من الوصول للأداء المطلوب، ولكن هذا لا يعتبر كافيا إذ أن متطلبات العصر تستلزم صقل وتطوير هذه الكفاءات والعمل على تحسينها وتحديثها بشكل مستمر تماشيا مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وهذا ما يستدعي تسييرا فعالا لهذه الكفاءات يشمل مختلف الآليات والأدوات والسياسات التي تسمح بتخطيط الكفاءات البشرية واكتساب المتميز منها، استخدامها وتطويرها، تقييمها والحفاظ عليها.

وإن تطوير الكفاءات البشرية يستدعي خلق بيئة داخلية للتعلم والنمو من خلال استخدام مختلف الطرق والأساليب، والتي من بينها خلق بيئة مشجعة على التشارك المعرفي والتعاون والثقة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، التدريب بمختلف أنواعه، تكوين فرق عمل بناءة... إلخ، كما يمكن القول بأن الأمر لا يقتصر هنا على التطوير الواقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة ككل، بل يتعداه إلى التطوير والتعليم الذاتي ومساهمة الأفراد بأنفسهم في رفع كفاءاتهم إلى أعلى المستويات وأكثرها تميزا، ومن هنا يمكن القول بأن تطوير الكفاءات يتطلب انسجاما بين حاجات المؤسسة من جهة وطموح أفرادها من جهة أخرى، مما يستدعي مرونة كبيرة من قبل المؤسسة في هياكلها وإجراءاتها ومختلف سياساتها وأساليبها في تسيير وتطوير كفاءاتها، وأن تعمل على تهمين وتقدير جهودهم باستمرار، وأن تركز على التمكين والاتصال والإشراك الدائم لهم.

الفصل الثالث: منهجية

الدراسة الميدانية

وخطواتها الإجرائية

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر

بن عمر

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة،

منهجها وحدودها

المبحث الثالث: أداة الدراسة

مقدمة الفصل

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم آليات إنجاح إدارة المعرفة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، والتي تساهم في تطوير الكفاءات من خلال نقل وتبادل وتقاسم المعارف بين الأفراد، مما يسمح بتطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، وإيماننا منا بأن أهم ما يعزز هذا التشارك المعرفي هو توفر متطلباته والتي تطرقنا إليها ألا وهي الثقافة التنظيمية الداعمة، التدريب، فرق العمل، وأخيرا عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال إجراء الدراسة على مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الكائنة ببلدية الفجوج ولاية قالمة، غير أن تحقيق الفهم السليم لمختلف النتائج المتوصل إليها يقتضي أولا إلقاء الضوء على الإطار المنهجي للبحث الميداني.

لذلك يهدف هذا الفصل أساسا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من مختلف جوانبها، وتوضيح منهج البحث وحدوده، بالإضافة إلى التعريف بالمجتمع المدروس وخصائص عينة الدراسة حسب مختلف المتغيرات الشخصية، كما يهدف إلى شرح بنية أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة مختلف بيانات البحث.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر

بما أن الدراسة معنية بمعرفة دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات وكذا نتائجها وآثارها بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" الكائنة ببلدية الفجوج ولاية قلمة، حيث تحتل المؤسسة مركزا هاما في الجزائر وهذا راجع للمكانة التي تحتلها في الأسواق الجزائرية مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، فإنه من الضروري إلقاء الضوء على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، طبيعة نشاطها، فروعها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس المؤسسة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB)، فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.

- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية، وبعد مرور أربع سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000، أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قلمة، التي تتربع على مساحة قدرها 42500 متر مربع ويحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 900) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012، وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج السميد والعجائن وذلك باستعمال القمح الصلب، وبيع المنتج النهائي (السميد والعجائن)، حيث يعتبر هذا النشاط الوظيفة الرئيسية للمؤسسة، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

أولا: طبيعة نشاط المؤسسة

يتم جلب المادة الأولية (القمح الصلب) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا.

حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

1- 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب كآآتي:

- الفرقة "أ" من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.

- الفرقة "ب" من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.

- الفرقة "ج" من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

- الفرقة "د" في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

2- 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة "أ" من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

- الفرقة "ب" من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

- الفرقة "ج" من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

- الفرقة "د" في حالة راحة.

ثانيا: فروع المؤسسة

تتوفر مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ...الخ).

- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

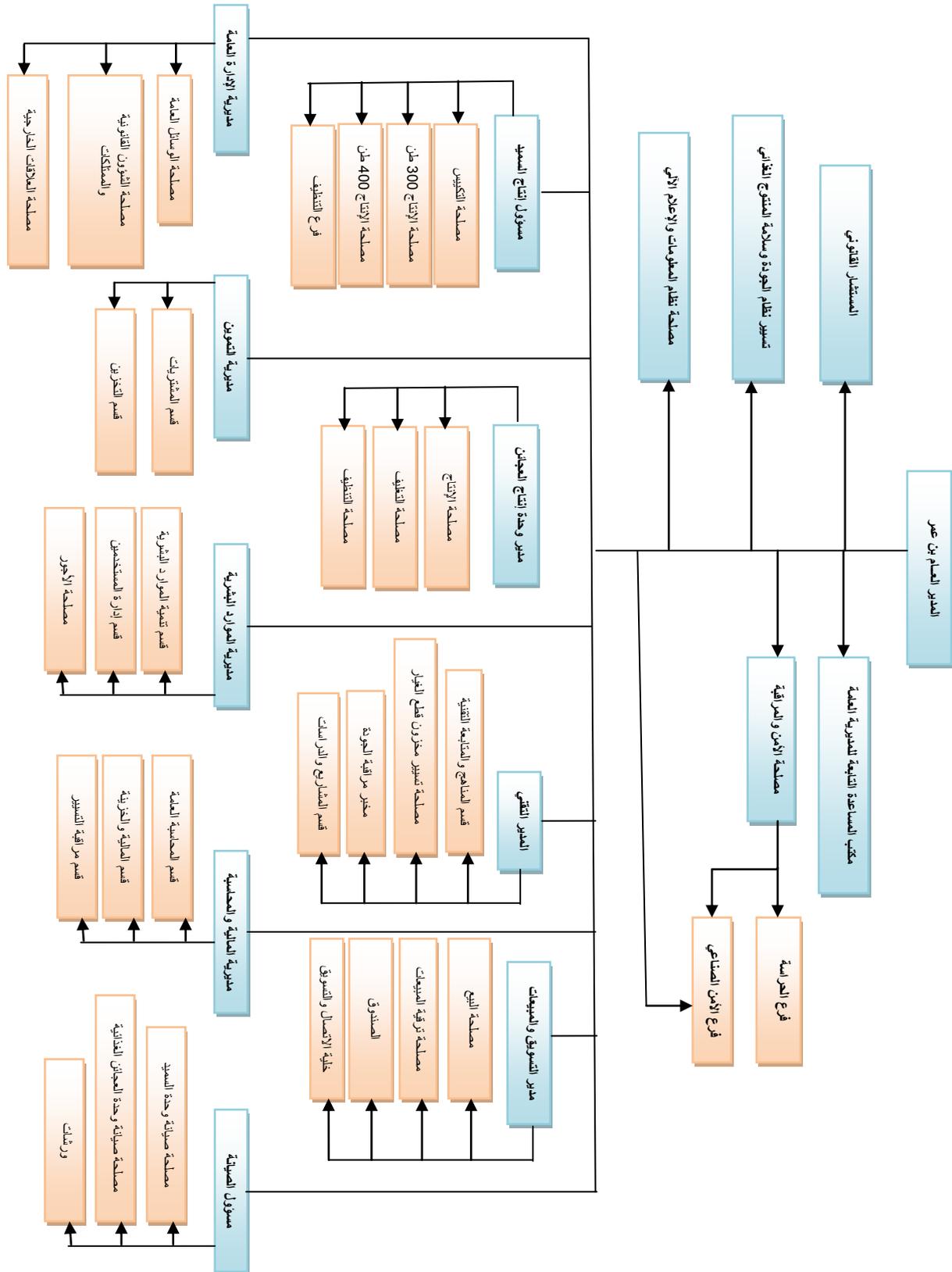
تسعى مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض بالاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري، فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، ويمكن توضيح مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كما يلي:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

وفي ما يلي شرح مقتضب لأهم ما جاء في الهيكل التنظيمي:

1- مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

أ- قسم تطوير الموارد البشرية: يهتم هذا القسم بالتوظيف حسب حاجات المؤسسة، وضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة، إلى جانب تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

ب- قسم تسيير المستخدمين: مهمته التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق، بالإضافة إلى متابعة التسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجيا.

2- مصلحة الأمن: تسهر على أمن الموقع أثناء وبعد ساعات العمل واستقبال مختلف الزوار.

3- مساعدة المديرية العامة: تعمل على مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها.

4- مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: تهتم بالإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

5- مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية: مهمتها السير على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

6- المستشار القانوني: يهتم بتوجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

7- مديرية التسويق والمبيعات: تهتم بضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام وتنظيم كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة، إضافة إلى التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إعلانية...إلخ)، هذا إلى جانب تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.

8- **مصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة، ويسهر على ذلك كل من:

أ- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

ب- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

9- **مديرية إنتاج العجائن:** مهمتها تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق، والإشراف على التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- **مصلحة التغليف:** تسير على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

10- **المديرية التقنية:** تتضمن هذه المديرية الأقسام التالية:

أ- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:** يهتم بمتابعة مختلف المشاريع الاستثمارية والإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي، بالإضافة إلى تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

ب- **قسم الأشغال والدراسات:** يهتم بدراسة وإنجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

ت- **المخبر:** يسهر على مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج وعلى مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

11- **مصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالاتي: ورشة الكهرباء، ورشة الميكانيك، ورشة الخارطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج، حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

12- مديرية التموين: مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... إلخ، والسير على تخزينها وهي تنقسم إلى:

أ- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

ب- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السير على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

13- مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية، بالإضافة إلى تكفلها بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

ب- قسم المالية والخزينة: مهمته ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح، بالإضافة إلى المتابعة البنكية ودراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.

ت- قسم مراقبة التسيير: مهمته السير على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة وتعيين ومراقبة ميزانية الشركة.

14- مديرية الإدارة العامة: مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

أ- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

ب- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات: مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة وتسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

ت- مصلحة العلاقات الخارجية: التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها

بعد التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة سابقا، تهدف الطالبتين فيما يلي إلى تسليط الضوء على المنهج المعتمد في الدراسة وتوضيح حدودها، إضافة إلى التعريف بخصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة وفق مختلف المتغيرات السوسيو مهنية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بما أن البحث الميداني يهدف إلى التعرف على متطلبات التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة، وتبيان دورها في تطوير الكفاءات بالمؤسسة، فإن الطالبتين تريان بأن أفضل منهج يسمح بتحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الدراسة على استجواب عينة عشوائية من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على استمارة أسئلة لجمع المعلومات الضرورية والمناسبة للموضوع بناء على إجابات الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، وقمنا بعد ذلك بضبط المعلومات المتحصل عليها في شكل متغيرات إجرائية من أجل وصفها وصفا إحصائيا، ثم تحليل هذه البيانات، بما يسمح من التعرف على العوامل المكونة للظاهرة المدروسة وكيفية تأثيرها على الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانات المتاحة للطالبتين، فإن حدود الموضوع كانت كالتالي:

الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة عشوائية سحبت من مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسמיד).

الحدود المكانية: مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسמיד) الكائنة ببلدية الفجوج ولاية قلمة.

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الراهنة طيلة الموسم الجامعي 2021/2020.

الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 728 عاملاً، وقد سحبت عينة عشوائية من العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع (130) استمارة على العمال، وتم استرجاع (107) استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استرجاع تعادل 82.3%.

وفي ما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات السوسيو مهنية:

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

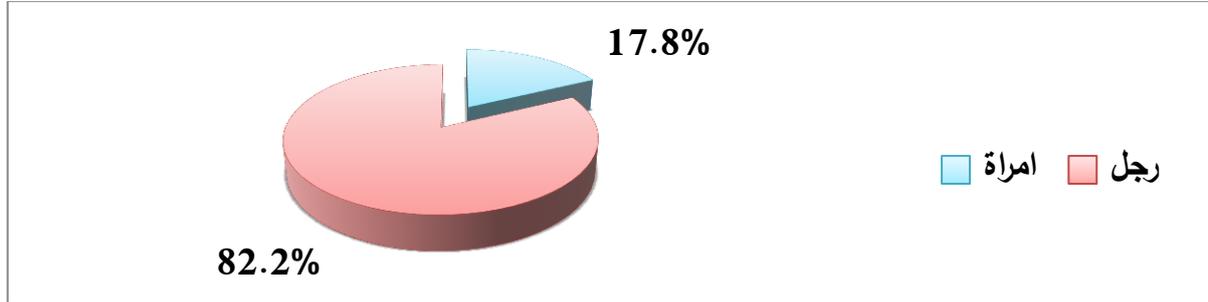
النسبة %	العدد	البيان
82.2%	88	رجل
17.8%	19	إمرأة
100%	107	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الرجال في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يشكلون ما نسبته (82.2%) من إجمالي العينة المسحوبة من المؤسسة، حيث بلغ عددهم (88) رجلاً، بينما تمثل المرأة ما نسبته (17.8%) من إجمالي عدد العمال في العينة، وذلك بتكرار مقداره (19) امرأة، والملاحظ هنا أن مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تعتمد بصفة كبيرة على صنف الرجال أكثر مما تعتمد على صنف النساء، وترجع الطالبتين هذه النتائج إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة المختصة في صناعة الأغذية (العجائن والسميد).

هذا ويوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

شكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

ثانياً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضاً توزيع أفراد الدراسة وفقاً لهذه الفئات:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

النسبة %	العدد	البيان
27.1%	29	أقل من 30 سنة
46.7%	50	من 30 إلى 39 سنة
23.4%	25	من 40 إلى 49 سنة
2.8%	3	50 سنة فأكثر
100%	107	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتركز أعمارهم في الفئات الثلاثة الأولى، حيث بلغ تكرارها على التوالي (29) و(50) و(25) مفردة، بنسب قدرها (27.1%) بالنسبة للفئة الأولى (أقل من 30 سنة) و(46.7%) بالنسبة للفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) و(23.4%) بالنسبة للفئة الثالثة (من 40 إلى 49 سنة)، وبينما جاءت الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) في المرتبة الرابعة بتكرار قدره (03) وبنسبة (2.8%)، وترجع الطالبتين هذه النتائج إلى كون

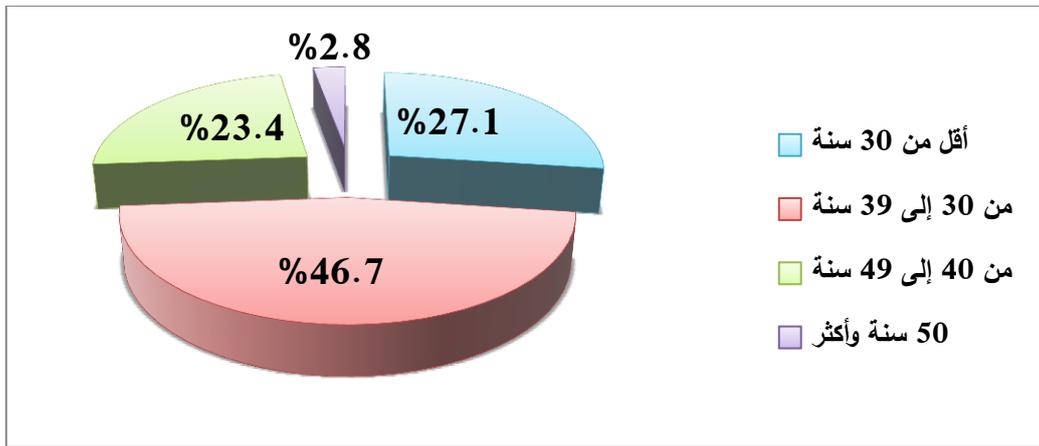
الفصل الثالث:

منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المؤسسة محل الدراسة تتبع سياسة التشبيب في اختلاف طاقمها البشري بالنسبة للفئتين الأولى والثانية باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و 49 سنة ونسبة قليلة ما بين 50 سنة وأكثر مما يعكس وجود خبرات داخل المؤسسة.

ويمكن توضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي

لتوضيح كيف يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي تم اقتراح (04) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

البيان	العدد	النسبة (%)
إبتدائي	0	0%
متوسط	6	5.6%
ثانوي	60	56.1%
جامعي	41	38.3%
المجموع	107	100%

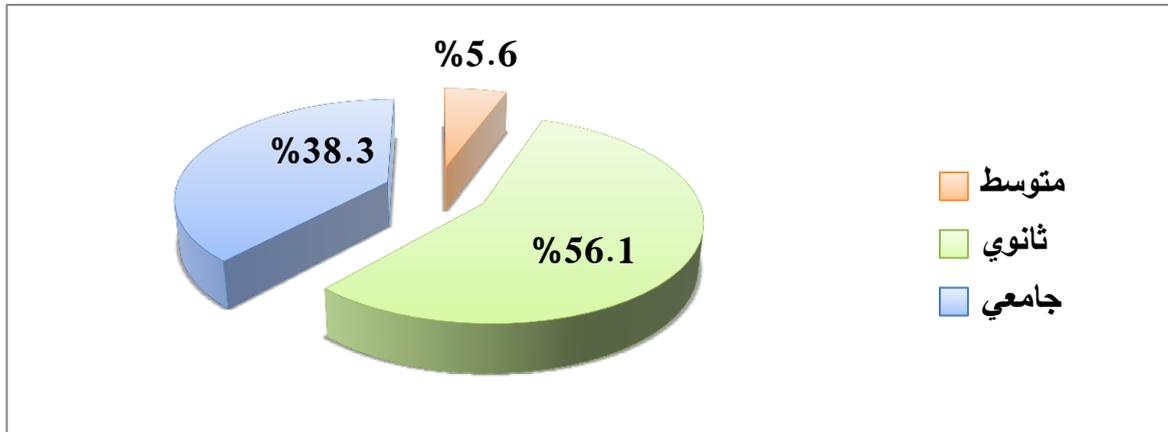
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" هم من ذوي المستوى الثانوي والجامعي، حيث بلغ تعدادهم على التوالي (60) عامل بالنسبة للمستوى الثانوي وهو ما نسبته (56.1%) من إجمالي العينة و(41) عامل بالنسبة للمستوى الجامعي وهو ما نسبته (38.3%) من إجمالي العينة، في حين لا يمثل العمال ذوي المستوى المتوسط إلا ما نسبته (5.6%) والذين بلغ عددهم (06) عمال من النسبة الإجمالية لأفراد العينة، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فلم يشمل على أي مفردة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف والتي تمتلك القدرة في التحكم التكنولوجي.

ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (07) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً

لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

شكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

رابعاً: خصائص أفراد الدراسة وفقاً للأقدمية في العمل

لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب أقدميتهم في العمل، تم الاعتماد على الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية

النسبة %	العدد	البيان
29.9%	32	أقل من 5 سنوات
42.1%	45	من 5 إلى 9 سنوات

16.8%	18	من 10 إلى 14 سنة
8.4%	9	من 15 إلى 19 سنة
2.8%	3	20 سنة فأكثر
100%	107	المجموع

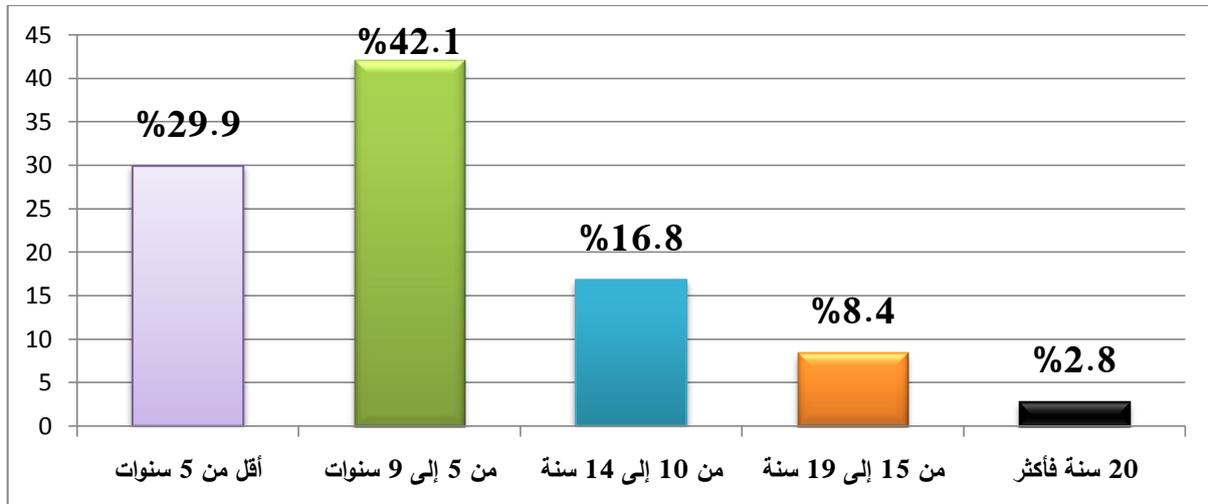
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (42.1%) من أفراد عينة الدراسة العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" تتراوح خبرتهم ما بين (5) و(9) سنوات، في حين تبلغ نسبة أولئك الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات (29.9%) من إجمالي العينة، بينما تمثل نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10) و(14) سنة ما يعادل (16.8%) من عدد عمال العينة، أما العمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين (15) و(19) سنة تقدر نسبتهم بما يعادل (8.4%) من إجمالي العينة، في حين تبلغ نسبة العمال الذين تتجاوز خبرتهم (20) سنة (2.8%) من إجمالي عدد عمال العينة.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية في مؤسسة "مطاحن عمر بن

عمر" في الشكل التالي:

شكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel

المبحث الثالث: أداة الدراسة

على اعتبار أن من بين أهداف الدراسة هو معرفة الأثر الذي يحدثه التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات، فقد تم الاعتماد على أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في البحوث الوصفية، وهي الاستمارة التي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، حيث تعتبر هذه الأخيرة السبيل الذي يلجأ إليه الباحث قصد جمع مختلف البيانات التي يحتاجها بطريقة علمية صحيحة، والتي من شأنها توفير الاستفادة اللازمة له في إجراء موضوع بحثه، وتسعى الطالبتين فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمدت الطالبتين في تصميمهما لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

كان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث:

- الجنس؛

- السن؛

- المستوى التعليمي؛

- الأقدمية.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

اشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

1. المحور الأول: التشارك المعرفي

يتضمن هذا المحور معرفة متطلبات التشارك المعرفي ومدى توفرها في المؤسسة، وهو ما يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة التي يبلغ عددها أربع متغيرات، حيث تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بوجود متطلبات التشارك المعرفي في بيئة عملهم، وكانت هذه الإجابات كما يلي: عالي جدا - عالي - متوسط - منخفض - منخفض جدا.

واشتمل هذا المحور ككل على (21) عبارة تم تقسيمها على متطلبات التشارك المعرفي كما

يلي:

- العبارات من (1) إلى (7) خاصة بالثقافة التنظيمية.
- العبارات من (8) إلى (12) خاصة بالتدريب.
- العبارات من (13) إلى (16) خاصة بفرق العمل.
- العبارات من (17) إلى (21) خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2. المحور الثاني: تطوير الكفاءات

يتضمن هذا المحور التعرف على مستوى تطوير الكفاءات في المؤسسة، إذ اعتمدت الطالبتين في هذا المحور على أهم النقاط التي يجب توفرها لدى الفرد من جهة والتي يجب توفيرها من قبل المؤسسة من جهة أخرى بهدف تطوير الكفاءات في المؤسسة، ولكي تحقق الدراسة هدفها تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية كبيرة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، وفي المقابل تم اقتراح خمسة إجابات ممكنة وهي كما يلي: عالي جدا - عالي - متوسط - منخفض - منخفض جدا.

واشتمل هذا المحور ككل على (21) عبارة تم تقسيمها كما يلي:

- العبارات من (22) إلى (26) خاصة بالمعرفة.
- العبارات من (27) إلى (30) خاصة بالمهارة.

- العبارات من (31) إلى (34) خاصة بالسلوك.
- العبارات من (35) إلى (38) خاصة بالتحفيز.
- العبارات من (39) إلى (42) خاصة بظروف العمل.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستمارة قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، سواء من حيث الصدق الظاهري لعباراتها، أو صدق المعاينة أي إحاطتها بكافة جوانب الظاهرة المراد قياسها.¹ بينما يشير الثبات إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على ملاحظات متطابقة فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها من قبل ملاحظين مختلفين على الموضوعات ذاتها، فالثبات يشكل نوعاً من الضمان لدقة النتائج.²

أولاً: صدق أداة الدراسة

نظراً لأهمية صدق استمارة الأسئلة ولبيان صلاحية كل عبارة من عباراتها تم الحرص على الالتزام بقواعد كتابة هذه العبارات على أن تكون موجزة ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، ثم قامت الطالبتين بعرض هذه الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في هذا المجال، واستفادة من خبرتهم ومعارفهم وبناءً على نصائحهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم حول عبارات الاستمارة أرسينا إلى استمارة نهائية، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على الاستمارة الأولى الموجهة للتحكيم والتي من بينها قمنا بحذف بعض المفردات وتعديل صياغة بعض العبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل (ألفا كرونباخ) "Crombakh Alpha" من بين أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "لألفا كرونباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7)

¹ - منذر ضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص113.

² - مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عصام، ط1، 1993، ص33.

و(0.8) وكلما تزيد تكون أفضل،¹ ومن أجل التأكد من ثبات استمارة الأسئلة، قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستمارة وحسب العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "ألفا كرونباخ"	محاور الاستمارة
0.822	التشارك المعرفي
0.745	تطوير الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ القيمة (0.881)، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

المطلب الثالث: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يمثل التناسق الداخلي لأداة الدراسة صدق المحتوى، وقد تم التعرف على هذا الأخير من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات استمارة الأسئلة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسماً إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة للمحور الأول للاستمارة الخاصة بموضوع هذه الدراسة، إذ أنه كلما كان معامل ارتباط درجات العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للمحور أو البعد عالياً كلما دل ذلك على توفر التناسق الداخلي للأداة ككل،² وقد تم حساب معامل (بيرسون) للتناسق الداخلي للعينة كما هو موضح فيما يلي:

¹ - محمود مهدي بيادي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، ط1، دار الحامد، عمان، 2005، ص49.

² - فاطمة عشي حسن محمد رضوان، الخصائص السيكمترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017، ص388.

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "التشارك المعرفي":

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "التشارك المعرفي" إلى (04) أبعاد، يعبر كل بعد منها على إحدى متطلبات التشارك المعرفي، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حده والدرجة الكلية لهذه الأبعاد وكانت النتائج كما يلي:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الثقافة التنظيمية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "الثقافة التنظيمية":

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية" والدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين بما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه.	0.353	0.000
2	هناك درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.	0.523	0.000
3	يوجد انسجام في القيم بين العاملين.	0.502	0.000
4	يلجأ العاملون إلى التشاور الجماعي بدل العمل الفردي عند تقاوم المشاكل والصعوبات في العمل.	0.594	0.000
5	تعمل إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تعاونية بين العاملين.	0.495	0.000
6	يشارك الرؤساء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات.	0.654	0.000
7	تؤمن الإدارة العليا بأن تشجيع تبادل المعلومات بين الأفراد أمر غاية في الأهمية.	0.589	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الثقافة التنظيمية" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "التدريب":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "التدريب":

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التدريب" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
8	تهتم المؤسسة بإدارة وتفعيل مراكز التدريب الداخلي.	0.424	0.000
9	تقدم المؤسسة برامج لتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.	0.644	0.000
10	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.	0.496	0.000
11	توفر المؤسسة من حين لآخر فرص تدريبية خارج حدود المؤسسة.	0.755	0.000
12	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.	0.694	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التدريب" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يعني أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "فرق العمل":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "فرق العمل":

جدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرق العمل" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
13	تدعم إدارة المؤسسة التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط	0.643	0.000

		العمل الجماعي.	
0.000	0.516	يدرك العاملون أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات.	14
0.000	0.612	تشجع المؤسسة على استخدام الكفاءات الجماعية في حل المشكلات من خلال فرق عمل.	15
0.000	0.587	تسمح المؤسسة بتكوين فرق عمل غير رسمية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية.	16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "فرق العمل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي فإنه يمكن القول أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تكنولوجيا المعلومات والاتصال":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "تكنولوجيا المعلومات

والاتصال":

جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكنولوجيا المعلومات

والاتصال" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
17	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تمتاز بالمرونة والسهولة.	0.593	0.000
18	يستخدم العاملون في المؤسسة شبكة الانترنت لأداء بعض مهامهم.	0.624	0.000
19	تستعمل المؤسسة شبكة اتصال داخلية لتبادل المعلومات بين العاملين.	0.776	0.000
20	تعتمد المؤسسة على جرد الكفاءات التي تمتلكها في برامج خاصة بما يساعدها في عملية تسيير الكفاءات.	0.721	0.000
21	تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة خاصة بنظم دعم	0.673	0.000

		القرارات.	
--	--	-----------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانياً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "تطوير الكفاءات":

يتكون المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "تطوير الكفاءات" من (21) عبارة وتم تقسيمه إلى (05) أبعاد، واختبار التناسق الداخلي لعبارات كل بعد تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة من عبارات إحدى الأبعاد والدرجة الكلية لهذا البعد، وكانت النتائج كما يلي:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "المعرفة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "المعرفة":

جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المعرفة" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
22	أصبحت لدي القدرة على استيعاب التطورات والتغيرات الحديثة.	0.541	0.000
23	أصبحت لدي القدرة على استخدام معارفي والتحكم فيها حسب الوضعيات المهنية المحتملة.	0.309	0.001
24	أصبحت لدي القدرة على فهم جوهر المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.	0.296	0.002
25	أصبحت لدي القدرة على استنتاج طرق وأساليب عمل جديدة.	0.341	0.000
26	أصبحت لدي القدرة على تقديم آراء وأفكار جذابة.	0.538	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المعرفة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "المهارة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "المهارة":

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المهارة" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
27	أصبحت أكثر إتقاناً في تأدية مهامي.	0.439	0.000
28	أصبحت لدي القدرة على التحكم في مختلف الآلات والتقنيات الحديثة.	0.420	0.000
29	أصبحت لدي القدرة على إنجاز مهامي في وقت أقل.	0.414	0.000
30	أصبحت لدي قدرة أكبر على تفادي الوقوع في حوادث العمل.	0.402	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المهارة" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يعني أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "السلوك":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "السلوك":

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "السلوك" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
31	أصبحت أكثر قدرة على التأقلم مع متطلبات التغيير.	0.477	0.000
32	أصبحت أكثر استعداداً للتعاون مع زملائي في العمل.	0.469	0.000
33	أصبحت على استعداد أكبر لمشاركة معارف مع زملائي في العمل.	0.454	0.000
34	أصبحت على استعداد لتقبل مختلف الانتقادات الموجهة لي.	0.408	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "السلوك" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي فإنه يمكن القول أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "التحفيز":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "التحفيز":

جدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التحفيز" والدرجة الكلية

للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
35	تعمل المؤسسة باستمرار على التحفيز وفق معايير أكثر موضوعية.	0.599	0.000
36	تعتمد المؤسسة على مبدأ العدالة في تقديم التحفيز للعاملين.	0.378	0.000
37	يقابل كل مجهود إضافي تحفيز مادي.	0.289	0.003
38	تشجع المؤسسة الأفكار والإبداعات الجديدة.	0.188	0.053

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التحفيز" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

5. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "ظروف العمل":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الخامس "ظروف العمل":

جدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل" والدرجة

الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
39	يتميز مكان عملي بالهدوء اللازم لتأدية مهامى بأريحية.	0.510	0.000
40	يتلاءم تصميم مكان عملي مع مهامى وأنشطتي المهنية.	0.368	0.000
41	توفر لي المؤسسة كل الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامى بفعالية.	0.279	0.004
42	توفر لي المؤسسة الأدوات الكافية للحماية من الأمراض المهنية وحوادث العمل.	0.333	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "ظروف العمل" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) للتعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وهي:

1- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛

2- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛

3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛

4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛

5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛

6- مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس سلوكيات وتفضيلات أفراد عينة الدراسة.

ولحساب طول خلايا مقياس "ليكرت الخماسي" فقد تم حساب المدى العام وفق القانون:
 $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($5 - 1 = 4$)، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي: ($4/5 = 0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من (1) إلى أقل من (1.8) تمثل (منخفض جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (منخفض) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (متوسط) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (عالي) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- من (4.2) إلى (5) تمثل (عالي جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني.

7- اختبار "Smirnov_Kolmogorov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

8- معامل الارتباط (R) للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، و معامل التحديد (R^2) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع.

9- اختبار تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

10- كما تمت الاستعانة بالأشكال البيانية لإجراء بعض الاختبارات، كالتأكد من فرضيات الانتشار الخطي وتجانس التباين لبواقي نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل

بناء على ما سبق ومن خلال التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) الواقعة ببلدية الفجوج ولاية قالمة، من خلال تعريفها، توضيح طبيعة نشاطها وفروعها، وكذا هيكلها التنظيمي، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، من خلال وصف خصائص أفراد العينة حسب أهم المتغيرات الشخصية، كما تضمن هذا الفصل شرحا لبنية أداة الدراسة، وتوضيحا لكيفية توزيع عبارات الاستمارة على مختلف محاورها، هذا وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثباتها وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات استمارة الأسئلة متناسقة كل منها مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى توفر شرط التناسق الداخلي، وهو ما يبرهن على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وأخيرا تناول هذا الفصل توضيحا لأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل
الدراسة على التشارك المعرفي

المبحث الثاني: تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل
الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة الفصل

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإن الدراسة في جانبها هذا تسعى إلى عرض وتحليل وتفسير ما تم التوصل إليه ميدانياً، وذلك من خلال التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التشارك المعرفي بمختلف متطلباته والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطوير الكفاءات لدى هذه المؤسسة.

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى الكشف عن مدى تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تجمع بين متطلبات التشارك المعرفي المعتمدة في المؤسسة وتطوير كفاءات العاملين فيها.

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التشارك المعرفي

إن التعرف على مدى الاعتماد على التشارك المعرفي بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان: ما مدى الاعتماد على التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم في المحور الأول لأداة الدراسة تناول أربعة أبعاد، يشير كل منها إلى إحدى متطلبات التشارك المعرفي، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وبالتالي تتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة "التشارك المعرفي"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات كما هو موضح في ما يلي:

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول من متطلبات التشارك المعرفي والممثلة بالعبارات السبعة الأولى من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول من

متطلبات التشارك المعرفي "الثقافة التنظيمية"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
01	تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين بما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه.	13	54	29	11	0	0.827	3.64	عالي
		12.1	50.5	27.1	10.3	0			
02	هناك درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة.	3	37	45	15	7	0.922	3.31	متوسط
		2.8	34.6	42.1	14	6.5			
03	يوجد انسجام في القيم بين العاملين.	8	59	22	08	0	0.743	3.63	عالي
		7.5	5.55	29.9	7.5	0			
04	يلجأ العاملون إلى التشاور الجماعي بدل العمل الفردي عند تقاوم المشاكل والصعوبات في العمل.	2	41	36	22	6	0.941	3.10	متوسط
		1.9	38.3	33.6	20.6	5.6			
05	تعمل إدارة المؤسسة على توفير	18	57	26	6	0	0.779	3.81	عالي

			0	5.6	24.3	53.3	16.8	%	بيئة عمل تعاونية بين العاملين.	
منخفض	1.047	2.43	23	36	28	19	1	ت	يشارك الرؤساء مرؤسيهم في عملية اتخاذ القرارات.	06
			21.5	33.6	26.2	17.8	0.9	%		
عالي	0.867	3.40	1	16	37	45	8	ت	تؤمن الإدارة العليا بأن تشجيع تبادل المعلومات بين الأفراد أمر غاية في الأهمية.	07
			0.9	15	34.6	42.1	7.5	%		
متوسط	-	3.3071	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسميد)، يرون أن الثقافة التنظيمية كإحدى متطلبات التشارك المعرفي متوفرة بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.3071) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لبعض عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي" والبعض الآخر ضمن حدود الخلية "متوسط" ماعدا المتوسط الحسابي للعبارة (06) الذي يندرج ضمن حدود الخلية "منخفض"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 05) "تعمل إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تعاونية بين العاملين" بمتوسط حسابي قيمته (3.81) وانحراف معياري قيمته (0.779)، تليها بعد ذلك (العبارة 01) "تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين بما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه" بمتوسط قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.827)، ثم ثالثا (العبارة 03) القائلة "يوجد انسجام في القيم بين العاملين" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.63) وانحرافها المعياري (0.743)، أما رابعا (العبارة 07) "تؤمن الإدارة العليا بأن تشجيع تبادل المعلومات بين الأفراد أمر غاية في الأهمية" بمتوسط حسابي يعادل (3.40) وانحراف معياري يعادل القيمة (0.867)، وهي متوسطات تنحصر ضمن الخلية "عالي"، مما يدل على أن أكثر ما تسعى إليه المؤسسة محل الدراسة هو إيجاد مناخ تضامن وبيئة تعاونية تسهل الحصول على المعلومة من طرف الأفراد، مما يسمح بتقاسم وتبادل المعارف فيما بينهم، أما خامسا جاءت (العبارة 02) "هناك درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها المعياري (0.922)، بينما جاءت (العبارة 04) "يلجأ العاملون إلى التشاور الجماعي بدل العمل الفردي عند تقاوم المشاكل والصعوبات في

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

العمل" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره (0.941)، وهي متوسطات تنحصر ضمن الخلية "متوسط"، وهو دليل على محاولة المؤسسة محل الدراسة وحرصها على خلق مناخ تسوده الثقة المتبادلة بين العاملين، وذلك راجع لاهتمامها بتعزيز وتشجيع العاملين لديها على العمل الجماعي، وأخيرا (العبرة 06) "يشارك الرؤساء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات" بمتوسط قدره (2.43) وانحرافا قدره (1.047)، وهو متوسط يقع على مستوى الخلية "منخفض"، ويرجع ذلك إلى كون المؤسسة تعتمد على اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين فقط، مما يدل على ثقة المسؤولين بقدراتهم ومعارفهم دون الحاجة إلى الأخذ بأراء المرؤوسين أو مشاركتهم مسؤولية اتخاذ القرار، وذلك تقاديا للعديد من المشاكل والصعوبات التي من الممكن أن تعيق سير نشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: التدريب

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني من متطلبات التشارك المعرفي والممثلة بالعبارات (8، 9، 10، 11، 12) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني من

متطلبات التشارك المعرفي "التدريب"

رقم العبرة	العبرة	الإجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
08	تهتم المؤسسة بإدارة وتفعيل مراكز التدريب الداخلي.	ت	27	55	24	1	0	4.01	عالي
		%	25.5	51.4	22.4	0.9	0		
09	تقدم المؤسسة برامج لتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.	ت	14	57	33	3	0	3.77	عالي
		%	13.1	53.3	30.8	2.8	0		
10	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.	ت	39	59	5	4	0	4.24	عالي جدا
		%	36.4	55.1	4.7	3.7	0		
11	توفر المؤسسة من حين لآخر فرص تدريبية خارج حدود المؤسسة.	ت	7	23	38	29	10	2.89	متوسط
		%	6.5	21.5	35.5	27.1	9.3		
12	تشجع إدارة المؤسسة العاملين	ت	8	16	23	39	21	2.54	منخفض

			19.6	36.4	21.5	15	7.5	%	على المشاركة في المؤتمرات العلمية.
عالي	-	3.4897	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن التدريب كأحد متطلبات التشارك المعرفي متوفر بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.4897) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

كما يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن حرص المؤسسة وسعيها إلى تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال هو السبب الوحيد الذي يمكن إحساسه بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) القيمة (4.24)، وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الخامسة التي تقابل الخلية "عالي جداً"، وبانحراف معياري قدره (0.712)، وهو ما يدل على استعانة المؤسسة محل الدراسة بتقنيات المعلومات والاتصالات من انترنت، حواسيب، أقراص، برمجيات... إلخ في العملية التدريبية، وذلك قصد زيادة التحكم في مختلف الآلات المعتمد عليها بشكل كبير في المؤسسة.

في حين أن بقية العبارات الأخرى بعضها متوفرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية، والبعض الآخر والذي يشتمل على عبارتين إحداهما متوفرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة والأخرى متوفرة بدرجة منخفضة، حيث يأتي في مقدمتها (العبارة 08) "تهتم المؤسسة بإدارة وتفعيل مراكز التدريب الداخلي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.720)، تليها بعد ذلك (العبارة 09) المتعلقة بتقديم المؤسسة برامج لتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.708)، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة توفر فرص تدريب دورية لكل العاملين بالمؤسسة، وذلك راجع لاهتمامها وحرصها على تنمية معارف ومهارات العاملين لديها، بعد ذلك تأتي (العبارة 11) المعنية بتوفير المؤسسة من حين لآخر لفرص تدريبية خارج حدودها، حيث قدر متوسطها الحسابي (2.89) وانحرافها المعياري

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

بلغ (1.058)، وهو متوسط يقع على مستوى الخلية "متوسط"، وهو دليل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة نوعاً ما على أسلوب التدريب خارج أماكن العمل، وذلك سواء ببعث العمال في دورات تدريبية خارج الوطن أو داخله من خلال الاستعانة بمراكز تدريب خاصة أو معاهد أو جامعات... إلخ، وأخيراً تأتي (العبارة 12) المتعلقة برأي الأفراد بأن إدارة المؤسسة تشجع العاملين على المشاركة في المؤتمرات العلمية بمتوسط حسابي بلغ القيمة (2.54) وانحراف معياري قدر بـ (1.184)، وهو متوسط يقع على مستوى الخلية "منخفض"، وهو ما يدل على ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتدعيم مخزونها المعرفي من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.

المطلب الثالث: فرق العمل

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث من متطلبات التشارك المعرفي والممثلة بالعبارات (13، 14، 15، 16) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (19): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث من

متطلبات التشارك المعرفي "فرق العمل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالي	عالي جداً			
13	تدعم إدارة المؤسسة التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.	0	4	45	47	11	3.61	0.724	عالي
		0	3.7	42.1	43.9	10.3			
14	يدرك العاملون أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات.	0	6	17.8	60	22	3.92	0.779	عالي
		0	5.6	17.8	56.1	20.6			
15	تشجع المؤسسة على استخدام الكفاءات الجماعية في حل المشكلات من خلال فرق العمل.	1	7	36	53	10	3.60	0.787	عالي
		0.9	6.5	33.6	49.5	9.3			
16	تسمح المؤسسة بتكوين فرق عمل غير رسمية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية.	30	32	30	11	4	2.32	1.104	منخفض
		28	29	28	10.3	3.7			

متوسط	-	3.3598	المتوسط الحسابي العام
-------	---	--------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن فرق العمل كإحدى متطلبات التشارك المعرفي متوفرة بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.3598) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات الثلاث الأولى (13، 14، 15) لهذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 14) "يدرك العاملون أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات" بمتوسط حسابي قيمته (3.92) وانحراف معياري قيمته (0.772)، تليها بعد ذلك (العبارة 13) "تدعم إدارة المؤسسة التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي" بمتوسط قدره (3.61) وانحراف معياري قدره (0.724)، ثم ثالثاً (العبارة 15) القائلة "تشجع المؤسسة على استخدام الكفاءات الجماعية في حل المشكلات من خلال فرق العمل" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.60) وانحرافها المعياري (0.787)، وهي متوسطات تتحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يدل على حرص المؤسسة محل الدراسة ودعمها لعلاقات العمل الجماعي، وذلك قصد تعزيز تبادل وتقاسم المعارف والخبرات بين العاملين، كل العبارات السابقة الذكر تقع ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "عالي"، ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد، ويرجع هذا المستوى العالي لتوفر فرق العمل في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

كما يتضح من الجدول نفسه أن العبارة رقم (16) "تسمح المؤسسة بتكوين فرق عمل غير رسمية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية" نالت المرتبة الأخيرة من حيث مدى توفرها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.32)، وهي القيمة الوحيدة التي تتدرج ضمن حدود الفئة الثانية التي تقابل الخلية "منخفض" أي ما بين (1.8) و(2.6)، وذلك بانحراف معياري قدره (1.104)، وهذا راجع إلى كون المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على تخصيص فرق لتقديم المعارف ونقلها بين العاملين، بل هي حريصة على تشجيع تبادل وتقاسم المعارف بين جميع الموظفين.

المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع من متطلبات التشارك المعرفي والممثلة بالعبارات (17، 18، 19، 20، 21) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (20): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع من متطلبات التشارك المعرفي "تكنولوجيا المعلومات والاتصال"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا			
17	تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تمتاز بالمرونة والسهولة.	ت	29	64	8	5	1	4.07	عالي
		%	27.1	59.8	7.5	4.7	0.9		
18	يستخدم العاملون في المؤسسة شبكة الانترنت لأداء بعض مهامهم.	ت	27	55	21	2	2	3.96	عالي
		%	25.2	51.4	19.6	1.9	1.9		
19	تستعمل المؤسسة شبكة اتصال داخلية لتبادل المعلومات بين العاملين.	ت	33	54	18	1	1	4.09	عالي
		%	30.8	50.5	16.8	0.9	0.9		
20	تعتمد المؤسسة على جرد الكفاءات التي تمتلكها في برامج خاصة بما يساعدها في عملية تسيير الكفاءات.	ت	20	38	32	15	2	3.55	عالي
		%	18.7	35.5	29.9	14	1.9		
21	تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة خاصة بنظم دعم القرارات.	ت	18	40	37	11	1	3.59	عالي
		%	16.8	37.4	34.6	10.3	0.9		
عالي		المتوسط الحسابي العام					3.8542	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال كإحدى متطلبات التشارك المعرفي متوفرة بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة

(3.8542) وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

حيث يظهر الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا البعد تندرج ضمن حدود الخلية "عالي"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 19) "تستعمل المؤسسة شبكة اتصال داخلية لتبادل المعلومات بين العاملين" بمتوسط حسابي قيمته (4.09) وانحراف معياري قيمته (0.771)، تليها بعد ذلك (العبارة 17) "تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تمتاز بالمرونة والسهولة" بمتوسط قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.785)، ثم ثالثا (العبارة 18) القائلة "يستخدم العاملون في المؤسسة شبكة الانترنت لأداء بعض مهامهم" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.96) وانحرافها المعياري (0.835)، وهي متوسطات تتحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتخزين المعلومات بوسائط إلكترونية ليسهل الوصول إليها وتبادلها من قبل الموظفين، ثم يلي ذلك وفي المرتبة الرابعة (العبارة 21) "تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة خاصة بنظم دعم القرارات" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وانحرافها المعياري (0.921)، وهو دليل على اهتمام المؤسسة محل الدراسة برصد التطورات العلمية بشكل كبير من برمجيات حديثة تعطي متخذ القرار أدوات مفيدة لتحليل البيانات مع تقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة، وهو ما يسهل توفر المعلومة اللازمة بالدقة والشفافية المطلوبة وفي الوقت المحدد، بينما جاءت (العبارة 20) "تعتمد المؤسسة على جرد الكفاءات التي تمتلكها في برامج خاصة بما يساعدها في عملية تسيير الكفاءات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (1.012)، وهو متوسط يقع على مستوى الخلية "عالي"، وهو ما يعكس توجه المؤسسة محل الدراسة للاعتماد على التكنولوجيات الحديثة من برمجيات وغيرها، التي تسمح بأتمتة الأعمال اليدوية والتحكم أكثر في المعلومات المتدفقة وسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب، كل العبارات السابقة الذكر تتحصر متوسطاتها الحسابية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد، حيث يرجع هذا المستوى العالي لتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر".

كما أن استغلال نتائج الجداول (17، 18، 19، 20) التي توضح مدى توفر كل بعد من متطلبات التشارك المعرفي بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" كل على حدا، يسمح بصياغة الجدول رقم (21) والذي يوضح مدى توفر هذه المتطلبات مجتمعة كما يلي:

جدول رقم (21): مدى توفر متطلبات التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	متطلبات التشارك المعرفي
4	متوسط	3.3071	الثقافة التنظيمية
2	عالي	3.4897	التدريب
3	متوسط	3.3598	فرق العمل
1	عالي	3.8542	تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن متطلبات التشارك المعرفي بعضها متوفرة بدرجة عالية والبعض الآخر متوفرة بدرجة متوسطة، حيث تنحصر المتوسطات الحسابية لكل من بعدي التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "عالي"، بينما تنحصر المتوسطات الحسابية لكل من بعدي الثقافة التنظيمية وفرق العمل ضمن حدود الفئة الثالثة أي ما بين (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط".

كما يتضح من ذات الجدول أن أكثر المتطلبات توفرا بالمؤسسة محل الدراسة هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يليها بعد ذلك التدريب ثم فرق العمل، بينما جاءت الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة، وذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.8542)، (3.4897)، (3.3598)، (3.3071)، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود كل من الفئة الثالثة والفئة الرابعة، أي أن كل من التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال متوفرين بدرجة عالية في بيئة العمل لدى مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، بينما تتوفر الثقافة التنظيمية وفرق العمل في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة.

المبحث الثاني: تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة

إن التعرف على مستوى تطوير الكفاءات بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني القائل: ما هو مستوى تطوير الكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم في المحور الثاني لأداة الدراسة التعبير على كل ما له صلة بتطوير الكفاءات وفق خمسة أبعاد، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وتتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "تطوير الكفاءات"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات كما هو موضح في ما يلي:

المطلب الأول: بعد المعرفة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول "المعرفة" والممثلة بالعبارات (22، 23، 24، 25، 26) من المحور الثاني "تطوير الكفاءات" على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (22): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الأول "المعرفة"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
22	أصبحت لدي القدرة على استيعاب التطورات والتغيرات الحديثة.	ت	13	28	27	25	14	3.01	متوسط
		%	12.1	26.2	25.2	23.4	13.1		
23	أصبحت لدي القدرة على استخدام معارفي والتحكم فيها حسب الوضعيات المهنية المحتملة.	ت	31	49	21	6	0	3.98	عالي
		%	29	45.8	19.6	5.6	0		
24	أصبحت لدي القدرة على فهم جوهر المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.	ت	19	61	24	3	0	3.90	عالي
		%	17.8	57	22.4	2.8	0		
25	أصبحت لدي القدرة على استنتاج طرق وأساليب عمل	ت	15	61	26	5	0	3.80	عالي
		%	14	57	24.3	4.7	0		

									جديدة.	
متوسط	0.876	3.38	3	13	37	48	6	ت	أصبحت لدي القدرة على تقديم آراء وأفكار جذابة.	26
			2.8	12.1	34.6	44.9	5.6	%		
عالي	-	3.614	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول "المعرفة" يقع ضمن حدود الفئة الرابعة أي من (3.4) إلى أقل من (4.2)، والتي تمثل الخلية "عالي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.614)، وهذا يعكس الدور الذي تلعبه المعرفة في تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 23) "أصبحت لدي القدرة على استخدام معارفي والتحكم فيها حسب الوضعيات المهنية المحتملة" بمتوسط حسابي قيمته (3.98) وانحراف معياري قيمته (0.847)، تليها بعد ذلك (العبارة 24) "أصبحت لدي القدرة على فهم جوهر المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها" بمتوسط قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (0.713)، ثم ثالثا (العبارة 25) القائلة "أصبحت لدي القدرة على استنتاج طرق وأساليب عمل جديدة" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.80) وانحرافها المعياري (0.733)، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يدل على اكتساب العمال معارف جديدة خلال فترة عملهم، وقدرات عالية مكنتهم من استخدام وتوظيف هذه المعارف أثناء تأدية مهامهم وحسب الوضعيات المحتملة، إضافة إلى استغلالها في حل المشكلات المتوقع حدوثها وابتكار أساليب عمل جديدة، وهو ما يعكس توفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات متطورة لها القدرة على مجابهة كل التغيرات والتطورات الممكن حدوثها، كل العبارات السابقة الذكر أي أغلب عبارات هذا البعد تنحصر متوسطاتها الحسابية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2)، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى العالي إلى تطور معارف أفراد عينة الدراسة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وذلك حسب وجهة نظرهم.

كما يتضح من الجدول نفسه أن العبارتين رقم (22) و(26) ينحصر المتوسط الحسابي لكل منهما ضمن الخلية "متوسط"، إذ جاءت في مقدمتها (العبرة 26) "أصبحت لدي القدرة على تقديم آراء وأفكار جذابة" بمتوسط قدره (3.38) وانحراف قدره (0.876)، تليها بعد ذلك (العبرة 22) "أصبحت لدي القدرة على استيعاب التطورات والتغيرات الحديثة"، حيث بلغ متوسطها (3.01) وانحرافها (1.232)، وهي القيم الوحيدة التي تتدرج ضمن الخلية "متوسط"، وهذا ما يدل على التطبيق الفعلي للمعارف التي تم تحصيلها من قبل العاملين، وذلك من خلال الدعم الكلي للمؤسسة عن طريق آليات التعلم التنظيمي واختيار فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال...إلخ، حيث أنه نتيجة التراكم المعرفي أصبح لدى العامل القدرة على مواكبة مختلف التطورات الحديثة، إضافة إلى تمكنه من تقديم أفكار مميزة وجذابة.

المطلب الثاني: بعد المهارة

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثاني "المهارة" والممثلة بالعبارات (27، 28، 29)، (30) من المحور الثاني "تطوير الكفاءات" على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثاني

"المهارة"

رقم العبرة	العبرة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا			
27	أصبحت أكثر إتقاناً في تأدية مهامتي.	ت	42	50	13	1	4.22	0.769	عالي جدا
		%	39.9	46.7	12.1	0.9			
28	أصبحت لدي القدرة على التحكم في مختلف الآلات والتقنيات الحديثة.	ت	18	36	28	8	3.36	1.161	عالي
		%	16.8	33.6	26.2	7.5			
29	أصبحت لدي القدرة على إنجاز مهامي في وقت أقل.	ت	33	51	16	6	4.02	0.879	عالي
		%	30.8	47.7	15	5.6			
30	أصبحت لدي قدرة أكبر على تقادي الوقوع في حوادث العمل.	ت	28	55	21	3	4.01	0.759	عالي
		%	26.2	51.4	19.6	2.8			
		المتوسط الحسابي العام					3.9025	-	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني "المهارة" يقع ضمن حدود الفئة الرابعة أي من (3.4) إلى أقل من (4.2)، والتي تمثل الخلية "عالي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.9025)، وهذا يعكس الدور الذي تلعبه المهارة في تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن زيادة أو تحسن إتقانهم في تأدية مهامهم هو السبب الوحيد الذي يمكن إحساسه بدرجة عالية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (27) القيمة (4.22)، وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الخامسة التي تقابل الخلية "عالي جدا"، وبانحراف معياري قدره (0.769)، وهذا راجع إلى مدى حرص واهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطوير مهارات عاملها، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية لتأدية أعمالهم بكل دقة وإتقان ومن ثم إمكانية الوصول إلى درجة الابتكار.

في حين أن بقية العبارات الأخرى كلها متوفرة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية، حيث يأتي في مقدمتها (العبارة 29) "أصبحت لدي القدرة على إنجاز مهامي في وقت أقل" بمتوسط حسابي قيمته (4.02) وانحراف معياري قيمته (0.879)، تليها بعد ذلك (العبارة 30) "أصبحت لدي قدرة أكبر على تفادي الوقوع في حوادث العمل" بمتوسط قدره (4.01) وانحراف معياري قدره (0.759)، وتأتي أخيرا (العبارة 28) القائلة "أصبحت لدي القدرة على التحكم في مختلف الآلات والتقنيات الحديثة" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.36) وانحرافها المعياري (1.161)، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يدل على اكتساب الموظفين مهارات جديدة خلال فترة عملهم وقدرات عالية مكنتهم من تأدية مهامهم في أقل وقت ممكن، مع إمكانية التحكم في مختلف الآلات الحديثة وبالطريقة الملائمة والمناسبة التي تحافظ على سلامتهم المهنية، وهو ما يعكس توفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات متطورة لها المهارة الكافية والقدرة على مجابهة مختلف الوضعيات المهنية، كل العبارات السابقة الذكر أي أغلب عبارات هذا البعد تنحصر متوسطاتها الحسابية ضمن حدود الفئة الرابعة أي ما بين (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تقابل الخلية "عالي"، وهو ما يعكس الدرجة الكبيرة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى العالي إلى تطور مهارات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وذلك حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: بعد السلوك

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الثالث "السلوك" والممثلة بالعبارات (31، 32، 33،

34) من المحور الثاني "تطوير الكفاءات" على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الثالث

"السلوك"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا			
31	أصبحت أكثر قدرة على التأقلم مع متطلبات التغيير .	0	10	28	49	20	3.74	0.872	عالي
		0	9.3	26.2	45.8	18.7			
32	أصبحت أكثر استعدادا للتعاون مع زملائي في العمل .	1	4	19	48	35	4.05	0.862	عالي
		0.9	3.7	17.8	44.9	32.7			
33	أصبحت على استعداد أكبر لمشاركة معارف مع زملائي في العمل .	1	5	17	51	33	4.03	0.863	عالي
		0.9	4.7	15.9	47.7	30.8			
34	أصبحت على استعداد لتقبل مختلف الانتقادات الموجهة لي .	3	12	28	43	21	3.63	1.014	عالي
		2.8	11.2	26.2	40.2	19.6			
عالي	-	المتوسط الحسابي العام					3.8625	-	عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث "السلوك" يقع ضمن حدود الفئة الرابعة أي من (3.4) إلى أقل من (4.2)، والتي تمثل الخلية "عالي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8625)، وهذا يعكس الدور الذي يلعبه السلوك في تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث يظهر الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي"، إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 32) "أصبحت أكثر استعدادا للتعاون مع زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قيمته (4.05) وانحراف معياري قيمته (0.862)، تليها بعد ذلك (العبارة 33) "أصبحت

على استعداد أكبر لمشاركة معارفي مع زملائي في العمل" بمتوسط قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.863)، وهو ما يدل أن هناك تقاسم وتشارك للمعلومات والمعارف والخبرات بين العمال فيما بينهم، الأمر الذي يدعم التراكم المعرفي لدى كفاءات المؤسسة ويحسن أدائهم، وهو ما يعكس توفر المؤسسة محل الدراسة على كفاءات متطورة لها القدرة على تحقيق الأفضل دائماً، ثم ثالثاً (العبارة 31) القائلة "أصبحت أكثر قدرة على التأقلم مع متطلبات التغيير" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.74) وانحرافها المعياري (0.872)، ثم يلي ذلك وفي المرتبة الرابعة والأخيرة (العبارة 34) "أصبحت على استعداد لتقبل مختلف الانتقادات الموجهة لي" بمتوسط حسابي يعادل (3.63) وانحراف معياري يعادل القيمة (1.014)، وهو ما يعكس التطور الكبير الحاصل في سلوك عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، مما يدل من تمكن المؤسسة محل الدراسة وقدرتها على تطوير كفاءات أفرادها، وذلك من خلال خلق المناخ الملائم الذي يحث على التعاون وزيادة الثقة بين الأفراد، أي تبني الجو المناسب الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، كما أن التشتت الضعيف لكل هذه العبارات يبين درجة التجانس العالية في إجابات الأفراد حول بعد السلوك.

المطلب الرابع: بعد التحفيز

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الرابع "التحفيز" والممثلة بالعبارات (35، 36، 37، 38) من المحور الثاني "تطوير الكفاءات" على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (25): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الرابع

"التحفيز"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً			
35	تعمل المؤسسة باستمرار على التحفيز وفق معايير أكثر موضوعية.	ت	9	33	47	12	6	0.962	متوسط
		%	8.4	30.8	43.9	11.2	5.6		
36	تعتمد المؤسسة على مبدأ العدالة في تقديم التحفيز للعاملين.	ت	7	33	41	19	7	1.001	متوسط
		%	6.5	30.8	38.3	17.8	6.5		

متوسط	0.946	2.95	8	23	45	28	3	ت	يقابل كل مجهود إضافي تحفيز مادي.	37
			7.5	21.5	42.1	26.2	2.8	%		
متوسط	0.786	3.39	2	11	40	51	3	ت	تشجع المؤسسة الأفكار والإبداعات الجديدة.	38
			1.9	10.3	37.4	47.7	2.8	%		
متوسط	-	3.18	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن التحفيز كإحدى دعائم تطوير الكفاءات متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.18)، وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4)، والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن كافة المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "متوسط"، إذ جاءت في مقدمتها (العبرة 38) "تشجع المؤسسة الأفكار والإبداعات الجديدة" بمتوسط حسابي قيمته (3.39) وانحراف معياري قيمته (0.786)، وهذا راجع إلى كون المؤسسة محل الدراسة تقدر مساهمات الموظفين لكن ليس بالمستوى الذي يأمله الموظف، أي تفضل نوعاً ما الحوافز المعنوية لدفع الأفراد العاملين نحو تقديم أفضل ما لديهم وبطرق وأساليب إبداعية، وذلك باعتبار التحفيز المعنوية مثيرات خارجية تجعل من الأفراد يبذلون قصارى جهدهم رغبة منهم في إضفاء القيمة المضافة للمؤسسة، وهو ما يدل على زيادة تطور كفاءات الأفراد، تليها بعد ذلك (العبرة 35) "تعمل المؤسسة باستمرار على التحفيز وفق معايير أكثر موضوعية" بمتوسط قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (0.962)، ثم ثالثاً (العبرة 36) "تعتمد المؤسسة على مبدأ العدالة في تقديم التحفيز للعاملين" والتي بلغ المتوسط الحسابي المرافق لها القيمة (3.13) وانحرافها المعياري (1.001)، مما يدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على تحفيز العمال النشطاء الراغبين في العمل بجدية، والمتقنين لعملهم دون غيرهم من العمال غير المنضبطين في العمل، وهو ما يعكس تبني المؤسسة لأنظمة تحفيزية توضع على أسس موضوعية وعادلة ودقيقة، ثم يلي ذلك وفي المرتبة الرابعة والأخيرة (العبرة 37) "يقابل كل مجهود إضافي تحفيز مادي" بمتوسط حسابي يعادل (2.95) وانحراف معياري يعادل القيمة (0.946)، وهذا راجع إلى كون المؤسسة محل الدراسة قادرة على إيجاد بيئة تحفيزية من خلال تخصيصها لمبالغ مالية معتبرة كمكافآت لتوزيعها على فئة العمال ذوي المجهودات الإضافية، وهذا النوع

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

من التحفيز المادي تنتهجه المؤسسة لحث بقية العمال ودفعهم نحو بذل الكثير من المجهودات الإضافية ما يسمح بتطوير كفاءاتهم من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، كل العبارات السابقة الذكر تتحصر متوسطاتها الحسابية ضمن حدود الفئة الثالثة أي ما بين (2.6) إلى أقل من (3.4)، والتي تقابل الخلية "متوسط"، وهو ما يعكس الدرجة المتوسطة لتجانس إجابات الأفراد حول هذا البعد، ويرجع هذا المستوى المتوسط إلى توفر بعد التحفيز بدرجة متوسطة في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" وذلك حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الخامس: بعد ظروف العمل

كانت نتائج إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الخامس "ظروف العمل" والممثلة بالعبارات (39)،

(40، 41، 42) من المحور الثاني "تطوير الكفاءات" على النحو الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (26): إجابات أفراد عينة مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول عبارات البعد الخامس

"ظروف العمل"

رقم العبارة	العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا			
39	يتميز مكان عملي بالهدوء اللازم لتأدية مهامي بأريحية.	11	24	47	19	6	2.86	1.014	متوسط
		10.3	22.4	43.9	17.8	5.6			
40	يتلاءم تصميم مكان عملي مع مهامي وأنشطتي المهنية.	1	9	56	35	6	3.34	0.752	متوسط
		0.9	8.4	52.3	32.7	5.6			
41	توفر لي المؤسسة كل الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامي بفعالية.	1	4	21	53	28	3.96	0.835	عالي
		0.9	3.7	19.6	49.5	26.2			
42	توفر لي المؤسسة الأدوات الكافية للحماية من الأمراض المهنية وحوادث العمل.	1	2	17	54	33	4.08	0.791	عالي
		0.9	1.9	15.9	50.5	30.8			
						3.56	-	عالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، يرون أن ظروف العمل كإحدى دعائم تطوير الكفاءات متوفرة بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو

المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا البعد، والذي بلغ القيمة (3.56)، وهو متوسط يقع ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

حيث يظهر الجدول أن المتوسطات الحسابية لبعض عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي" والبعض الآخر من عبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "متوسط"، إذ جاءت في مقدمتها (العبرة 42) "توفر لي المؤسسة الأدوات الكافية للحماية من الأمراض المهنية وحوادث العمل" بمتوسط حسابي قيمته (4.08) وانحراف معياري قيمته (0.791)، وهو ما يدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على توفير الأدوات والمعدات الوقائية والعلاجية اللازمة لضمان سلامة موظفيها، وذلك لكونها تستخدم آلات وماكينات معقدة ودقيقة الاستعمال، إضافة إلى بعض المواد الكيميائية الضارة، وهو ما يستدعي توفر هذه المعدات لتفادي الأخطار المهنية من أمراض وحوادث عمل... إلخ، تليها بعد ذلك (العبرة 41) "توفر لي المؤسسة كل الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامى بفعالية" بمتوسط قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.835)، مما يدل على حرص المؤسسة على تحقيق الأداء الفعال من قبل موظفيها، وذلك بتوفير كل الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامهم، بغية منها لضمان تميزها المستمر عن منافسيها، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة، والتي تقابل الخلية "عالي"، أما ثالثا جاءت (العبرة 40) "يتلاءم تصميم مكان عملي مع مهامي وأنشطتي المهنية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وانحرافها المعياري (0.752)، بينما جاءت (العبرة 39) "يتميز مكان عملي بالهدوء اللازم لتأدية مهامي بأريحية" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري قدره (1.014)، وهي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة، والتي تقابل الخلية "متوسط"، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة ونشاطها، إذ تعمل المؤسسة جاهدة على توفير وخلق جو العمل الملائم لعمالها، إلا أن طبيعة عملها تؤدي إلى انتشار الفوضى وغياب التصميم المناسب لبعض أماكن العمل، وذلك نظرا لاعتمادها على آلات ضخمة وذات ضجيج عالي إلا أنها أساس عملية إنتاج مختلف أنواع العجائن، إضافة إلى العمل بالتناوب، وهو ما يشوش أماكن عمل العديد من العمال.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بغية التأكد من صحة فرضيات الدراسة، يلجأ الباحثون إلى اختبار هذه الفرضيات لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف هام ما بين نتائج دراسة العينة في الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق استخدام الاختبارات الإحصائية، لذلك اعتمدت الطالبتين في هذا الصدد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، حيث يبحث هذا الأسلوب في العلاقة ما بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب أولاً التأكد من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة التي تم اختيارها، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) والتأكد من توفر شروطه، وذلك من أجل تقدير معالم النموذج واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمدت الطالبتين في ذلك على اختبار "Kolmogorov-smirnov" أو (k-s) اختصاراً، حيث يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة الطريقة التي تتوزع بها بيانات ما مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة، كالتوزيع الطبيعي، التوافقي أو توزيع بواسون.¹

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

¹ - IBM Knowledge Center, Consulté Le 03/07/2021, Du Site :

https://www.ibm.com/knowledgecenter/en/SSLVMB_20.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/idh_ntk1.htm

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار "k-s" لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار (كولموغوروف سيمرنوف) لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

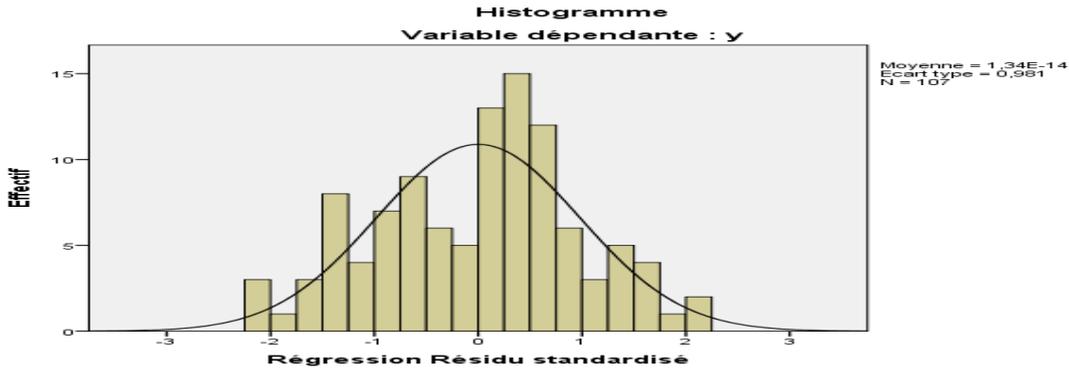
Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon						
		x1	x2	x3	x4	Y
N		107	107	107	107	107
Paramètres normaux'	Moyenne	3,3071	3,4897	3,3598	3,8542	3,6239
	Ecart-type	,46882	,54685	,49903	,58701	,36401
Différences les plus extrêmes	Absolue	,123	,117	,120	,093	,103
	Positive	,123	,117	,120	,084	,103
	Négative	-,061	-,073	-,105	-,093	-,079
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,271	1,206	1,239	,966	1,071
Signification asymptotique (bilatérale)		,079	,109	,093	,308	,202

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، حيث بلغت هذه القيم (0.079)، (0.109)، (0.093)، (0.308)، (0.202) بالنسبة للمتغيرات (x1)، (x2)، (x3)، (x4)، (y) على الترتيب، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بأن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما يمكن كذلك التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال تحليل طريقة توزيع بواقي النموذج، كما بينه الشكل رقم (09):

شكل رقم (10): إعتدالية التوزيع الاحتمالي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



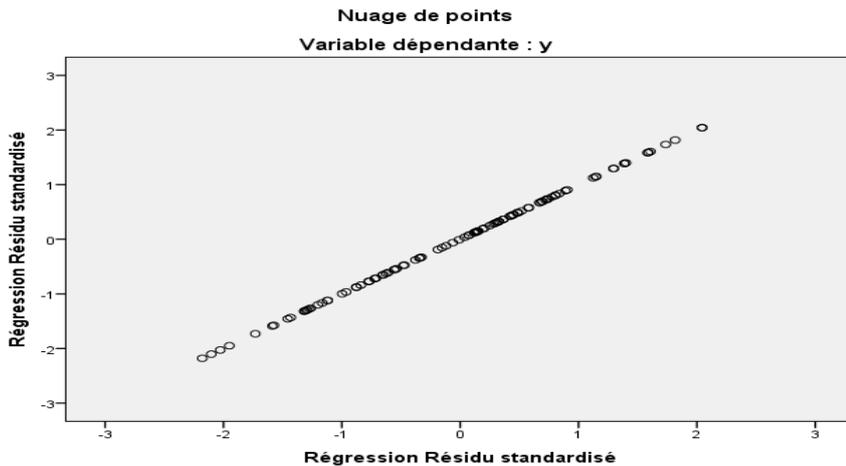
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه، أن بواقي النموذج الخاص بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وكنتيجة لذلك فإن المتغير التابع (Y) وتوزيع المعاينة لمعالم النموذج يتبع أيضا التوزيع الطبيعي، بحيث يمكن إجراء الاختبارات المعنوية لهذه المعالم.

ثانيا: اختبار الانتشار الخطي

تم التأكد من فرضية الانتشار الخطي لبواقي نموذج الدراسة، والتي تضمن أن تكون العلاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، من خلال توظيف الشكل البياني الموضح فيما يلي:

شكل رقم (11): الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



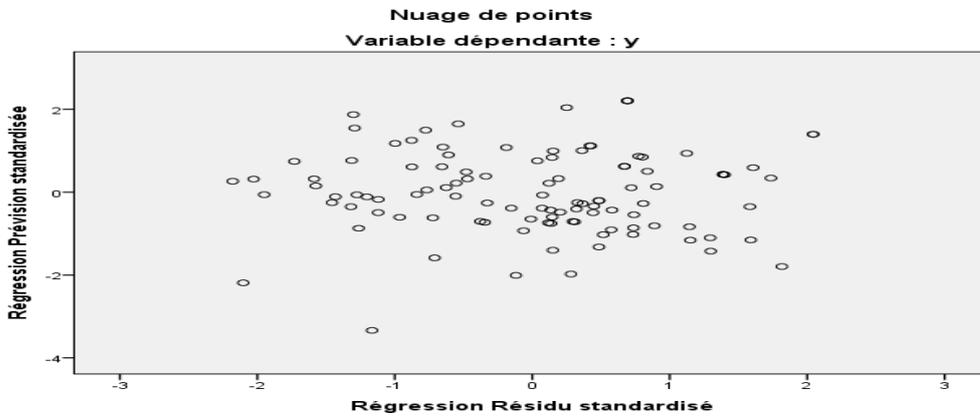
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه، أن بواقي النموذج تتوزع حول خط دالة ميل الانحدار بشكل خطي، ما يؤكد أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في النموذج هي علاقة خطية، وأن المتوسط الحسابي للبواقي يساوي صفر أي أن $E(\sum_i) = 0$.

ثالثاً: اختبار تجانس البواقي

يقتضي تطبيق الانحدار الخطي كذلك اختلاف فرضية تجانس البواقي، أي أن يكون التباين بالنسبة لبواقي النموذج ثابتاً مهما كانت قيمة المتغير المستقل، ويمكن اختبار هذا الافتراض بالاعتماد على شكل انتشار البواقي، فإذا كانت قيم البواقي لا تزداد أو تقل مع تزايد أو نقصان قيم المتغيرات المستقلة أو القيم المتنبئ بها للمتغير التابع، عنده يتحقق شرط ثبات التباين¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12): نتائج اختبار تجانس بواقي نموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الشكل أعلاه، أن البيانات المتعلقة بالبواقي المعيارية في النموذج، تتوزع في شكل انتشار ليس له نمط محدد، أي أنها مبعثرة دون أن تشكل نمطاً معيناً، فهي لا تزيد بزيادة القيم المتنبئ بها للمتغير التابع (Y) ولا تنقص بنقصانها، مما يعكس شرط ثبات التباين في النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، والمتضمن معرفة ما إذا كانت هناك علاقة تأثير وارتباط بين متطلبات التشارك المعرفي وبين تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، يقتضي التحقق من

¹ - محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، عمان، 2010، ص388.

صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$ ".

ولتحقيق ذلك فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إن اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وذلك من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) التي تشير إلى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، ومن ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية، وقد تم ذلك كما يلي:

1. تقدير معاملات نموذج الدراسة:

يقصد بهذه العملية تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، أي إيجاد قيم (Bi)، ويوضح الجدول رقم (28) نتائج معاملات هذا النموذج:

جدول رقم (28): نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي لمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,159	,177		6,543	,000
x1	,341	,057	,439	5,945	,000
1 x2	-,007	,050	-,010	-,137	,891
x3	,135	,055	,185	2,431	,017
x4	,236	,046	,380	5,078	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء معطيات الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 1.159 + (0.341)X_1 - (0.007)X_2 + (0.135)X_3 + (0.236)X_4$$

2. تقييم معلمات النموذج الخطي للدراسة: تتم هذه العملية استنادا إلى الاختبارات التالية:

أ- اختبار المعنوية المنطقية للمعلمات: وهي تخص الإشارة التي يجب أن يظهر معها معامل المتغير المستقل، والتي يجب أن تتماشى مع علاقته بالمتغير التابع،¹ وبما أن الدراسة النظرية تفترض أن متطلبات التشارك المعرفي تؤثر إيجابا في تطوير الكفاءات، فإنه يمكن القول أن إشارة المعاملات الخاصة بالمتغيرات المستقلة يجب أن تكون موجبة حتى لا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع للدراسة. وعليه فإن معلمات النموذج (X1، X3، X4) وفقا لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقيا، ما عدا (X2) لا يعتبر معنوي منطقيا.

ب- اختبار المعنوية الإحصائية للمعلمات (اختبار ستيودنت): تستخدم إحصائية "ستيودنت" لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدره (Bi) على النحو التالي:

$$H_0 : B_0=B_1=B_2=B_3=B_4=0$$

$$H_1 : B \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$$

وتقبل فرضية العدم (H₀) إذا كانت قيمة المعنوية (sig) لإحصائية ستيودنت (t) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (α=5%)، والعكس صحيح.

أما عن قيم (t) المحسوبة لكل المعاملات (Bi) فهي موضحة في الجدول رقم (28)، والتي تبين أن المعاملات (B₀)، (B₁)، (B₃)، (B₄)، كلها معنوية، والتي ترفق على التوالي "ثابت النموذج"، "الثقافة التنظيمية"، "فرق العمل" و"تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من (α=5%)، عكس المعامل (B₂)، الذي يرافق "التدريب"، حيث أن قيمة إحصائية (ستيودنت) التي توافقه غير دالة عند مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة (α=5%).

ومنه يتم استنتاج أن الثقافة التنظيمية (X1)، فرق العمل (X3) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال (X4)، هي المتغيرات الوحيدة في نموذج الدراسة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من (α=5%) في تطوير الكفاءات (Y) للعاملين بالمؤسسة وفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما متغير

¹ - محمد بوناب، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قلمة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 1، العدد 4، جوان 2017، ص 278.

التدريب (X_2) فليس له معنوية إحصائية بحيث يمكن قبول فرضية العدم لهذا المتغير والتي تقتضي بأن يكون: $B_2=0$.

ج- اختبار المعنوية الكلية للنموذج: وقد تم ذلك اعتماداً على المعايير الإحصائية التالية:

* اختبار فيشر (F): يستخدم لاختبار معنوية المعادلة ككل، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (X_i) والمتغير التابع (Y)، حيث كلما كانت قيمة فيشر (F) المحسوبة دالة إحصائياً أي أعلى من $(\alpha=5\%)$ كلما كان قبول معنوية المعادلة بدرجة أعلى.¹

جدول رقم (29): نتائج اختبار فيشر لنموذج مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"

ANOVA					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	9,410	4	2,352	51,767	,000
1 Résidu	4,635	102	,045		
Total	14,045	106			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة فيشر (F) قدرت بـ (51.767) وهي قيمة معنوية وبدرجة خطأ (0%)، ومن هذا المنطلق فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للاختبار، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي، وبالتالي هناك على الأقل مطلب واحد من متطلبات التشارك المعرفي التي تم تناولها في الدراسة يؤثر فعلاً في تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يبرهن صحة النتائج المتوصل إليها في اختبار (ستيوننت).

* معامل الارتباط (R): يبحث معامل الارتباط (R) في قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج، دون الإشارة إلى اتجاه هذه العلاقة،² وتظهر النتائج في الجدول رقم (30) أن معامل الارتباط في نموذج الدراسة يشير إلى القيمة (0.819)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات لعينة الدراسة بالمؤسسة.

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص233.

² - محمد بوناب، مرجع سبق ذكره، ص280.

*معامل التحديد (R^2): يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) المتوصل إليها، أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج أي متطلبات التشارك المعرفي، تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع أي تطوير الكفاءات، والجدول رقم (30) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (30): معامل التحديد لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,819	,670	,657	,21317

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

وعلى ضوء كل ما سبق فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة المتحصل عليه يصبح

كالتالي:

$$Y = 1.159 + (0.341)X_1 + (0.135)X_3 + (0.236)X_4$$

فنقول أن تطوير الكفاءات للعاملين بالمؤسسة، يعادل القيمة (1.159) إذا لم تعتمد المؤسسة على أي مطلب من متطلبات التشارك المعرفي، وأنه سيرتفع بقيمة (0.341) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في تهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة، ويرتفع بقيمة (0.135) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في الاعتماد على فرق العمل، كما سيرتفع بقيمة (0.236) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أي أن هناك علاقة طردية ايجابية بين متطلبات التشارك المعرفي في المؤسسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وبين تطوير الكفاءات للعاملين بها.

كما يمكن القول بأن أي تحسن في مستوى تطوير الكفاءات لدى العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يعزى جزء منه بنسبة (67%) لمدى اعتماد المؤسسة على الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، في حين تعزى النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كانت كالآتي:

- تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى، الثالثة والرابعة القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على التوالي في تطوير الكفاءات بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها القائلة في هذه الحالة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- في حين تم قبول الفرضية الفرعية الثانية، القائلة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في المؤسسة في تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة في هذه الحالة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قلمة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، والمتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إجابات الأفراد حول عبارات التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية لديهم، تقتضي التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي جاءت صيغتها كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

وسيمت التأكد من صحة الفرضية المذكورة أعلاه، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وكانت صيغة هذه الفرضيات كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

واعتمدت الطالبتين في اختبار هذه الفرضيات على تحليل التباين (ANOVA)، كونه يهدف إلى البحث في مصادر الاختلافات بين متوسطات إجابات الأفراد حول متغير ما نتيجة للتأثير الثابت لمتغير آخر أو أكثر يكون وصفاً أو ترتيبياً، ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على التشارك المعرفي، فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث تبني قاعدة القرار التي يقوم عليها هذا الاختبار على الفروض التالية:

- **فرضية العدم (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وتقبل فرضية العدم (H_0) إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) لإحصائية فيشر (F) لاختبار ANOVA أكبر من مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$) والعكس صحيح.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل ذلك قمنا باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات "التشارك المعرفي" التي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$):

جدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول عبارات "التشارك المعرفي"

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
sex	Inter-groupes	14,460	95	,152	1,435	,261
	Intra-groupes	1,167	11	,106		
	Total	15,626	106			
age	Inter-groupes	60,463	95	,636	1,273	,346
	Intra-groupes	5,500	11	,500		
	Total	65,963	106			
niveau	Inter-groupes	33,885	95	,357	2,354	,058
	Intra-groupes	1,667	11	,152		
	Total	35,551	106			
anciénté	Inter-groupes	99,921	95	1,052	1,006	,542
	Intra-groupes	11,500	11	1,045		
	Total	111,421	106			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن مستوى الدلالة (Sig) للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية سواء الجنس، السن، المستوى التعليمي أو الأقدمية، وبين التشارك المعرفي، هي قيم تتجاوز

درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$)، حيث بلغت نسبة الدلالة لكل منها على الترتيب (26.1%)، (34.6%)، (5.8%)، (54.2%)، ومن هذا المنطلق يتم قبول كافة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكافة المتغيرات الشخصية والقول بأنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير السن لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى لمتغير الأقدمية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونقول بأنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وبناء على ما سبق فإن المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية، ليس لها أي أثر على إجابات العاملين حول التشارك المعرفي، وبالتالي يمكن إرجاع ذلك إلى كون هذا الأخير يتم على مستويات عليا داخل المؤسسة وكذلك كونه يعنى بتنمية وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، حتى تحقق هذه الأخيرة الاستمرار والتميز في مجال نشاطها.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما جاء في الفصل الأخير ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" يرون أن التشارك المعرفي متوفر بدرجة عالية وذلك من خلال متطلباته الأربعة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتدريب و فرق العمل وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما بينت النتائج كذلك أن مستوى تطوير الكفاءات لأفراد المؤسسة هو مرتفع بالمجمل، وأن هذا الأخير يتأثر ببعض متطلبات التشارك المعرفي ويتعلق الأمر بالثقافة التنظيمية و فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على عكس التدريب الذي لم يكن له تأثير كبير، حيث تفسر هذه المتطلبات ما نسبته (67%) من تطوير الكفاءات، كما بينت النتائج كذلك أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أي أثر على إجاباتهم، حيث لم تكن هناك أي فروق في إجابات العاملين حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.

خاتمة الموضوع

من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير والفعال للتشارك المعرفي في المؤسسة، حيث اتضح أن هذه العملية كإحدى آليات إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تطوير الكفاءات من خلال نقل وتبادل وتقاسم المعارف بين الأفراد، مما يسمح بتطوير معارفهم، مهاراتهم وسلوكياتهم، وأن أهم ما يعزز هذا التشارك في المعرفة هو المتطلبات التي تطرقنا إليها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل، وأخيرا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث سارعت من هذا المنطلق العديد من المؤسسات إلى وضع خطط لتفعيل عملية التشارك المعرفي، وذلك نظرا لأهميتها في تحقيق وزيادة استقرار بيئة عمل هذه المؤسسات، وتأثير هذا التشارك على تطوير الكفاءات من خلال تحقيق قدرة أكبر للتعامل مع مختلف التكنولوجيات، أساليب عمل متطورة، أفكار وحلول للمشاكل...إلخ، الأمر الذي يساهم في تميزها عن المنافسين وتحقيق النمو والتطور.

وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، فقد تناولت الدراسة مختلف جوانب متغيري الدراسة، كما ركزت على متطلبات التشارك المعرفي وتحليل نتائجها وآثارها وتفسير علاقتها بتطوير الكفاءات، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وذلك كان على مستوى إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) بولاية قالمة"، من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العمال سحبت من مجتمع الدراسة، وقد سمحت أداة الدراسة من خلال الجزء الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين، بينما تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة، التي تناولت في المحور الأول متطلبات التشارك المعرفي، فيما تطرق المحور الثاني إلى مستوى تطوير الكفاءات، وبناء على تحليل وتفسير بيانات الدراسة، فقد تم اختبار فرضيات هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

1. فيما يتعلق بمتطلبات التشارك المعرفي فقد اتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للتشارك المعرفي دور فعال في مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، حيث بلغ متوسط إجاباتهم حول مدى اعتماد المؤسسة

خاتمة الموضوع

على التشارك المعرفي بجميع متطلباته القيمة (3.5027) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة العالية، وتمثل هذه المتطلبات في الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

2. حاولنا أيضا من خلال بحثنا معرفة مستوى تطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر العاملين بها، وقد تم التوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مستوى تطوير كفاءاتهم يعتبر في مجمله مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم حول عبارات المحور الثاني القيمة (3.6239)، وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية "عالي".

3. كما ساهم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" بولاية قالمة عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، والذي أفضى إلا رفضها وقبول الفرضية البديلة، ساهم في التأكد من وجود علاقة تأثير وارتباط بين متطلبات التشارك المعرفي ومستوى تطوير الكفاءات للعاملين بالمؤسسة.

حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التشارك المعرفي المتمثلة في الثقافة التنظيمية، فرق العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبين مستوى تطوير الكفاءات في المؤسسة، على عكس التدريب الذي لا تربطه علاقة ذات دلالة إحصائية مع تطوير الكفاءات.

4. هذا وقد خلصت الدراسة الميدانية في شقها المتعلق بمدى تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات بالمؤسسة، إلى صياغة نموذج رياضي يوضح طبيعة الأثر والعلاقة التي تربط بين مختلف المتغيرات، وهو ما يسمح في ضوء النتائج المتحصل عليها سابقا بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، ويمكن القول أن للتشارك المعرفي أثر كبير على مستوى تطوير الكفاءات بالمؤسسة، حيث يفسر التشارك المعرفي ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على تطوير الكفاءات للعاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، وهي نسبة جد معتبرة في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

5. وحتى تكون الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة أوفى وأدق، فإنه لا ينبغي إهمال الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الشخصية في صياغة إجابات الأفراد حول أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، حيث ساهم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول

خاتمة الموضوع

التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، في توضيح مدى إسهام كل متغير من المتغيرات الشخصية في التأثير على إجابات أفراد عينة الدراسة.

حيث كشفت نتائج الاختبار عن عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، بمعنى أن هذه المتغيرات ليس لها أي أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعلى ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه قد تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمتمثلة في ما يلي:

- مواصلة المؤسسة وسعيها نحو زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة، أي تبني المناخ الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء، وذلك من خلال خلق جو من الثقة والتعاون وتعزيز سلوك تشارك الخبرات والمعارف والمهارات بين الموظفين.

- زيادة اهتمام المؤسسة بعقد دورات تدريبية لا سيما خارج حدودها لتنمية كفاءات موظفيها، والعمل على وضع خطط للتنمية المهنية للعاملين وتدريبهم على مهارات التشارك المعرفي وتمكينهم من استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعزيز التشارك فيما بينهم، وتشجيعهم لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية.

- التركيز على زيادة الاهتمام بخرن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وتسهل استرجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.

- السعي نحو الاعتماد أكثر على فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال، وكأداة فعالة تختارها المؤسسة من أجل تفعيل عملية التشارك المعرفي من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق.

- العمل على وضع خطط أكثر لتحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة على التشارك المعرفي ورفع درجة الوعي لديهم بأهميته، وتنمية الحس الجماعي من قبلهم نحوه، ودعمهم بالحوافز المادية والمعنوية لتعزيز تشارك المعارف بينهم من أجل تنمية وتطوير كفاءاتهم، وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها.

خاتمة الموضوع

- تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من امتلاك مهارات التشارك المعرفي التي تمكنهم من تطوير كفاءاتهم، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة والارتقاء بتصنيفها محلياً وعالمياً، وبث روح الإيجابية والمثابرة وروح الجماعة في نفوس الموظفين، وإدراك أهمية التشارك المعرفي في زيادة الإنتاجية، ورفع الكفاءة لديهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 2- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية - الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
- 4- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5- آسية رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011.
- 6- الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.
- 7- الحبيب ثابتي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 8- العياشي زرزار، كريمة غياد، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 9- الهادي بوقلقول، رضوان سوامس، الأداء التنظيمي المتميز في ظل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتأهيل المؤسسات الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة- الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 10- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- 11- أمال بن سالم، رايح بوقرة، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد18، 2017.
- 12- أمينة جودي، كمال منصوري، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد4، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2018.

قائمة المراجع

- 13- بلال خلف السكارنه، التدريب الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 14- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد16، العدد4، 2015.
- 15- جلول بافكا، بلحاج فراحي، تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد6، العدد1، جامعة طاهري محمد بشار، 2020.
- 16- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 17- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2010.
- 18- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.
- 19- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة إنتاج التفاضز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد4، 2015.
- 20- حسين محمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 21- حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 22- خالد رجم، بوجمعة عوني، حدة سعيد، تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي - دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد7، العدد14، 2018.
- 23- خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب، المجلد2، العدد99، الجامعة المستنصرية، 2012.
- 24- خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد2، العدد5، جامعة السلطان قابوس-عمان، 2014.
- 25- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- 26- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 27- خيرو خلف محمود البقور، دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2016.
- 28- رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019.
- 29- رشيد مجاهد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي والأداء في المنظمة، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 11، العدد 22، ديسمبر 2014.
- 30- رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 31- زحل حفاظ، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس-الجزائر، 2018/2017.
- 32- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال السكارنة، شفيق شاكر، محمد عبد القادر، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 33- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007.
- 34- زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 35- زهيرة بوسليل، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 30، جامعة عنابة، 2013.
- 36- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 37- سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 2007.

قائمة المراجع

- 38- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 39- سلمى محمود محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد183 ج2، جامعة الأزهر، 2019.
- 40- سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 41- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
- 42- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- 43- سهام شلقود، واقع التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020.
- 44- سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 45- شاين إدجاره، الثقافة التنظيمية والقيادة، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
- 46- صالح خرواطي، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد24، العدد53، جوان 2018.
- 47- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 48- صبرينة خليل، نذير سي أحمد، زينب حجاج، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، المجلد9، العدد1، 2019.
- 49- صدوقي غريسي، محمد رضا بوشیخي، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد13، العدد3، 2019.
- 50- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 51- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

قائمة المراجع

- 52- صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط1، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 53- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2016.
- 54- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 55- عائشة الشلال، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية - دراسة حالة مصنع الإسمنت بني صاف، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
- 56- عبد الباقي بن مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 57- عبد الحق العشعاشي، مصطفى حوحو، دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد5، المركز الجامعي لتمنراست-الجزائر، جانفي 2014.
- 58- عبد الحكيم جري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2018.
- 59- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 60- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 61- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس- الأبعاد- الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
- 62- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان عيسى العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 63- عبد الفتاح بوخمخ، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

قائمة المراجع

- 64- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، 2018.
- 65- عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أسانذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 51، 2017.
- 66- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، 2014.
- 67- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 68- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات - رؤى نظرية وتطبيقات عملية، دورية إلكترونية محكمة تعنى بمجال المكتبات والمعلومات، العدد 41، الجزائر، مارس 2016.
- 69- عز الدين القنيعي، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين - دراسة ميدانية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة لونيبي علي البليدة، 2018.
- 70- عصام الدين سليمان آدم، مصادر المعرفة وأثرها على التنمية والسلام - دراسة حالة ولاية جنوب دار فور، أطروحة دكتوراه الفلسفة في دراسات السلام، جامعة السودان، 2017.
- 71- عفاف قراش، دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة الدراسات، المجلد 3، العدد 2، سبتمبر 2012.
- 72- علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 73- علي السلمي، إدارة المعرفة، ط 1، دار الغريب، القاهرة، 2004.
- 74- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 75- عيسى روابحية، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديتين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 5، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2016.
- 76- فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، دار ناشرون وموزعون، الأردن، 2019.

قائمة المراجع

- 77- فاطمة الزهراء مهديد، آمال قبائلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 78- فاطمة عشرى حسن محمد رضوان، الخصائص السيكومترية لمقياس أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء من طلاب المرحلة الإعدادية والثانوية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، عدد خاص بأبحاث المؤتمر، جامعة الفيوم، 2017.
- 79- فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 80- فريد بلقوم، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة - الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2013.
- 81- فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط، مجلة الاقتصاد والتسيير، المجلد13، العدد1، 2019.
- 82- فضيلة معمر قوادري، دور التمكين في إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد3، 2020.
- 83- فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- 84- فوزية مقراش، فريدة مكاي، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد2 ج1، 2020.
- 85- قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد3، العدد4، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020.
- 86- قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي - دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد19، العدد72، جامعة بغداد-العراق، سبتمبر 2013.
- 87- كاظم حمود خضير، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 88- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات - الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.

قائمة المراجع

- 89- لطيفة طبال، أسماء رتيمي، محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة قراءة سوسولوجية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد31، ديسمبر2017.
- 90- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 91- ليلي مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرفادين، المجلد32، العدد98، 2010.
- 92- مادلين غراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عصام، ط1، 1993.
- 93- مبروك إبراهيم السعيد، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- 94- محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012/2013.
- 95- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 96- محمد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 97- محمد بوزيدأوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز - دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2014.
- 98- محمد بوناب، أثر ضغوط العمل التنظيمية في الأداء الوظيفي للموارد البشرية - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد1، العدد4، جوان 2017.
- 99- محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، ط1، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2021.
- 100- محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، عمان، 2010.
- 101- محمد عبد الكريم يوسف، مبادئ إدارة المعرفة، الصدى نت، متاح على الموقع: <http://elsada.net/91135/>، بتاريخ: 2021/04/22.
- 102- محمد لخضر حرز الله، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد14، جامعة بسكرة، 2016.

قائمة المراجع

- 103- محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 104- محمود مهدي بيادي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، ط1، دار الحامد، عمان، 2005.
- 105- مروان زياني، محمد كروم، تسيير وتنمية الكفاءات - أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد35، سبتمبر 2018.
- 106- مصطفى أحمد السيد، المدير ومهاراته السلوكية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
- 107- منذر ضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 108- منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المجلد37، العدد3، جامعة بغداد العراق، 2017.
- 109- منير الحمزة، زينة بوزيان، فرق العمل بدائل عملية جديدة لتطوير أداء المكتبات الرئيسية المطالعة العمومية - بين حتميات التجسيد وصعوبات التفعيل، مجلة ببليو فيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد2، 2019.
- 110- مينا وديع الظواهر، أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الإبداع المنظمي - الدور المعدل للتشارك بالمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2014.
- 111- ناصر خلف لطيف، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد39، جامعة تكريت-العراق، 2017.
- 112- ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 113- نبيل حمادي، نذيرة رقي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة إستقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد8، جوان 2017.
- 114- نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009/2008.
- 115- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- 116- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- 117- نعيمة حسن جبر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10، العدد 2، 2014.
- 118- نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 119- نور الدين مدوري، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2016/2017.
- 120- نور الهدى بن الدين، هوارى بن ديدة، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات - دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7، ديسمبر 2018.
- 121- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013.
- 122- وسام مهيبيل، دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، العدد 1، المجلد 8، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 3، 2019.
- 123- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار سحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 124- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2008.
- 125- ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية - دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، جامعة الجزائر 03، 2018.
- 126- يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 127- يونس قرواط، محمد صلاح، حنان زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة - التدريب والتعلم كألية لتطوير الكفاءات البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 2، جامعة المسيلة الجزائر، 2019.

- 1- Albena Antonova, Elisaveta Gurova, A Note On Organizational Learning And Knowledge Sharing In The Context Of Communities Of Practice, Sofia University, Bulgaria, 2007.
- 2- Alphonse Carrier, Intelligence Economique Et Knowledge Management, Afnor Edition, France, 2012.
- 3- David Gurteen, Creating A Knowledge Sharing Culture, Knowledge Management Magazine, Volume 2, Issue 5, February 1999.
- 4- Gey Le Boterf, Construire Les Compétence Individuelles Et Collective, Sixième Edition, Eyrolles, 2013.
- 5- IBM Knowledge Center, Consulté Le 03/07/2021, Du Site : https://www.ibm.com/knowledgecenter/en/SSLVMB_20.0.0/com.ibm.spss.statistics.help/idh_ntk1.htm
- 6- Jean Brilman, Les Meilleur Pratique De Management, Sixième Edition, Editiob D'organisation, 2006.
- 7- Jean Guy Millet, La Compétenc : Guide de formation, Editions d'Organisation, Paris, 2006.
- 8- Jean-Louis Ermine, Management Et Ingénierie Des Connaissances : Modèles Et Méthodes, Hermes Science Publication-Lavoisier, 2008.
- 9- Jean-Yvesprax, Le Manuel Du Knowledge Management, Dunod Editions, Paris, 2012.
- 10- Josianne Basque, Une Réflexion Sur Les Fonctions Attribuées Aux TIC En Enseignement Universitaire, Revue Internationale Des Technologies En Pédagogie Universitaire, Volume 2, N° 1 , 2005.
- 11- Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, Gurvinder Kaur Sidhu, Knowledge Sharing Among Academic Staff : A Case Study Of Business Schools In Klang Valley, Malaysia, Research Papers, JASA 2, Malaysia, 2007.
- 12- Michael J.Campbell, Identification Of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing, Unpublished Master's Thesis, University Of Oregon, July 2009.
- 13- Michel Kalika, Ledru Rollun, Heinrich Isaac, Célia Beyou, Emmanuel Josserand, Le E-Management : Quelles Transformations Pour L'entreprise, Editions Liaisons, Paris, 2003.
- 14- Muhamad Saufi, Tasmin Rosmaini, Knowledge Sharing Practice In Organization, International Conference On Ethics And Professionalism, 2010.
- 15- Oye, N.D, Mazleena Salleh, Noorminshah, A, Knowledge Sharing In Workplace : Motivators And Demotivators, International Journal Of Managing Information Technology, Vol 3, No 4, November 2011.
- 16- Peter Holdt Christensen, Knowledge Sharing-Time Sensitiveness And Push-Pull Strategies In A Non-Hype Organisation, Department Of Management, Politics And Philosophy, CBS.MPP Working Paper, No 12, 2003.

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دراسة ميدانية لدور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قالمة، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة، كما نحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

كل ما نرجوه منكم هو التكرم بقراءة كل محور ثم الإجابة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في الحقل المناسب.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء

وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة فيما يلي:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن:

- أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة

- 50 سنة وأكثر

- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- الأقدمية:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 9 سنوات

- من 10 إلى 14 سنة

- من 15 إلى 19 سنة

- 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التشارك المعرفي

- ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع عملكم؟

رقم العبارة	الإجابة	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
الثقافة التنظيمية						
01	تعمل المؤسسة على خلق اعتقاد لدى العاملين بأن مشاركة الآخرين بما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه.					
02	هناك درجة من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة.					
03	يوجد انسجام في القيم بين العاملين.					
04	يلجأ العاملون إلى التشاور الجماعي بدل العمل الفردي عند تفاقم المشاكل والصعوبات في العمل.					
05	تعمل إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تعاونية بين العاملين.					
06	يشارك الرؤساء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات.					
07	تؤمن الإدارة العليا بأن تشجيع تبادل المعلومات بين الأفراد أمر غاية في الأهمية.					
التدريب						
08	تهتم المؤسسة بإدارة وتفعيل مراكز التدريب الداخلي.					
09	تقدم المؤسسة برامج لتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.					
10	تسعى المؤسسة إلى تدريب العاملين على استخدام					

الملاحق

					التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.	
					توفر المؤسسة من حين لآخر فرص تدريبية خارج حدود المؤسسة.	11
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات العلمية.	12
فرق العمل						
					تدعم إدارة المؤسسة التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.	13
					يدرك العاملون أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والخبرات.	14
					تشجع المؤسسة على استخدام الكفاءات الجماعية في حل المشكلات من خلال فرق العمل.	15
					تسمح المؤسسة بتكوين فرق عمل غير رسمية من أصحاب الخبرة المعرفية للاستشارات العلمية.	16
تكنولوجيا المعلومات والاتصال						
					تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال حديثة تمتاز بالمرونة والسهولة.	17
					يستخدم العاملون في المؤسسة شبكة الانترنت لأداء بعض مهامهم.	18
					تستعمل المؤسسة شبكة اتصال داخلية لتبادل المعلومات بين العاملين.	19
					تعتمد المؤسسة على جرد الكفاءات التي تمتلكها في برامج خاصة بما يساعدها في عملية تسيير الكفاءات.	20
					تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة خاصة بنظم دعم القرارات.	21

المحور الثاني: تطوير الكفاءات

ما مدى إحساسكم بتوفر المتغيرات التالية في واقع العمل لديكم؟

رقم العبارة	العبارة	الإجابة	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا
المعرفة							
22	أصبحت لدي القدرة على استيعاب التطورات والتغيرات الحديثة.						
23	أصبحت لدي القدرة على استخدام معارفي والتحكم فيها حسب الوضعيات المهنية المحتملة.						
24	أصبحت لدي القدرة على فهم جوهر المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.						
25	أصبحت لدي القدرة على استنتاج طرق وأساليب عمل جديدة.						
26	أصبحت لدي القدرة على تقديم آراء وأفكار جذابة.						
المهارة							
27	أصبحت أكثر إتقانا في تأدية مهامي.						
28	أصبحت لدي القدرة على التحكم في مختلف الآلات والتقنيات الحديثة.						
29	أصبحت لدي القدرة على إنجاز مهامي في وقت أقل.						
30	أصبحت لدي قدرة أكبر على تفادي الوقوع في حوادث العمل.						
السلوك							
31	أصبحت أكثر قدرة على التأقلم مع متطلبات التغيير.						

الملاحق

					أصبحت أكثر استعداداً للتعاون مع زملائي في العمل.	32
					أصبحت على استعداد أكبر لمشاركة معارفني مع زملائي في العمل.	33
					أصبحت على استعداد لتقبل مختلف الانتقادات الموجهة لي.	34
التحفيز						
					تعمل المؤسسة باستمرار على التحفيز وفق معايير أكثر موضوعية.	35
					تعتمد المؤسسة على مبدأ العدالة في تقديم التحفيز للعاملين.	36
					يقابل كل مجهود إضافي تحفيز مادي.	37
					تشجع المؤسسة الأفكار والإبداعات الجديدة.	38
ظروف العمل						
					يتميز مكان عملي بالهدوء اللازم لتأدية مهامي بأريحية.	39
					يتلاءم تصميم مكان عملي مع مهامي وأنشطتي المهنية.	40
					توفر لي المؤسسة كل الوسائل والمعدات اللازمة لتأدية مهامي بفعالية.	41
					توفر لي المؤسسة الأدوات الكافية للحماية من الأمراض المهنية وحوادث العمل.	42

شكراً على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة محكمي استبيان الدراسة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
بهاخشة موسى	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
قيدوم لزهر	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
سعدو عادل	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
مجلخ سليم	أستاذ محاضر	جامعة قالمة
بورصاص وداد	أستاذة محاضرة	جامعة قالمة

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشارك المعرفي كعامل إستراتيجي مهم في تطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة، الذي يزيد من معارف ومهارات وسلوكيات وخبرات الفرد عن طريق نقل خبرات الآخرين إليه، ويعمل على زيادة الاستقرار في بيئة المؤسسة التي تنشط فيها، ولتحقيق هذا الهدف تأسست هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على استمارة أسئلة لجمع البيانات الأولية، من خلال اختيار عينة من عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر" لصناعة الأغذية (العجائن والسמיד) كحالة دراسية.

واشتملت عينة الدراسة على 107 من عمال مؤسسة "مطاحن عمر بن عمر"، تم توزيع الاستمارة عليهم بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مختلف متطلبات التشارك المعرفي، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر كبير في تطوير كفاءات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، حيث تفسر درجة اعتماد المؤسسة على التشارك المعرفي ما نسبته (67%) من التغيرات التي قد تطرأ على مستوى تطوير الكفاءات للعاملين بها، كما أثبتت النتائج أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكن لها أي أثر معنوي على إجاباتهم.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، الثقافة التنظيمية، التدريب، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تطوير الكفاءات.

Summary

This study aims to highlight the role of knowledge sharing as an important strategic factor in developing the competencies of individuals working in the organization, which increases the knowledge, skills, behaviors and experiences of the individual by transferring the experiences of others to him, and works to increase stability in the environment of the institution in which it is active, and to achieve this goal this study was established On the descriptive approach, a questionnaire was relied on to collect the primary data, by selecting a sample of the workers of the "Omar Bin Omar Mills Corporation" for the food industry (pastes and semolina) as a case study.

The study sample included 107 workers from the Omar Bin Omar Mill Corporation, the form was distributed to them in a random manner, after which the obtained data were analyzed and hypotheses were tested using the SPSS statistical package for social sciences.

The study concluded that the institution under study relies to a large extent on the various requirements of knowledge sharing, as it was found that the latter has a significant impact on developing the competencies of individuals working within the institution, as the degree of dependence of the institution on knowledge sharing explains (67%) of the changes that may occur At the level of competency development for its employees, the results also proved that the personal variables of the study sample did not have any significant effect on their answers.

key words:

Knowledge sharing, organizational culture, training, work teams, information and communication technology, competency development.