



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيذر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

اثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير - جامعة محمد خيذر - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

داسي وهيبة

إعداد الطالبة:

حديد ريمة

رقم التسجيل:	/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2016/2017

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

آية قرءانية

قال الله عز وجل

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَی اللّٰهَ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

سورة التوبة الاية: 105

عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم يقول:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَلَكَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنَحَتَهَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ وَإِنَّ الْعَالِمَ لِيَسْتَغْفِرَ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحِيتَانُ فِي الْمَاءِ. وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ ، إِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ ، إِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوْرَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا ، إِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَ بِهِ أَخَذَ بِحَظِّ وَافِرٍ

رواه أبو داود والترمذي

قال العماد الأصفهاني

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ مَا كَتَبَ أَحَدُهُمْ فِي يَوْمِهِ كِتَابًا إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ،
لَوْ غَيَّرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ وَلَوْ زَيَّدَ ذَلِكَ لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ ذَلِكَ لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا
مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِیْلَاءِ النَّفْسِ عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ.

الاهداء:

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين اللذين وسعت دعواتهما في كل خطوة أخطوها
أمي الغالية و أبي العزيز بارك الله في عمرهما
إلى خاطبي و اسرتي الثانية حفظهم الله
إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى أهلي و أحبائي
إلى جميع أصدقائي و زملائي
إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم.
إلى من فضلهم الله بالعلم ، و نوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم قدرته و سلطانه الذي ألهمني الطموح و الصبر و سدد خطاي ،الذي بفضلہ تتم الصالحات والنعم و الصلاة على هادي و دليل البشرية ،الى نور الحق المبين و الصراط المستقيم نبي الله محمد عليه الصلاة و السلام.

أتوجه بخالص الشكر و التقدير الى استاذتي المشرفة الاستاذة الدكتورة **وهيبة داسي** على الدعم الذي قدمته من نصح وإرشاد وتوجيه مستمر لانجاز هذا العمل ،وما شكري لها الا تأكيدا على العرفان الذي سبقني به كل من تعامل معها إشرافا او في أي نوع من الاعمال العلمية .

كما اتوجه بخالص الشكر و الاحترام و الامتنان الى كل أساتذة الكلية بصفة عامة ،و أساتذة تخصصي بصفة خاصة لتشجيعهم المستمر و تحفيزهم الدائم ومساندتهم في انجاز بحثي هذا .
و اتقدم بالشكر الى جميع اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي و تحكيمها .
شكري الجزيل ايضا الى جميع من اعانني بجهدہ او وقته في اتمام رسالتي .

الطالبة
ريما حديد

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيذر "بسكرة"-، و اختبار الفروق تبعا لخصائصهم الشخصية و الوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الاساتذة المتواجدين في مختلف اقسام الكلية و البالغ عددهم (191) استاذ، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة و توزيع الاستبانات على (100) منهم و ذلك عبر الزيارات الميدانية، و تم استعادة (80) استبيان للمعالجة الاحصائية.

استخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة اساليب من بينها: مقاييس الاحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) و اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية على نحو عام في الكلية و ذلك عند مستوى دلالة (0.05)، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول التشارك في المعرفة و اداء الموارد البشرية على نحو عام تعزى للتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية : العمر، سنوات الخبرة، الرتبة باستثناء متغير الجنس، المستوى التعليمي.

خلصت الدراسة الى العديد من الاقتراحات اهمها:

- العمل على نشر و تدعيم ثقافة التشارك في المعرفة داخل الكلية؛
- ضرورة تفعيل آليات التشارك في المعرفة الضمنية على النخبة من اساتذة الكلية تحسبا لفقدان المعارف الضمنية التي تمتلكها هذه الفئة بسبب التقاعد، العروض المغرية من طرف جامعات أخرى، او اي سبب يستدعي خرجها.

- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإعتبارها احد اهم آليات التشارك في المعرفة ؛
- التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الثغرات المعرفية التي يستهدفها تشارك المعرفة.

الكلمات الدالة: تشارك في المعرفة، أداء الموارد البشرية.

Abstract

This research aims to study the impact of knowledge sharing on the performance of human resources, to achieve the goal of the research was to do a field study on the professors of the Faculty of Economic Sciences and business and management Sciences-University of Mohammed khayder "biskra"-and to test the differences accordingly personal and functional characteristics.

The community of this research is all teachers who are in different college departments with (191) teachers, where the simple random sample was selected and the distribution of questionnaires on (100) of them and through field visit and has been restored (80) replacement for processing statistical.

This research used in statistical analysis of data several methods, including :metrics, descriptive statistics, coefficient of regression, regression analysis simple(Simple Regression), analysis of variance unilateral (One-Way ANOVA) and T-test for samples independent (Independent - Samples T - Test).

The study came to several findings the most important by the presence of a impact with a statistically significant of share knowledge on the performance of human resources in general in the faculty and that at the level of significance (0.05), as well as the presence of statistically significant differences on the perceptions of respondents about knowledge-sharing and performance of human resources in general due to personal and functional of the following : age, years of experience, level except for the variable sex, educational level.

The study concluded to many of the suggestions the most important:

- Work on the dissemination and strengthening of a culture of knowledge-sharing within the faculty;
- The need to activate mechanisms for sharing tacit knowledge on the elite of the professors of the faculty in anticipation of the loss of the tacit knowledge possessed by this category due to retirement, tempting offers by other universities, or any reason.
- Enhance the technology infrastructure of information and communication as one of the most important mechanisms for knowledge sharing;
- Continuous assessment the performance of human resources, and thus determine the knowledge gaps of the target involved.

Keywords: sharing knowledge, the performance of human resources.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الاهداء
ج	شكر و تقدير
هـ	الملخص
و	Abstract
ك	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
ك	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
الفصل الاول: الفصل النظري	
4	تمهيد
12-5	I. 1. منهجية البحث و الدراسات السابقة
5	I. 1.1. اشكالية البحث
7-6	I. 2.1. اهداف البحث و اهميته
8-7	I. 4.1. فرضيات البحث و نمودجه
9-8	I. 5.1. التعريفات الاجرائية
10-9	I. 7.1. مصادر وأساليب جمع البيانات
11-10	I. 8.1. منهج البحث وحدوده
11	I. 9.1. مجتمع وعينة البحث
12-11	I. 10.1. أداة البحث
12	I. 11.1. الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
18-13	I. 2. الدراسات السابقة
16-13	I. 1.2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الاول
17-16	I. 2.2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني

18-17	I. 3.2. الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
19	I. خلاصة
20	تمهيد
33-21	I. 3. الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
23-21	I. 1.3. تعريف المعرفة - خصائصها
28-24	I. 2.3. مصادر و انواع المعرفة
29-28	I. 3.3. اهمية المعرفة
32-29	I. 4.3. تعريف ادارة المعرفة ،اهدافها ومبررات التوجه اليها
33-32	I. 5.3. عمليات ادارة المعرفة
41-33	I. 4. مفهوم التشارك في المعرفة
35-33	I. 1.4. تعريف التشارك في المعرفة - خصائصه
38-36	I. 2.4. عناصر التشارك في المعرفة
40-38	I. 3.4. اهمية التشارك في المعرفة ودوافع التوجه نحوه
42-40	I. 4.4. اشكال التشارك في المعرفة ومحدداته
53-42	I. 5. اساسيات التشارك في المعرفة
44-42	I. 1.5. عمليات التشارك في المعرفة
50-44	I. 2.5. آليات التشارك في المعرفة
54-52	I. 3.5. متطلبات و عوائق التشارك في المعرفة
54	I. 4.5. ثقافة التشارك في المعرفة
55	خلاصة
56	تمهيد
73-57	I. 6. الاطار المفاهيمي لأداء الموارد البشرية
59-57	I. 1.6. تعريف ادارة الموارد البشرية
62-59	I. 2.6. اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية ووظائفها
65-62	I. 3.6. مفهوم ادارة اداء الموارد البشرية
72-65	I. 4.6. تقييم اداء الموارد البشرية - خصائصها
73-72	I. 5.6. مشاكل تقييم اداء الموارد البشرية و طرق علاجها.
74	خلاصة
75	تمهيد

80-76	I. 7. اثر التشارك في المعرفة على اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة حمد خيدر -بسكرة
77-76	I. 1.7. اثر التشارك في المعرفة على الانتاجية العلمية لأساتذة الكلية محل الدراسة
77	I. 2.7. اثر التشارك في المعرفة على جودة الخدمة التعليمية لأساتذة الكلية محل الدراسة
78-77	I. 3.7. اثر التشارك في المعرفة على انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة
78	I. 4.7. اثر التشارك في المعرفة على المهارات التدريسية لأساتذة الكلية محل الدراسة
79-78	I. 5.7. اثر التشارك في المعرفة على السلوك الابداعي لأساتذة الكلية محل الدراسة
80	خلاصة
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
82	تمهيد
89-83	II. 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
85-83	II. 1.1. نبذة مختصرة عن -جامعة محمد خيدر -بسكرة
86-85	II. 2.1. تعريف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير و اهم خصائصها
89-87	II. 3.1. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيدر -بسكرة
116-90	II. 2. تحليل و تفسير النتائج
111-90	اولا: تحليل النتائج
90	II. 1.2. مقياس التحليل
92-90	II. 2.2. صدق و ثبات الاستبيان
94-92	II. 3.2. خصائص عينة البحث
99-94	II. 4.2. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
112-99	II. 3. اختبار الفرضيات
117-113	ثانيا: مناقشة النتائج و تفسيرها
118	خلاصة
122-119	خاتمة
129-123	قائمة المراجع
127-123	المراجع باللغة العربية
130-128	المراجع باللغة الاجنبية
135-131	قائمة الملاحق

131	قائمة محكمي الاستبيان
135-132	الاستبيان

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التعريفات الاجرائية	9-8
2	تصنيف المعرفة حسب مجموعة من المفكرين	25
3	الفرق بين المعرفة اضمنية مقابل المعرفة الصريحة	28
4	تعريف ادارة المعرفة حسب مجموعة من المفكرين	30-29
5	تعريف التشارك في المعرفة حسب مجموعة من المفكرين	34
6	تقسيم متوسطات اجابات عينة البحث	90
7	معاملات الثبات و الصدق	91
8	توزيع افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	93-92
9	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)	94
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التشارك في المعرفة	96-95
11	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	97
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل على مستوى اداء اساتذة الكلية(ابعاد اداء الموارد البشرية)	99- 100
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل على مستوى اداء اساتذة الكلية(ابعاد اداء الموارد البشرية)	100
14	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة المختلفة حسب متغير الجنس.	102
15	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير العمر.	103

104	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.	16
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة متغير سنوات الخبرة.	17
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة متغير الرتبة.	18
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير الدورات التكوينية.	19
108	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة حسب متغير الجنس.	20
108- 109	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة حسب متغير العمر.	21
109	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة حسب متغير المستوى التعليمي.	22
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة متغير سنوات الخبرة.	23
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة متغير الرتبة.	24
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة بأبعاده المختلفة حسب متغير الدورات التكوينية.	25

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	8
2	سلم الارتقاء المعرفي	23

37	الانواع الاربعة لمفهوم ال "Ba"	3
47	"Nonaka and Takeuchi " ل "SECI"	4
49	نموذج "التشارك في المعرفة التنظيمية" ل "Wang"	5
70	مراحل تقييم اداء الموارد البشرية	6
87	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر "بسكرة"	7

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة محكمي الاستبيان	131
2	استبيان البحث	135-132

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا يحقق عند استثماره بفعالية، النجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمة، كإخفاض مستوى أدائها، وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره و تفعيله إلى خلق قيمة للمنظمة، والارتقاء بأدائها و مكانتها في السوق، وهو بمثابة طاقة مبدعة تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

كما يعد نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، أي انه يؤثر في أداء أي منظمة بناء على المهارات، الخبرات والمعارف التي يمتلكها، والتي تعجز عن تحقيقها التكنولوجيا والآلات مهما بلغت درجة تطورها إذا كانت بمعزل عنه.

كل هذه المعطيات جعلت المنظمة تولي اهتماما كبيرا بأداء المورد البشري، من خلال متابعة أدائه وتقييمه لمعرفة مكان القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المنظمة، بالاعتماد على جملة من المعايير التي يتم من خلالها قياس وتقييم هذا الأداء.

فأداء الموارد البشرية يتجسد من خلال الكفاءات، المهارات و المعارف التي يمتلكها، و في هذا يقول افلاطون "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته، و ان حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به و المتمثل في الوجود"، اين اصبحت اليوم المعرفة تعد مكون اساسي في الرأس المال الفكري ومورد لا يهتلك بالاستخدام بل يزداد بشكل متراكم، و عليه فقد اصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ تعد المعرفة عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج بالمنظمة إضافة لرأس المال والعمل، ما أدى إلى ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة كأسلوب إداري يعمل على تحقيق الاستخدام الرشيد للمعرفة، والتي تركز بشكل كبير على خلق المعرفة و تحديد مواطن تواجدتها داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء العام لها. لما كانت المعرفة وليدة الرأس المال البشري في المنظمة، بات الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز على تحسين أدائهم أحد أهم أولويات الإدارة اليوم، من خلال العمل على تنشيط مهاراتهم، رفع كفاءتهم و خبراتهم وتحفيزهم لتوليد المعارف وتشاركها من خلال عدة مداخل، من أبرزها مدخل التشارك في المعرفة.

وعليه فإن التشارك في هذه المعرفة بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين والزبائن، هو الوسيلة لتحقيق هذا النجاح، حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل موظفيها، يعد هذا المدخل أهم مداخل إدارة المعرفة، كما يحقق التشارك في المعرفة مزايا تنافسية مستدامة، من خلال تحسين قدرة المنظمة على إشباع حاجات الزبون المتنوعة، والاستجابة للتغيرات السريعة في الطلب.

إن طبيعة تشارك المعرفة والتي تعني التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المنظمة تجعل من تشارك المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية، كما أن الانتقال إلى الوضع

الأفضل يُجتم على المنظمة التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق وبالتالي خلق القيمة والتي لا تتسنى إلا بإدارة منهجية ومخططة تضمن التشارك في المعرفة الذي يعزز أداء الأفراد وجماعات العمل وأداء المنظمة ككل.

و في بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على اثر التشارك في المعرفة على اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر —بسكرة بأبعاده المختلفة(انتاجية ،جودة اداء،انضباط،مهارات ،السلوك الابداعي لأساتذة الكلية) .و لتحقيق اهداف هذا البحث و الاجابة على تساؤلاته ،و اختبار مدى صلاحية نموذجه و فرضياته،تضمن هيكل البحث فصلين وهما:

الفصل الاول :و قد خصص للجانب النظري للدراسة ،وقد تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة ،الاطار العام للتشارك في المعرفة كمبحث أول ،وقد جاء ليوضح مفهوم التشارك في المعرفة و اهم آلياتها و إستراتيجياتها،الصعوبات التي تواجهها المنظمة في تفعيل هذه الآليات وطرق التغلب عليها ،اما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة أداء الموارد البشرية من حيث المفاهيم و الابعاد .

الفصل الثاني :وقد تناولنا فيه جانب التطبيقي للدراسة ،وقد خصص لعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات بين متغيرتي البحث الاساسيتين ،التشارك في المعرفة و اداء الموارد البشرية .

تمهيد

نحاول من خلال هذا المبحث توضيح منهجية بحثنا هذا ،حيث نبدأ بطرح الاشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق الى اهمية البحث واهدافه ،فرضيته و نموذج ،التعريفات الاجرائية ،و اساليب جمع البيانات و المعلومات،ثم نقوم بشرح منهج البحث وحدوده ،مجتمع وعينته،هذا الى جانب عرض مختلف الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات،اضافة الى ذلك عرض اهم الدراسات السابقة المتعركة بالمتغيرين محل البحث .

و على العموم سيتم التطرق في هذا المبحث الى :

- منهجية البحث؛
- الدراسات السابقة.

1.I. منهجية البحث

I. -1-1. اشكالية البحث

في ظل التحولات العميقة والتغيرات السريعة التي يشهدها اقتصاد المعرفة الذي يؤكد على الاستثمار في رأس المال الفكري، أصبح المورد البشري يشكل أهم مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة، وذلك نظرا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه في خلق القيمة المضافة من خلال قدرته على الإبداع و الابتكار، وعليه أضحي نجاح المنظمات و ريادتها في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من المرونة يتوقف على مدى توجهها نحو خلق وتطوير كفاءات ثمينة تساهم بفاعلية في تدعيم المخزون المعرفي للمنظمة.

وفي السياق ذاته يؤكد (Drucker) "ان المعرفة الثابتة تجعل نفسها تنتهي بلا فائدة"، كما ان بناء ميزة تنافسية دائمة عن طريق رفع مستوى أداء المورد البشري لا يمكن ان يحدث إلا في اطار تبني وتطبيق اسلوب التشارك في المعرفة الذي يعد أحد أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المعرفة، باعتباره أحد أهم عملياتها ومفتاح نجاح هذه الأخيرة، وفي السياق ذاته تتطلب ديناميكية رفع مستوى أداء المورد البشري إنشاء علاقات تفاعلية وتبادلية تضمن تعلم جماعي من خلال تعاوضهم وتأزرهم، وبالتالي الانتقال إلى مستوى المعرفة الجماعية، كما ان بناء هذه العملية لا يمكن أن يحدث إلا في إطار تبني وتطبيق أسلوب التشارك في المعرفة الذي يعتبر بمثابة أداة تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الاتصال والعمل الجماعي بما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف محيط العمل. وهنا تبرز أهمية تطبيق أسلوب التشارك في المعرفة كآلية لضمان ديناميكية تحويل المعرفة الفردية التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة جماعية.

ومن جهة أخرى، فإن مشكلة عدم الاستقرار الوظيفي و الذي يعد تهديدا واضحا بخسارة المنظمة لمواردها البشرية بصفة عامة، و كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيذر-بسكرة للأساتذة ذوي النخبة بصفة خاصة، و بالتالي رأس مالها المعرفي لأسباب عديدة من أهمها: التقاعد، العقود المؤقتة و دوران العمل الناتج عن عدم الرضا الوظيفي و العروض المقدمة من جامعات أخرى، يحتم على الكلية انتهاز أسلوب التشارك في المعرفة في سبيل رفع مستوى أداء الاساتذة فيها، وعليه فان الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

ما أثر التشارك في المعرفة على أداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التشارك في المعرفة على انتاجية اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟

- ما أثر التشارك في المعرفة على جودة اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟
- ما أثر التشارك في المعرفة على انضباط اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟
- ما أثر التشارك في المعرفة على مهارات اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟
- ما أثر التشارك في المعرفة على السلوك الابداعي لاساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟
- ما أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس العمر،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة،الرتبة،عدد الدورات التكوينية) على تصورات في اجابات المبحوثين حول مستوى التشارك في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟
- ما أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس العمر،المستوى التعليمي،سنوات الخبرة،الرتبة،عدد الدورات التكوينية)على اختلاف في اجابات المبحوثين لمستوى اداء الاساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟

I. 1-2. اهداف البحث و اهميته

1. أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو توضيح واقع التشارك في المعرفة ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ،و يمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف الفرعية التالية:

✓ الوقوف على واقع التشارك في المعرفة ومدى دعم الإدارة لهذا الأسلوب في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة؛

✓ فهم طبيعة العلاقة بين التشارك في المعرفة و أداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة ؟

1- تقديم توصيات قابلة للتطبيق بناءا على نتائج الدراسة التطبيقية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة.

2. أهمية البحث:

و تشمل كل من الأهمية العلمية و العملية و التي نستعرضها في ما يلي :

- الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في الجانب النظري من خلال محاولاته إيضاح اثر التشارك في المعرفة باعتباره احد اهم عمليات ادارة المعرفة ،حيث تعد هذه الاخيرة احد ركائز الاقتصاد الحالي -اقتصاد المعرفة- في

تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الإطار النظري و الدراسة الإحصائية لهذا الأثر، و محاولة إيضاح طبيعة العلاقة بين التشارك في المعرفة و أداء الموارد البشرية.

كما تبرز أهمية البحث في محاولتها المساهمة في تحقيق النجاح المستمر، لما لهذه المنظمة من أهمية في تحقيق الرفاهية وظروف العمل الملائمة سعياً منها لتحقيق الرضا الوظيفي، و بالتالي تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها. كما أن السبيل لتحقيق أهدافها يتحقق من خلال امتلاك المورد الذي يزداد كلما استُخدم أكثر، ويصعب تقليده باعتباره يتميز بالتجديد، وهذه الخصائص تتوفر في مورد المعرفة، لذلك فإن إيجاد المعرفة التي تجعل المنظمة تحقق أهدافها هو أهم غاية يجب تحقيقها. وأكدت أغلب الدراسات أن إيجاد المعرفة يكون من خلال عملية التشارك فيها، وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار.

- **الأهمية العملية:** و التي تتمثل في الجانب التطبيقي فتأمل الطالبة ان تزيد الوعي بممارسة عملية التشارك في المعرفة كثقافة تنظيمية لتحسين أداء الموارد البشرية و بالتالي إسقاط الموضوع محل البحث على الواقع الميداني لهذه المنظمة.

I. 1-3. فرضيات البحث و نموذجه

1-فرضيات البحث: تعد فرضيات البحث حلول مؤقتة لمشكلة البحث، أين يتضح إمكانية رفضها أو

قبولها من خلال البحث، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

➤ **الفرضية الرئيسية الاولى:** "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على اداء الاساتذة أبعاده المختلفة

في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".

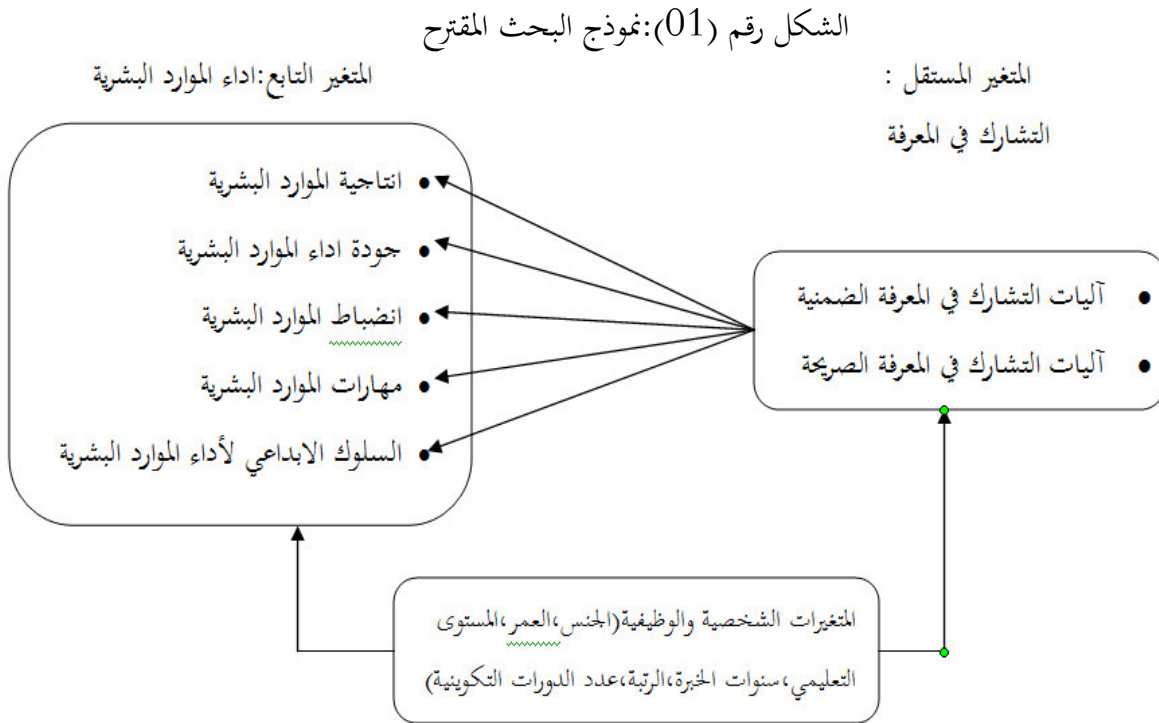
و التي يندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية، كما يلي :

- "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على انتاجية أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".
- "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على جودة اداء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".
- "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على انضباط الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".
- "يؤثر "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على مهارات أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".
- "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على السلوك الابداعي للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر-بسكرة".

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التشارك في المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة و عدد الدورات التكوينية) في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الاساتذة تعزى الى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة و عدد الدورات التدريبية) في المؤسسة محل الدراسة.

2- نموذج البحث

استنادا إلى إشكالية البحث و أهدافها فقد شكل النموذج، الذي ينطلق من فكرة مدى اثر التشارك في المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية الذي يمثل رسم توضيحي يضم كل من المتغير المستقل "التشارك في المعرفة"، المتغير التابع "أداء الموارد البشرية" (إنتاجية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط، مهارات و السلوك الابداعي لأداء الموارد البشرية)، كما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

I. 4.1. التعريفات الاجرائية

الجدول رقم (1): التعريفات الاجرائية

المتغيرات و الابعاد	التعريف	The variables and dimensions
التشارك في المعرفة	هي عملية تبادل المعرفة بين افراد المنظمة وبين المنظمة والاطراف الخارجية المحيطة بها، عملية تحويل المعرفة	Knowledge-sharing

	(مهارات، خبرة، الفهم) بين الباحثين ،صانعي السياسات و مقدمي الخدمة ¹	
Mechanisms for knowledge-sharing	الطريقة، الاجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة.	آليات التشارك في المعرفة
Tacit knowledge	هي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة ، المتراكمة و المتوطنة في عقول الافراد	المعرفة الضمنية
Explicit knowledge	هي المعرفة الرسمية ، المعبر عنها ، وقابلة للنقل والتعليم	المعرفة الصريحة
The performance of human resources	درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.	أداء الموارد البشرية
Productivity management of human resources	النتائج المحققة من طرف الموارد البشرية والتي تتعلق بكم العمل المنتج، فهي تعكس مخرجات مهما كان نوعها.	انتاجية الموارد البشرية
Quality management human resources	النتائج المحققة من طرف الموارد البشرية والتي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها المهام، فهي تعكس الدقة.	جودة اداء للموارد البشرية
The discipline of human resources	الالتزام الذاتي الذي يرتبط بسلوك الموارد البشرية، و التي تتعلق بشخصية الفرد ومدى حرصه في العمل.	انضباط الموارد البشرية
The skills of human resources	عملية تعبئة ومزج لموارد رأس المال المعاري(معارف، ممارسات ..) ومختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى معين من الأداء في وضعية عمل معينة.	مهارات الموارد البشرية
Power creative human resources	سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة ، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة.	السلوك الابداعي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

I. 5.1. مصادر و اساليب جمع البيانات و المعلومات

بهدف التمكن من تغطية الإطار النظري للدراسة و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها ، نجد انفسنا في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث ، و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما² :

- **البيانات الأولية :** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات و وسائل

¹ Lily Tsui.(2006). Knowledge Sharing:Strategies and Recommendations for Researchers, Policymakers and Service Providers,P5.

² محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الخضيرى .(1992). الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه مصر. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، ص

البحث الميداني المعروفة و المثلثة في الملاحظة، و المقابلة، و الاستبيان، و لتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية و حرية.

و قد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 (statistical package for social sciences)، والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

• **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب و المجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات و أوراق البحث المقدمة في الملتقيات و المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

I. 6.1. منهج البحث و حدوده

1- منهج البحث

يعبر منهج البحث عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة. ومن أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام "المنهج الوصفي" والذي يعرف "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يمكن تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"، بالإضافة إلى "المنهج المسحي التحليلي" و الذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث و ذلك بتوزيع الاستبيان على جميع افراد عينة البحث و البالغ عددهم (100)، و هذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث .

2- حدود البحث

يتحدد البحث بما يلي :

أ. الحدود البشرية: تم اجراء البحث على اساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيذر - بسكرة .

ب. الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة العلاقة و الاثر بين التشارك في المعرفة و اداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة (انتاجية الموارد البشرية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط، مهارات، السلوك الابداعي للموارد البشرية).

ج. الحدود المكانية: تم اجراء البحث داخل حدود كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة.

د. الحدود الزمانية: قامت الطالبة بتطبيق الدراسة المسحية على افراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر

افريل 2017 الى غاية شهر ماي 2017.

I. 7.1. مجتمع وعينة البحث

1- **مجتمع البحث**: يعرف مجتمع البحث بأنه " كامل أفراد ، أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة"، وبناء على مشكلة الدراسة و أهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير -جامعة محمد خيضر "بسكرة" - البالغ عددهم (191) استاذ، منهم (28) استاذ في قسم العلوم التجارية، (77) استاذ في قسم علوم التسيير و (86) استاذ في قسم العلوم الاقتصادية، لذلك كان حجم مجتمع الدراسة : 191 فردا.

2- **عينة البحث**: تعرف عينة الدراسة على انها " مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي"، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، وعن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله ، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة منهم نظرا لصعوبة توزيع الإستثمارات و إسترجاعها و ضيق الوقت ، حيث تم توزيع 100 استمارة و استرجاع 80 استمارة منها، و بعد الإطلاع عليها و التدقيق فيها ، كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 71 استمارة أي ما تشكل نسبة 37% من عينة الدراسة.

I. 8.1. أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبيان خاص من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، ويتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة، عدد الدورات التكوينية).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغيرة "التشارك في المعرفة"، حيث شملت 8 عبارة إجمالية للمتغير المستقل، تضمنت (7) عبارات منها لبعد "آليات التشارك في المعرفة الضمنية"، و (6) عبارات لبعد "آليات التشارك في المعرفة الصريحة" بهدف التعرف على مستوى ممارسة هذه الآليات وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " أداء الموارد البشرية " ، حيث يتضمن (17) عبارة شملت خمسة أبعاد تهدف إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية ، والتي تم تحديدها بناء على دراسات سابقة و الممثلة في " اداء الموارد البشرية"، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- البعد الاول :انتاجية الموارد البشرية (3) عبارات؛
- البعد الثاني :جودة اداء الموارد البشرية (3) عبارات ؛
- البعد الثالث :انضباط الموارد البشرية(4) عبارات ؛
- البعد الرابع:مهارات الموارد البشرية (4) عبارات ؛
- البعد الخامس:السلوك الابداعي للموارد البشرية (3) عبارات .

وقد تم اختيار هذه الابعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع اهمها :دراسة **حسين الطيب بورغدة،ناريمان بشير دريس.**(2015). "اثر التشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية :دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للالكترونيك بالجزائر". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن ع.4.

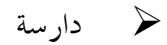
I. 8.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V 19 ،من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي :
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث ،حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) :لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط(simple Regression) :وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل المتعلقة بالنموذج المتبنى التشارك في المعرفة من خلال كل من آليات التشارك في المعرفة الضمنية و الصريحة و مدى تأثيره على ابعاد أداء الموارد البشرية .
- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) :وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، حول مستوى الممارسات المرتبطة بكلا من آليات التشارك في المعرفة الضمنية و الصريحة ، وكذلك معرفة تصوراتهم نحو مستوى اداء الموارد البشرية ،و التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في الجنس،العمر،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة،الرتبة ،و المشاركة في الدورات التكوينية.

- اختبار **T** للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس و المستوى التعليمي.
- اختبار كولومجروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

I. 9.1. الدراسات السابقة

I. 1.9.1. الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التشارك في المعرفة)



Zawiyah M. Yusof, Mohd Bakhari Ismail.(2009). Is There A Relationship Between Knowledge Sharing Practice And The Quality Of Service Delivery?A Case Study In Three Government Agencies , Malaysi

بعنوان " العلاقة بين تشارك المعرفة الأداء التنظيمي والخدمة المقدمة في مؤسسات القطاع الحكومي " وهي دراسة نظرية كان الهدف منها بناء نموذج نظري يدرس العلاقة بين تشارك المعرفة، الأداء والخدمة المقدمة، مع افتراض وجود علاقة ايجابية بين تشارك المعرفة والخدمة المقدمة، حيث يؤكد الباحثين على أن الافراد الأكثر تشاركا للمعرفة يكون أدائهم أفضل في العمل كما أن تحسين الأداء يؤدي إلى ، تعزيز الخدمة المقدمة ، وبالتالي يخلص الباحثين إلى انه من خلال تشارك المعرفة بين الافراد العاملين يمكن ضمان جودة العمل وتحقيقه اعتمادا على المعارف ذات الجودة والتي تساهم في تحسين الأداء نتيحة إمكانية اكتساب معارف جديدة من خلال عملية تشارك المعرفة مع الجماعات في العمل .



دراسة **ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي** . (2010). " اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة:دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ع 76.

بعنوان " اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة". هدفت الدراسة الى معرفة مدى اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة و تحديد اهم ابعادها و كيفية تعزيز هذه الأبعاد ودراسة مستوى تأثيرها على التشارك في المعرفة. كما يصنف الباحث نتائج هذه الدراسة الميدانية وفقا للمتغيرات التي وضعها للدراسة سواء أكانت متغيرات مستقلة والمتتمثلة في خصائص الثقة أو متغيرات تابعة والمتتمثلة في أبعاد المشاركة أوالعلاقة بينهما وذلك حتى تكون الفائدة أكثر وضوحا خصوصا عند صياغة التوصيات الملائمة والقابلة للتطبيق لكل متغير وذلك كما يلي :

- تؤثر الثقة المعتمدة على القدرة على فعالية مشاركة المعرفة تأثيرا طرديا ،ويعتقد الباحث أن هذا التأثير منطقي لأن القدرات المختلفة للعاملين خصوصا إذا كانت عالية فإن لها تأثيرا إيجابيا على درجة جودة أو فعالية مشاركة المعرفة بينهم .

- تأثر الثقة المعتمدة على الأمانة تأثيرا عكسيا على فعالية مشاركة المعرفة بين العاملين ،و تعكس هذه النتيجة الفجوة السالبة لهذه الخاصية في الوصف الإحصائي لهذه الدراسة من ناحية ،من ناحية أخرى فإن شعور العاملين بفقدان هذه الخاصية لدى زملائهم يجعلهم مدفوعين لتغطية ذلك في شكل تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة لتعويض هذا القصور في القيم الثقافية لدى العاملين بالمنظمة طيارين في ظل تنوع التخصصات من ومضيفين خصوصاً ، وأطباء وقانونيين وغيرهم لأن العميل لديهم هو العميل الخارجي وذلك بالنسبة للفئة الأولى والثانية من التخصصات والعميل الداخلي بالنسبة للتخصصات الأخرى ، وفي كل فإن الهدف هو تقديم خدمة ذات جودة عالية رغم عدم توافر الرضا التام عن العمل.

- تأثر الثقة المعتمدة على الثقافة تأثيرا طرديا على فعالية المشاركة و يرى الباحث في هذه الدراسة أن هذه تمثل نتيجة منطقية للعلاقة بين المتغير المستقل والتابع لأنه إذا سادت في المنظمة ثقافة الانفتاح فإن ذلك من شأنه تحقيق فعالية مشاركة المعرفة بين العاملين .

- تأثر الثقة المعتمدة على الخيرية تأثيرا عكسيا على فعالية مشاركة المعرفة فيما بين العاملين. ويعكس ذلك الفجوة السالبة لهذه الخاصية والتي هي مؤشر على عدم توافرها بالدرجة المناسبة لدى العاملين. ويعتقد الباحث مثلها مثل خاصية الثقة المعتمدة على الأمانة فإن عدم توافرها (سالبة) ينعكس بصورة إيجابية على سلوك العاملين نحو فعالية مشاركة المعرفة فيما بينهم فنجدهم مدفوعين لتعويض هذا النقص لتوافر كل من القدرة و الرغبة لديهم في إدراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه نحو الوثائق .

➤ دراسة أقطي جوهرة .(2013). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة:دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية.رسالة دكتوراه في التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيذر،بسكرة.

بعنوان "اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة " هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، و التوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.

استهدفت هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين سبتمبر 2012 الى اوت 2013 ، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج التالية :

- توصل MeiLiang أن أكثر أنواع التشارك في المعرفة في المنظمات هو التشارك الهرمي في المعرفة مقارنة بالتشارك بين الأقسام أو الوظائف والتشارك الشبكي، وهي ذات النتيجة التي أكدتها هذه الدراسة من خلال المقابلة التي أجريت مع ممثل مؤسسة التسيير السياحي ب بسكرة الذي يقول: "نؤمن بأهمية كل طرق التشارك في المعرفة سواء التشارك الهرمي من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى والأفقي ،والشبكي لكن الطريقة الأكثر فعالية هي التشارك في المعرفة الهرمي من الأعلى إلى الأسفل" ، وبرر ذلك أن نقل المعرفة تكون ممن يملكها إلى من يحتاج إليها وعادة ما يكون المستوى الأعلى هو الذي يقدم المعرفة في شكل تعليمات و

إجراءات العمل، أوامر لمهام تفصيلية، قرارات إدارية، وأحيانا من خلال التكوين أثناء العمل، وذلك في شكل تقارير العمل المطلوبة من الموظفين، في حين قد يكون نقل المعرفة من الأسفل إلى الأعلى بحيث يتم التشارك في المعرفة من الأسفل إلى الأعلى، لذلك تعتقد الباحثة أنه لكي يحقق التشارك في المعرفة أهدافه لا بد من اكتماله المعرفة في كل الاتجاهات وهي الحقيقة التي يجب أن يقتنع بها الإداريون، و القادة، ومتخذوا القرارات، ومن مسؤولية تحقيق ذلك هم الباحثون من خلال دراسة عوامل تبني التشارك في المعرفة ونتائج تبنيه، خاصة وأن البحث في هذا الموضوع لا يزال خصب.

- أكد Chen & Cheng أن موظفي الفنادق لا يملكون مواقف إيجابية تجاه التشارك في المعرفة لأنهم يعتقدون أن ذلك غير مهم أو أنهم يعتقدون أنهم لا يملكون المعارف والخبرة القيمة، و إذا قاموا بالتشارك فإنهم سيقعون في الأخطاء، لذلك فإن على القيادة التدخل للدعم وتشجيع التشارك في المعرفة، في معارفهم والابتعاد عن فكرة أن التشارك في المعرفة بين الموظفين يحدث تلقائيا أثناء أدائهم لمهامهم لأن ذلك يعكس عدم فهم للأهمية الإستراتيجية للتشارك في المعرفة، وهو ما لمستته الباحثة في الفنادق الجزائرية، فالتشارك في المعرفة المطلوب دعمه في الفنادق هو الذي يساعدها على إيجاد معرفة جديدة ومتجددة تساهم في نجاحها وتحقيقها للميزة التنافسية.
- أكدت الدراسة كذلك أن سلوكيات التشارك في المعرفة لا تختلف بين الذكور والإناث بحيث إن فئة الشباب هم الأكثر استعدادا للتشارك في معارفهم كما، بين الفئات العمرية والمستويات التعليمية أن الموظفين الأعلى مستوى تعليمي يظهرون أكثر استعدادا للتشارك في معارفهم كون أن المستوى التعليمي الأعلى يعني إدراك أكثر لأهمية المعرفة واقتناع أن كسب المعرفة يكون من خلال تبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر. إن نتائج سلوك التشارك في المعرفة يعطي انطباع أن ليس له علاقة بالصفات الوراثية مثل الجنس بل بالصفات المكتسبة، وقد تؤكد أو ترفض هذه الفكرة البحوث المستقبلية. بالنسبة لإستراتيجية التشارك في المعرفة والتي تعكس إدراك الموظفين لجهود الإدارة في دعم التشارك في المعرفة فإن هناك فروق في إدراكاتهم بين الذكور والإناث لصالح الإناث وبين الفئات العمرية لصالح الشباب في حين لا توجد فروق في إدراكات الموظفين لإستراتيجية التشارك في المعرفة حسب المستوى التعليمي. إن هذه النتائج تعطي انطباع أن إستراتيجية التشارك في المعرفة قد تختلف حسب وجهة نظر الإدارة التي هي مسئولة عن إعدادها، كما قد يكون الاختلاف لدى الموظفين الأقرب إلى تنفيذ هذه الإستراتيجية، وهي ذات النتيجة بالنسبة لتبني توجهه تسويقي داخلي.

دراسة ➤

Haitham Ali Hijazi, Hanadi Salamah.(2014). Impact of Social Capital on Knowledge Sharing at the Public Sector . Information and Knowledge Management, Jordan , ISSN 2224-5758 No.1, Vol.4

بعنوان " تأثير رأس المال الاجتماعي على تشارك المعرفة في القطاع العام في الأردن"تهدف هذه الدراسة للتحقق من اثر رأس المال الاجتماعي على عملية تشارك المعرفة في القطاع العام في الأردن، كما يسلط البحث

الضوء على تأثير رأس المال الاجتماعي في عملية التشارك المعرفي بدرجات متفاوتة، حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن رأس المال الاجتماعي مع المكونات (رأس المال الاجتماعي، القيم، والثقة) موجودا في مؤسسات القطاع العام في الأردن بدرجة معتدلة، هذه النتيجة تعزى إلى وجود مرونة واسعة المنظمات الرسمية، وأظهرت النتائج أيضا مؤسسات القطاع العام في الأردن على أن تشارك المعرفة من الدرجة المتوسطة، لان إدارة المعارف في الأردن هو موضوع جديد، ومازال تصور الوعي بها محدود، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات :
- مواصلة تعزيز الوعي إدارة المعرفة وأهميتها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية. ويمكن تحقيق هذا من خلال إجراء برامج تدريبية، وعرض قصص النجاح و الفوائد المترتبة على الموظفين؛
 - اتخاذ الخطوات اللازمة لتعزيز تبادل المعارف العملية عن طريق توفير المرافق اللازمة، واعتماد الأنظمة المطلوبة لتشجيع تقاسم المعارف وفائدة تعويض الموظفين المشاركين في هذه العملية؛
 - اعتماد استراتيجيات فعالة لتعزيز الاتصالات الداخلية في المنظمات؛
 - تشجيع المنظمات غير الرسمية في القطاع العام في الأردن، ودعم الأنشطة الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية إلى تعزيز المشاركة الاجتماعية؛
 - تجسد القيم المؤسسية في الممارسات اليومية عبر الاقتداء بممارسة القيم عن طريق قيادة المنظمة. مثل هذه الممارسات سيتم محاكاته، وتنشر هذه القيم بين العاملين في المنظمة بأسره؛
 - تعزيز الثقة المتبادلة في القطاع العام الأردني من خلال ممارسة الشفافية والنزاهة والعدالة والمساواة. 7. إقامة الشراكات المعرفية مع المنظمات العربية وغير العربية، بهدف تقاسم المعرفة، وتطوير الخبرات، ونقل المهارات؛
 - حفز تقدم الخبرات العربية والدولية في مجال إدارة المعرفة، فضلا عن آليات المشاركة والاستثمار في رأس المال الاجتماعي.

I. 2.9.1. الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع (اداء الموارد البشرية)

➤ دراسة خير الدين جمعة. (2014). "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ENICAB". رسالة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة.

بعنوان "دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية " تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، قدمت هذه الدراسة نموذجا لاختبار أثر ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة ،و في ما يلي حوصلة عن مقترحات هذه الدراسة :

- على المؤسسة تعزيز الثقافة التنظيمية لما ليا من أثر في نجاح أو أفشل المؤسسات؛
- ضرورة فهم و دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات؛

- على المؤسسة الإلمام بالقيم التنظيمية لأنها تساهم في تحقيق الانسجام و التوافق بين الموارد البشرية، و تدعيم القيم الإيجابية التي من شأنها تحسين معدلات الأداء(مثل :قيمة جماعية العمل ، قيمة المشاركة، قيمة الإبداع، و قيمة الالتزام و احترام الوقت)، و معالجة القيم السلبية أو التخلص منها ؛
- على المؤسسة تكوين قواعد سموك تساعد على توجيه تصرفات العاملين نحو تبني السموك التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها و تقديرها و تحفيزها؛
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة و الحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم مما قد يتسبب في التسرب الوظيفي للأكفاء، كما يجب على المؤسسة اعتماد أسلوب جيد فيما يخص عمليات التعيين و الترقية؛
- ضرورة تنمية روح المسؤولية لدى الموارد البشرية و تفعيل نظام الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة المباشرة ؛
- التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة و ذلك بتبني الأنظمة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، ... إلخ) دون الاعتماد فقط على شهادة الايزو؛
- توفير جو عمل ملائم تسوده الثقة و الاحترام المتبادل بين جميع الموارد البشرية بالمؤسسة .



دراسة عبد المالك ججيق ،سارة عبيدات.(2014). "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية :دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة".مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة باجي مختار،عنابة، ع.06.

بعنوان "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في الجزائر العاصمة"،تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية" ميديترام "حيث اقترح الباحثان نموذجا يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع و تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية الملائمة باستعمال برامج احصائية للعلوم الاجتماعية .توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية،وبناء على ذلك توصي بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتعاقد الكفاءات الفردية و الانتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

I 2.3. الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة معا (التشارك في المعرفة و أداء الموارد البشرية)



دراسة حسين الطيب بورغدة،ناريمن بشير دريس.(2015). "اثر التشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية :دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر".المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن ع.4.

بعنوان "اثر تشارك المعرفة على اداء الموارد البشرية" تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية ،ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج بالجزائر،

كما يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية بالوحدة محل الدراسة على النحو الآتي:

- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة ،أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بأداء الموارد البشرية عموماً؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل ،أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بإنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بنوعية عمل الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على الجوانب السلوكية لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة ، أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بالجانب السلوكي لأدائه في العمل؛
- إن تشارك المعرفة بين الموارد البشرية في الوحدة محل البحث هو بمستوى عالي؛
- أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث متوسطاً؛
- إن عملية تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في الوحدة ناتجة عن طبيعة العمل والجو العام الذي توفره الوحدة محل الدراسة، وهذا لا يترجم ادراك الموارد البشرية لهذه العملية، وإنما يتم ضمن روتينيات العمل حسب ما يتطلبه انجاز المهام؛
- إن عملية تشارك المعرفة ليست موجهة ومخططة من قبل الإدارة، وأن كل من التشجيع على العمل الجماعي والتعاون و إتاحة الاتصالات المباشرة في العمل ،إنما هو بدرجة أولى للحفاظ على مناخ مشجع على العمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين في الوحدة، وبالتالي زيادة دافعيتهم و التزامهم بتحقيق العمل والحفاظ على مستويات إنتاجية عالية، وليس لتحقيق تشارك المعرفة على مستوى عالي بينهم واستفادتهم من معارف غيرهم في العمل، ما يجعل تأثير تشارك المعرفة محدوداً.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا المبحث قمنا بعرض منهجية البحث و الدراسات السابقة، حيث تطرقنا في جزئه الاول الى طرح الاشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك اهمية البحث و اهدافه، فرضيته و نموذجه، التعريفات الاجرائية، و اساليب جمع البيانات و المعلومات، ثم قمنا بشرح منهج البحث وحدوده، مجتمع وعينته، هذا الى جانب عرض مختلف الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، اضافة الى ذلك عرض اهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث.

ان استمرارية المنظمة و خلق الميزة التنافسية و ادامتها يعتمد اساسا على الاصول المعرفية و الاستثمار فيها ،ما يعزز الابداع المستمر على مستوى المنتج و التنظيم، حيث يرى عالم الادارة الامريكي "Peter Druker" ان العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية ، تكون الافكار منتجاتها و البيانات مواردها الاولى و العقل البشري اداتها، و نظرا للطبيعة غير الملموسة للمعارف تحتاج كل منظمة إلى الاهتمام بالمعرفة التي تلزمها للعمل أي إدارة هذه المعرفة، حيث ان إدارة المعرفة تتعلق بإدارة العمليات الخاصة بها، وأهمها عملية تشارك المعرفة، و في هذا يقول "David Guteen" : « لم تعد "المعرفة هي القوة" كما في النموذج القديم بل اليوم يجب التوضيح صراحة بان "القوة في التشارك بالمعرفة» ، حيث نتناول هذه المباحث :

- الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة؛
- مفهوم التشارك في المعرفة؛
- أساسيات التشارك في المعرفة ؛
- آليات التشارك في المعرفة؛
- ثقافة التشارك في المعرفة .

I. 2. الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تستند ادارة المعرفة بشكل اساسي على فكرة ان اكثر موارد المنظمة قيمة هي المعرفة التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة . و بالتالي ، فان مدى فاعلية و جودة اداء المنظمة انما يعتمد على استخدام هذه المعرفة ، بالإضافة الى كيفية توليد معرفة جديدة و التشارك فيها في مختلف انحاء المنظمة ، و استخدامها الاستخدام الامثل ، و الهدف من التوجه نحو ادارة المعرفة يتمحور حول التأكد من ان كل الافراد العاملين يمتلكون المعرفة التي هم بحاجة اليها ، ومعرفة اين ومتى يحتاجونها . و بمعنى اخر التعامل مع المعرفة المناسبة ، في المكان و الوقت المناسب .

I. 1.2. تعريف المعرفة - خصائصها

1- تعريف المعرفة

يعرف "Nonaka and Takeuchi" المعرفة على انها "الاعتقاد المبرر"، وذلك عندما يستخدم الاعتقاد لتبرير الاهتمامات الشخصية¹ ، وهي " مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها ، كما انها "مجموعة الحقائق النوعية من الأفكار الأساسية والمفاهيم والاتساق الفكري" ، وقد عرفها آخرون بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة" ، كما عرفت ايضا بأنها الاعتقاد الشخصي المتولد من أخذ العلم بالمعلومة ومعالجتها في موضوع محدد² . وهي "القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة و هذه القدرة لا تكون إلا عند الافراد"³ ،

وعليه فإنها تعبر عن حالة التفاعل المستمر بين الخبرات و المهارات الشخصية و القدرات العقلية من ناحية و المعلومات و الشواهد الظاهرة من ناحية اخرى لتحقيق شئ ذو قيمة، ومن هنا يمكن التأكيد على ان المعرفة هي "مزيج بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة لتحقيق غرض معين"

2- خصائص المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة ، لذا فانها لا تأتي من العدم ولا تعيش في فراغ، بل انها تولد من جذور تنظيمية و بيئية يمكن ان تنمو و تتميز عن غيرها من الموارد الاخرى بمجموعة من الخصائص، يشير كل من Housel and Bell الى الخصائص الاساسية التالية للمعرفة⁴

- **المعرفة متجذرة:** ليست كل المعارف صريحة فالكثير منها متوطن و متجذرة في عقول الافراد ؛

¹ محسن مخامرة و آخرون. (2014). اثر ادارة المعرفة في اداء المنظمات. بحوث محكمة منتقاة: المنظمة العربية للتنمية الادارية. ص113.

² عبد الحفيظ علي حسب الله و آخرون. (2012). "اثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة". مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم، ع1 ص3-4.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة- إدارة معرفة الزبون- عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 55.

⁴ نجم عبود نجم. (2005). ادارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. عمان. الاردن: مؤسسة الوراق، ص ص 29-30 .

- **المعرفة متولدة:** تمنح الخصوبة الذهنية للمنظمات القدرة على توليد المعارف الجديدة ؛
- **المعرفة يمكن ان تمتلك:** نظرا لارتفاع قيمة المعرفة فإن اغلب المنظمات تمارس دورا في تحويل معرفتها الى براءات اختراع او اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية ؛
- **المعرفة يمكن ان تخزن:** فالمعرفة يمكن ان تخزن في الوثائق ،ادمغة الافراد،قواعد المعرفة و مواقع الانترنت ؛
- **المعرفة يمكن ان تصنف :** تصنف المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة .

بالإضافة إلى ذلك تتميز المعرفة بأنها⁵:

- غير مادية أي غير ملموسة ؛
- تتعرض للتغير المستمر أي إنها غير ثابتة ؛
- المعرفة هي نتاج العلم، التعلم، والخبرة ؛
- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها ؛
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار ؛
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم .

للمعرفة خصائص استثنائية نميزها في⁶

- تتطلب المعرفة تفاعلا مع الواقع ؛
- يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية؛
- المعرفة هي جزء من نظام أو نسق (المعتقدات، القيم والعقلانية).

3- سلم الارتقاء المعرفي

- تعتبر المعرفة نتاج التفاعل لعناصر متعددة البيانات،المعلومات،القدرات و المهارات حيث يمكن تصورها في شكل هرمي ،حيث يكون هذا البناء قائم على :
- كمية و حجم هذه العناصر ؛
 - عدد الافراد الذين يمتلكون هذه العناصر .

عندما نتحدث عن المعرفة لابد من التطرق إلى البيانات والمعلومات المرتبطة بها بشكل وثيق، وسنقوم بتوضيح العلاقة بينهم ،فيشير مفهوم البيانات إلى مجموعة من المواد الأولية غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز، التي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها ،و هي مجموعة من المعطيات الغير مترابطة يتم ابرازها و تقديمها دون

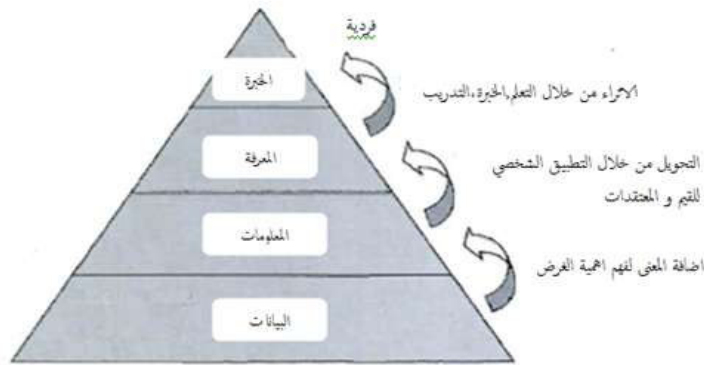
⁵ أحمد الخطيب، خالد زيان. (2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، الأردن، عمان: جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث ، ص8 .

⁶ سعد ياسين غالب. (2009) . نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن: دار اليازوري، ص 216- 217.

احكام اولية مسبقة⁷، في حين تعني المعلومات البيانات التي نظمت ورتبت ونسقت وأصبحت ذات معنى حقيقي و هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية و يتم تقديمها لغرض محدد⁸، وتؤثر في من يتلقاها وتعد البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، بحيث تعطي معنى خاصة، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الوصول إلى المعرفة واكتشاف أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، فهي قابلة للتواصل والفهم

والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، فإذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا تكفي أن تكون مفيدة، بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد، فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى، وإن المعرفة هي حصيلة نهائية ومهمة لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين⁹

الشكل رقم (02): سلم الارتقاء المعرفي¹⁰



Source: Janick Villeneuve(2011)

من الشكل الهرمي السابقة، نستطيع القول أن المعرفة لا تنشأ من فراغ ، ولم تحدث فجأة وإنما تكونت بمرورها لعدد من المراحل التي بدأت بمرحلة البيانات الخام وأصبحت معلومات من خلال الربط والتنظيم مع بيانات أخرى و اضافة المعنى لفهم أهمية الغرض ، ثم تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى وتحويلها من خلال التطبيق الشخصي للقيم و المعتقدات وتقران بما هو معلوم بالفعل ثم تدرجت حتى وصلت إلى مرحلة الخبرة من خلال التعلم، الخبرة، التدريب . وهذه المراحل تمتاز أيضاً بأنها عمل جماعي ينتقي من الواقع بعض أجزائه فينظمها ويعبر عنها بطريقته الخاصة، وهذا يقودنا إلى التعرف على ضرورة المعرفة أو أهميتها بالنسبة للمنظمات.

⁷ نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة. عمان. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ص92.

⁸ عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة و المعلومات. عمان. الاردن: دار كنوز المعرفة، ص28.

⁹ عبد الستار العلي و اخرون. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. ط2. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص113.

¹⁰ Janick Villeneuve. (2011). Les Facteurs Déterminants, Favorisant Le Transfert Intergénérationnel De Connaissances Le Secteur De La Haute Technologie: Le Cas D'une Entreprise En Aéronautique. Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Administration Des Affaires, Université De Québec, Montréal, p32.

I. 2.2. مصادر و انواع المعرفة

1- مصادر المعرفة

يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية¹

أ. المصادر الداخلية للمعرفة

تنبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ومصادر المعرفة هنا تتمثل بأفراد المنظمة حيث نحدد ثلاث فئات تساهم في تكوين المعرفة التنظيمية، من هذه المصادر نجد:

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وهؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري. وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها.
- **مهنيو المعرفة:** هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمهنية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، وتمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها.
- **عمال المعرفة:** هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها للمستفيدين، أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة لما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.

ب. المصادر الخارجية للمعرفة

- **الزبائن:** المستهلكون أو الزبائن هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الاجتماعي العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق.
- كما أشار "Stwerat" بالاضافة الى الزبائن :
- **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها... الخ الواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدراً للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.
- **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، ومع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها والهندسة المعاكسة أسلوب شائع في مجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات كما أن نزوح الموارد البشرية من المنظمات المنافسة إلى المنظمات الأخرى يمثل مصدراً متزايد الأهمية في الفترة الحالية.

¹ حسين عجلاان حسن. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان. الاردن: دار إثراء للنشر و التوزيع، ص ص. 108-110.

- **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات والتحالف وخاصة عندما يتم بين مؤسستين متكاملتين (collaboration) وهذا ما يتم بالتشارك بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا، ويدخل ضمن هذا المصدر موضوع الاندماج الذي يحصل بين المنظمات.

2- أنواع المعرفة

ذكرت "Maier.Ronald" مجموعة من التصنيفات للمعرفة نذكر منها:¹

الجدول رقم (2): تصنيف المعرفة حسب مجموعة من المفكرين

المدخل	الفئات
Sackman(1996, Builds on Ryle)	معرفة قاموس (ما؟)، معرفة دليل (كيف؟)، المعرفة البديهية (ماذا؟)، المعرفة الوصفية (ما ينبغي؟)
Anderson(1976, 1983) Squire(1987 Fayol Build on Ryle)	المعرفة التصريحية (العرضية و الدلالية)، المعرفة الاجرائية
Russel(1948)	معرفة فردية، معرفة جماعية
Pomaniyi(1996)	معرفة ضمنية، معرفة صريحة
Spender(1994, Builds on Polanyi) and Russel(1948)	معرفة الوعي (فردية صريحة)، المعرفة التلقائية (فردية ضمنية)، معرفة الكينونة (جماعية صريحة)، المعرفة التجميعية (جماعية ضمنية)
Willke (1998, Builds on Polanyi)	معرفة ضمنية، معرفة صريحة، معرفة عامة، معرفة خاصة
Zack(1999, categorizes industry Knowledge)	المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، المعرفة الابداعية

Source: Maier.R. (2007)

و رغم كل هذه التصنيفات فإن أغلب المدراء في المنظمات اليوم لا يعرفون بوضوح نوعية المعرفة الموجودة لدى الموظفين في المنظمة، وهذا ما يذكرنا بقول رجل الأعمال "Hewlett-Packard" عام 1980: "إذا عرفنا ماذا نعرف، يمكننا فتح العالم"¹، لذلك يجب أن نفهم أنواع المعرفة التي نمتلكها، وفيما يلي شرح لأهم هذه الأنواع²:

¹ Maier.R.(2007).knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management، 3rd Edition، Springer-verlag، Berlin Heidelberg، p68.

أ. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة، و المتراكمة تكون في عقول الافراد الذين يتمتعون بإطلاع واسع، وهي ايضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها او التعبير عنها بسهولة، علاوة على انها معرفة شخصية جدا، يصعب تشكيلها وبناءا على ذلك، يصبح نقلها للآخرين او اشراكهم فيها امرا صعبا. و تحت هذا العنوان يندرج الحس الباطني و الحدس الشخصي. و يكون هذا النوع من المعرفة متجذرا في الافعال و الخبرات الجسدية للفرد،بالاضافة الى تجذره في العقول،القيم او العواطف التي تحتوي عليها هذه المثاليات و تتألف المعرفة الضمنية من :

- الحقائق و الانماط الذهنية ؛

- وجهات النظر،الاشكال الصور و المفاهيم؛

- الاحكام ،التوقعات،الفرضيات و المعتقدات؛

- استراتيجيات التفكير.

و يرى "Allen" ان المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن تقاسمها فيما بينهم لانها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد ،اي المعرفة الفنية ،الادراكية و المعرفة السلوكية،و هي المعرفة الشخصية التي يصعب اصفاء الطابع الرسمي عليها ،المتجذرة في عقول صاحبها .المعرفة الاقل دراية التي لم يتم ابلاغها في لغة بل عن طريق تبادل التجارب و الخبرات ،الملاحظة و التقليد³.

ويشير "Coakes" الى ان المعرف الضمنية تحتوي على ابعاد معرفية هامة مثل :النماذج الذهنية ،المعتقدات و الحدس. و بالتالي فإن هذا النمط من المعرفة يتم توليده من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيئات الجديدة.

ويشير كل من "Nonaka and Takouchi" في دراستهما الى ان البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من :المعتقدات ،الادراكات،المثاليات،القيم و العواطف و النماذج الذهنية .وهي جميعها متأصلة في الافراد و يأخذونها على انها امر مسلم به .ولأنها كذلك ،و بما انه يصعب مفصلتها بوضوح وسهولة شديدة ،فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم من حولنا . كما يشير ان هناك بعدا اخر للمعرفة الضمنية و هو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات و البراعات غير الرسمية الي يتم ادخالها ضمن مصطلح معرفة الكيف.

¹ Sanchez, R.(2005).**Knowledge Management and Organizational Learning:Fundamental Concepts for Theory and Practice**.ISSN 1103-3010,ISRN LUSADG/IFEFF/WPS-005/3-SE ,p4.

² بسام محمود المهيرات.(2012).**ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، عمان ،الاردن: دار جليس الزمان،ص ص 45-48.

³ Ragna Seidler-de Alwis , Evi Hartmann.(2008) ."**The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises**:Q Emerald Group Publishing Limited." JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT , ISSN 1367-3270 .VOL. 12 NO. 1, p134.

و بناءا على ذلك يقول "Wiig" ان المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد و تكمن في عقله . و لذلك فانها ما لم يتم تحويلها الى معرفة معلنه فانها تبقى محدودة الاستخدام ،ومحدودة الفائدة،لانها غير متاحة الا لحاملها،و بالتالي فان المنظمة قد تخسر هذه المعرفة الضمنية اذا غادر حاملها المنظمة لسبب .

ب. **المعرفة الصريحة:**هي "المعرفة الرسمية القياسية، الرمزية،النظامية، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة .ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الاسرار التجارية... الخ . كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة و اجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها"¹

تعود جذور تصنيف المعرفة إلى صريحة وضمنية إلى العالم والفيلسوف الهنغاري (Michael Polany) الذي كان أول من أطلق اسم "المعرفة الشخصية" لأنه أراد أن يقول أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية للإنسان، وأن العواطف تعتبر من المكونات الحيوية للمعرفة الشخصية.

إن مفهوم المعرفة حسب Polany يقوم على ثلاث فرضيات أساسية²:

- الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه أو تحديده من خلال سلسلة القواعد الموضوعية؛
- إن المعرفة عامة وشخصية في آن واحد؛
- إن المعرفة التي تحدد أو تصنف بأنها معرفة مكتوبة "صريحة" هي بالتأكيد ضرورية ومهمة للغاية، لكن جذور هذه المعرفة توجد دائما بالمعرفة الضمنية، بمعنى آخر أن المعرفة الصريحة إما أن تكون معرفة ضمنية أو أن تنبع منه.

➤ خصائص المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة

يلخص Polanyi الطبيعة الاساسية للمعرفة الضمنية في عبارة "أنا نعرف أكثر ما يمكن ان نقول" ،بينما اشار Nonaka ان المعرفة الضمنية تتألف من عنصرين هما : معرفة كيف او المهارات الشخصية ،و المكون المعرفي للفرد ،و الذي يشير الى المعتقدات عميقة الجذور و المثل و القيم ،الانماط و النماذج العقلية ،و التي تعتبر صعبة التحديد و اضافة الطابع الرسمي عليها .على عكس المعرفة الصريحة،و لخص "Jasirnuddin et al" الفرق بين المعرفة ضمنية و الصريحة كالتالي:³

¹ ربحي مصطفى عليان.(2008). إدارة المعرفة. عمان،الأردن: دار الصفاء،ص78.

² سمراء كحلات.(2008). "تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة".رسالة ماجستير في علم المكتبات غير منشورة،جامعة منتوري،قسنطينة،صص43-44.

³ Ayman Bassam Nassuora.(2011).” **KNOWLEDGE SHARING IN INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING**”. International Journal of Economics and Management Sciences, Saudi Arabia : Prince Sultan College for Tourism & Business, Vol. 1, No. 3,p.30.

الجدول رقم (3): الفرق بين المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة

الخصائص	المعرفة الضمنية (مثل: المهارات و خبرة العاملين)	المعرفة الصريحة (مثل: الملفات، القوانين)
التعبير	صعبة	سهلة
الموقع	في عقول الافراد	اجهزة الكمبيوتر، الاوراق
الاتصالات	صعب ايصالها للآخرين	سهولة ايصالها للآخرين
وسائل الاتصال	اتصال وجه لوجه، الملاحظة	تكنولوجيا المعلومات، الارشيف، الافراد
التخزين	صعب	سهل
الملكية	المؤسسة و افرادها	المؤسسة

Source: Ayman Bassam Nassuora. (2011).

وهنا يجب الإشارة الى ان هناك علاقة تكاملية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فكثير من المعرفة الضمنية تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الصريحة، كما أن هذه الأخيرة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضا نتاج جزئي لتلك المعرفة، إذ تسهم المعرفة الضمنية حين إعلانها في تشكيل المعرفة الصريحة.

"We know more than we can tell" هذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحبها بكتابتها وإخراجها، فلا تظهر ولا يمكن توظيفها أو تعريفها إلا من خلال الحوار والنقاش وآليات أخرى، والمنظمة في سعيها نحو التميز تحتاج الى التفاعل بين المعرفتين دون تمييز أو الاستغناء عن معرفة دون الأخرى.

I. 3.2. أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام¹ ويمكن أن نحمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛

¹ العلي، عبد الستار وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط2. عمان. الاردن: دار المسير، ص26.

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه؛
 - تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد . كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير في أداء المنظمات،
 - تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.¹
- نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

I. 4.2. تعريف إدارة المعرفة، أهدافها ومبررات التوجه إليها

1- تعريف إدارة المعرفة

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة لكنها لا تخرج فعلياً عن المعنى والمضمون الذي أجمع عليه جميع من قام بتعريفها ولكن بكلمات مختلفة ونعرض بعض هذه التعريفات كالآتي:²

الجدول رقم (4): تعريف إدارة المعرفة حسب مجموعة من المفكرين

الباحثين	تعريف إدارة المعرفة
(Sethumadhavan, 2007)	"إدارة المعرفة هي عملية منهجية لتوليد، اكتساب، تجميع، تعلم، مشاركة و استخدام المعرفة و الخبرة، هذه المعرفة يمكن ان تكون متوطنة في عقول الافراد، او مخزنة في شكل ورقي، أرشيف المنظمة او في شكل الكتروني"

¹ السلمي علي. (2002). إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، ص 205.

² محمد عواد الزبادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان. الاردن: دار صفاء، ص ص 56-57.

Wiig,2002	ادارة المعرفة على انها "تخطيط وتنظيم ورقابة و تنسيق وتوليف (Orchestration) المعرفة و الاصول المرتبطة برأس المال الفكري (Intellectual Capital)، العمليات و القدرات و الامكانيات الشخصية و التنظيمية ،بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.
Little et al,2002	"هي نظام توليد عمل مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية،و المعرفة التنظيمية ،وتجميعها ،واستخدامها ،وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال" .
Frappaolo et Capshaw ,1999	بأنها " الممارسات و التكنولوجيات التي تسهل التوليد و التبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة"
Gartner Group ,1998	هي " عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما ،و استرجاعها ،و التشارك فيها و تقييمها"
Ouintas et al. (1997)	هي " الحصول،تطوير واستخدام المعرفة داخل المنظمة وخارجها من خلال عملية إدارية مناسبة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية" ¹

المصدر: بالاعتماد على مجموعة من المراجع

و مما سبق يمكن تعريف ادارة المعرفة بانها " مجموعة من العمليات المستمرة والمتمثلة في تشخيص ،توليد،تشارك و،تخزين و تشارك المعرفة و تطبيقها بهدف التعلم التنظيمي ، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء البشري و التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

2- اهداف ادارة المعرفة

لقد اصبحت ادارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الاعمال الحالية حيث ان المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة و الميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد و الاشياء اصبحت تسعى بجدية عالية الى تحقيق القيمة المضافة اعلى من عمليات و انشطة المعرفة ،ان الغرض الاساسي لادارة المعرفة هو مساعدة المديرين على ادراك ان المعرفة تشكل

¹ K.A. Kanagasabapathy. R. Radhakrishnan, **Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry**, Anna University, Chennai, India, p25.

موردا مهما ، و ان تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق افكار علمية مادية للتنفيذ و تشجيع افراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الافكار، كما تشير الدراسات ان الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو ادراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي او جماعي ،لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال و كفؤ التي يمكن ان تحصل عليها ، كما تهدف ادارة المعرفة الى البحث و العمل على تسهيل التشارك في المعرفة بين اعضاء المنظمة بفعالية وكفاءة .

ويمكن القول ان ادارة المعرفة تهدف الى جملة من الاهداف هي كالآتي :

1. تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة ، و تعزيز هذه الموارد و حمايتها ؛
2. تعزيز توليد المعرفة و الابداع لدى كل فرد؛
3. تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ، و تنظيمها و اتاحة مستلزمات المعرفة امام الجميع؛
4. تغيير و اعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل اكثر فعالية ، و اغتنام الفرص لاستغلال؛
5. موجودات المعرفة ، و التقليل من فجوات المعرفة و تعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.
5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام افضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة ، و ان المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي و الضمور ، و انه لا يتم افشاء هذه المعرفة الى المنافسين¹

3- مبررات التوجه نحو ادارة المعرفة

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تحول المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة ,ويمكن أن نلخص هذه المبررات بالآتي²:

- أهمية دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديد ؛
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفضاءات والشبكة العنكبوتية ؛
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المنظمة؛
- إدراك أسواق المال والأعمال العالمية أن المعرفة التي تعتبر من أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل؛

¹ داسي وهيبه. (2013). اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة:دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.رسالة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيذر .بسكرة،ص ص 57-58.

² عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز آل عثمان. (2013). واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية:المعوقات وسبل التطوير.رسالة ماجستير في العلوم الادارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض،ص ص 30-31.

- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها ،بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها ؛
 - إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها ؛
 - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر ،مما يجعل إدارتها عملية معقدة ،ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة؛
 - التغير الواسع و المتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات ؛
 - اتساع المجالات التي نبحث إدارة المعرفة في معالجتها ،خصوصا في مجالات التنافس والإبداع والتجديد.
- I. 5.2. عمليات ادارة المعرفة

يقصد بعمليات ادارة المعرفة تلك الوسائل التي يتم من خلالها اضافة القيمة الى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق او ابداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات ،ويمكن تصنيف عمليات ادارة المعرفة حسب مجموعة من الباحثين الى خمس عمليات رئيسية تحدث في شكل اطار متكامل هي: تشخيص، توليد ،خزن، تشارك ،و تطبيق المعرفة¹

- **تشخيص المعرفة²**: هي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل الفرق بين ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المنظمة معرفته،و هي عملية تشمل الجمع ،التحليل للمعرفة،ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي ،وقد يهدف الى اكتشاف الاسباب للمشاكل المحددة ،وتقديم الحلول و تحسين فعالية المنظمة ،ويتم التركيز على التشخيص من خلال:
- ✓ تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المنظمات الاخرى ،اذا كانت هناك منافس قوي مقابل المنظمة ؛
- ✓ تحديد الفجوة مقارنة بما يجب توفره لدى المنظمة،اذا كانت المنظمة رائدة.

وتعتبر هذه المرحلة مهمة لان المعرفة غير ملموسة بطبيعتها ،ومن الصعب اكتشافها وخاصة المعرفة الضمنية ،ولذلك من المهم للمنظمات ان تظهرها وتستثمرها.

- **توليد المعرفة³**: هو خلق و ابداع معارف جديدة من خلال العمل و مشاركة جماعة العمل في المنظمة لتوليد راس مال معرفي جديد و ايجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها.
- **تخزين المعرفة (Knowledge Storage)⁴**: هي تلك العمليات التي تشمل على الاحتفاظ ،الاسترجاع،الوصول ،البحث ،الإدامة، والتخزين، حيث إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى اهمية الذاكرة

¹ Fawzy Soliman, Keri Spoons .(2000). **Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resources Management**, Journal Of Knowledge Management, Vol 4 ,N 4, India, p 54 .

² محمد تركي البطانية،زياد محمد المشاقبة.(2009). **ادارة المعرفة :بين النظرية و التطبيق**. عمان .الاردن:دار جليس الزمان.ص ص 53-54.

³ جمال يوسف بدير. (2009). **اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة**.عمان.الاردن:دار كنوز المعرفة العلمية،ص62.

⁴ شاهر محمد عبيد،سائد محمد رابعة.(2016). "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،الجامعة الاردنية، فلسطين ،مج12،ع4،ص817.

التنظيمية، التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة.

- **تشارك المعرفة:** وتتضمن عملية النقل، التحويل و التبادل، و ان عملية نقل المعرفة تتطلب تحويلها من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة، كما تعتمد على الاستعداد ووحدة الهدف. سيتم مناقشة هذا العنصر فيما بعد بشيء من التفصيل.

- **تطبيق المعرفة:** تكمن اهمية المعرفة في امكانية تطبيقها و لا سيما من خلال العمل،فضلا عن ان التطبيق ذاته تتكشف فيه العمليات الثلاثة التوليد،الحزن و المشاركة والمكملة في حلقة مغلقة. ان تطبيق المعرفة يؤدي الى ابتكار معرفة جديدة و يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي، من خلال اساليب تطبيقية عدة منها: التدريب، فرق العمل¹.

I. 3. مفهوم التشارك في المعرفة

المعرفة بوصفها موردا يخضع لقانون تزايد الغلة اي يزداد بالاستخدام و المشاركة،وتبادل الافكار و الخبرات و المهارات بين الافراد،الجماعات و المنظمة تنمو وتتعاظم لدى كل منهم،سعت المنظمات الى تشجيع التشارك في المعرفة،البحث عن اساليب واستراتيجيات لتوفير هيكل تنظيمي متكامل،مناخ تنظيمي داعم و محفز نحو التشارك في المعرفة .

I. 1.3. تعريف التشارك في المعرفة-خصائصه

ان إدارة المعرفة لا تتعلق فقط بإدارة الموارد المعرفية بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد، وأهمها عملية تشارك المعرفة، فهذه الأخيرة تعد أهم عناصر نجاح إدارة المعرفة لكونها تغطي الفوارق التي لا يمكن تحقيقها من خلال بقية العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، ولهذا ذهب الباحثون للتركيز أكثر على تشارك المعرفة باعتباره المدخل الاستراتيجي للنجاح في إدارة المعارف، اين اختلفت التعاريف باختلاف المدارس و المفكرين، و يمكن ادراج من بين اهم هذه التعاريف كالتالي:²

جدول رقم (5): تعريف التشارك في المعرفة حسب مجموعة من المفكرين

المفكرة/	التعريف
(Lin, Lee, & Wang, 2009)	"التشارك المعرفي هو ذلك التفاعل الاجتماعي، و الثقافة التي تنطوي على تبادل، تحويل ونقل الموظف للمعارف

¹ أكرم سالم الجنابي .(2012). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية. عمان. الاردن: مؤسسة الوراق، ص ص 81-82.

² Nya Ling Tan·Ying How Lye·Tuan Hock Ng·Ying San Lim.(2010).**Motivational Factors in Influencing Knowledge Sharing Among Banks** ،International Research Journal of Finance and Economics Malaysia، Issue 44.p188

	،الخبرات و المهارات من خلال كل قسم او المنظمة ككل"
(Harder, 2008)	"التشارك المعرفي هو ذلك السلوك الطوعي الاجتماعي ،المتمثل في نقل ،استيعاب وإعادة استخدام المعرفة المتاحة من اجل تحقيق اهداف المنظمة"
(Bircham-Connolly, Corner, & Bowden, 2005)	"هي عملية التقاط المعرفة ونقلها من وحدة المصدر الى وحدة المتلقي "
(Hooff & Weenen, 2004)	"انها تنطوي على مجموع التبادلات بين الافراد،بما في ذلك استلام ،ارسال المعرفة كما تستند على العلاقة القائمة بين المرسل و المتلقي ،التي لا تقتصر على ارسال المعرفة وتلقيها "
(Willem, 2003)	"التشارك في المعرفة هي عملية التبادل التي تكون بين طرفين او اكثر ،والتي تسمح بإعادة تشكيل و خلق معارف جديدة "
(Wilson, 2002)	"تعرف على انها ما نعرفه ،وتنطوي على العمليات الذهنية من الفهم ،الادراك،التعلم التي تكون في العقل،من جهة ،و التفاعل مع العالم الخارجي من جهة اخرى"
(Linda Argote & Ingram, 2000)	"التشارك في المعرفة هي تلك العملية التي يتمكن من خلالها الوحدة الواحدة التأثير بخبرات الوحدة الاخرى ،بحيث تتمثل هذه الوحدة في الفرد،الفرق،المنظمة"

Source: Nya Ling Tan and al.(2010)

و عليه يمكن تعريف التشارك في المعرفة على انه عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر ،ترتبط بمجموعة سلوكيات الافراد وقدرتهم على تحويل معارفهم الظاهرة والضمنية للآخرين ،من خلال تبادلهم لخبراتهم ومعارفهم مع أعضاء آخرين في مجال العمل داخل المنظمة.

كما يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص من خلال التعاريف السابقة كالتالي:

➤ خصائص التشارك في المعرفة

بالتالي فالتشارك في المعرفة يعكس ما يأتي¹:

- تشارك المعرفة يعني عملية نقل فعّالة، لذا فإنّ متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيّد لكي يعمل ويستفيد منها؛
- ما يتم تشاركه هو المعرفة وليس التوصيات بناءً على المعرفة، فعملية تشارك المعرفة تضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة دون الادراك الذاتي لعملية تشارك المعرفة ؛
- تشارك المعرفة من الممكن أن يكون ضمن الافراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام؛
- التشارك المعرفي هو عملية جلب المعرفة ونقلها من مصدر لها إلى مستلم لها، وهي احد عمليات ادارة المعرفة؛
- التشارك المعرفي هو سلوك يرتبط بتبادلهم الخبرات والمعارف في مجال العمل مع أعضاء آخرين داخل المنظمة ؛
- التشارك المعرفي هو عملية وسلوك متكاملين لنقل المعرفة الصريحة و التشارك بالمعرفة الضمنية من خلال الاتصالات و التفاعلات التي تتم بين فرد/فرد، فرد/جماعة، منظمة/منظمة، فرد/جماعة/منظمة لحل المشكلات، تطوير أفكار جديدة، أو تطبيق سياسات اجراءات جديدة .

I. 2.3. عناصر التشارك في المعرفة

يعد التشارك المعرفي عملية تكمل و تنظم سلوك الفرد داخل المنظمة للتوجه نحو تنقل، تحويل و تبادل المعرفة ،و الذي يقوم على مجموعة من العناصر ،من بين اهمها² :

- **سلوك الفرد(الاصل المعرفي)** : ان من اهم العناصر المؤثرة في عملية التشارك المعرفي هما:المتعة في مساعدة الآخرين و الفعالية الذاتية للمعرفة،فبالنسبة للمتعة في مساعدة الآخرين نجد ان العاملين محفزين داخليا للمشاركة بالمعرفة،لان الانخراط في حل المشاكل و المتابعات الفكرية يعد تحديا،اما الفعالية الذاتية فهي احكام الافراد بالنسبة لقدراتهم في تنظيم و تنفيذ مسارات العمل المطلوبة ،لتحقيق مستويات محددة من الاداء ،و يمكن للفعالية الذاتية ان تساعد في تحفيز العاملين للتشارك بالمعرفة مع زملائهم ،ونجد ايضا ان العاملين الذين لديهم ثقة عالية في قدراتهم على التشارك بالمعرفة التي يمتلكونها ،هم اكثر احتمالية لانجاز مهام محددة ،فمن اعتقادهم بأنهم يستطيعون المساهمة في اداء المؤسسة من خلال التشارك في المعرفة ،يكون لديهم رغبة ايجابية اكبر للمساهمة وتلقي المعرفة³.

¹ اسامة محمد سيد علي.(2013). ادارة المعرفة:اتجاهات ادارية معاصرة. ج1.دسوق:دار العلم و الايمان،ص86.

² عصام نور الدين.(2010). ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان .الاردن:دار اسامة للنشر و التوزيع،ص 37-38.

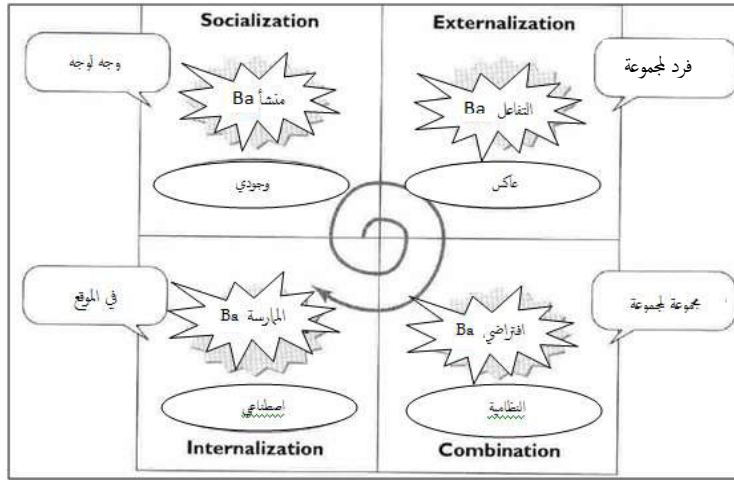
³ محمد رشدي سلطاني.(2013). "المعرفة الجماعية كمورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع بالمؤسسة:دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر.رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيذر،بسكرة،ص93.

- **فضاء المعرفة Ba:** هذه البيئة التي تستزرع فيها المعرفة التنظيمية ،و تكون بمثابة الحاضنة الخصبة المحفزة لعمليات تولد المعرفة التي اطلق عليها Nonaka مكان وفضاء المعرفة Ba حسب المفهوم الياباني تعتبر الشرط الموضوعي الاساس لتكوين و ابتكار المعرفة التنظيمية . حيث قسم هذا الفضاء الى ¹:
- **فضاء المعرفة Originating Ba:** وهو عالم الافكار و المشاعر الشخصية المتبادلة و التجارب المشتركة حيث يظهر الاهتمام وربما الاعجاب المشوب بالحب و العاطفة الانسانية بين بعض الافراد في بيئة العمل مما يساعد على خلق مناخ دافئ لحوار معرفي يقوم على وشاح الافكار و القيم الايجابية المحفزة لتحولات المعرفة ،معرفة الافراد بماضيهم وحاضرهم وبأساليب اجراءات اعمالهم وقبل ذلك معرفتهم بأنفسهم وزملائهم في ميادين العمل .
- **فضاء المعرفة Interacting Ba:** وهو فضاء المعرفة الاعدد تركيبا و الاكثر انتظاما من فضاء المعرفة السابق،حيث يتم اختيار الافراد من اصحاب المعرفة لتشكيل قوة مهام،فريق عمل يتولى تنفيذ مشروعات الاعمال المهمة للمنظمة . في هذا الفضاء الكثيف بتفاعلاته وتبادلاته يتم تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة بصورة طبيعية وتلقائية ولكنها منظمة ومحددة ضمن نطاق عمل الفريق او المجموعة .
- **فضاء Cyber Ba:** و هو المكان الافتراضي الذي يتشكل في عالم الانترنت و الشبكات المرتبطة بها حيث يتم تبادل المعارف و الخبرات الصريحة بصورة رقمية وبأنماط وأشكال مختلفة تدعمها تكنولوجيا الاوساط الرقمية المتعددة ورسوم الحاسوب ثلاثية الابعاد وكل التشكيلات الرمزية الاخرى .ويقدم فضاء المعرفة Cyber Ba دعما قويا لعملية تحول المعرفة الصريحة المكتوبة الى حزم اكثر تعقيدا و اثرى مضمونا من المعارف الصريحة المرمزة و الرقمية.
- **فضاء المعرفة Exercising Ba:** يقوم فضاء المعرفة Exercising Ba بدعم عملية التحول المعرفي Interanalization اي انتقال المعرفة الصريحة المكتوبة الى معرفة ضمنية صامته. هذا يعني استقطاب المعرفة الضمنية و امتصاصها و بالتالي هضمها في بيئة العمل ومن خلال الممارسة المبتكرة و الاداء الفعال .وكذلك من خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة او غير مباشرة او عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من انماط المعرفة الصريحة المبثوثة في اشكال مختلفة مكتوبة او رقمية .

الشكل رقم (3): الانواع الاربعة لمفهوم ال "Ba"²

¹ سعد غالب ياسين .(2007).ادارة المعرفة:المفاهيم النظم التقنية.عمان. الاردن:دار المناهج، ص 101.

² Ikujiro Nonaka, Noboru Konno.(1998)."The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation "، California Management Review, Vol.40, No.3،p46.



Source: Ikujiro Nonaka, Noboru Konno. (1998)

- **التعاون:** والتعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الافراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهم للآخر في مجال عملهم للوصول الى اهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق. حيث ان اشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلا بين الافراد العاملين في المنظمة و بين اقسام ووحدات المنظمة.
- فالتعاون يخلق التفاعل و يرفع الروح المعنوية و يحسن الاتصال و بالتالي يسهل وصول البيانات و المعلومات و التي تعتبر اساسا من دعائم المعرفة و بالتالي فالتعاون هذه الطريقة يساهم في تدعيم عملية التشارك في المعرفة .
- **الثقة:** و الثقة تعني الحفاظ على مستوى متمي و متبادل من الايمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك ، فالثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة ، فكلما توفرت الثقة امكن سهولة الاتصال و سهولة تبادل الافكار و تبادل المعلومات و تقديم البيانات مما يزيد في حصيلة المعرفة و توطيد و تدعيم عملية التشارك في المعرفة .
- **التعلم :** و يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الآخرين .
- **التفاعل الاجتماعي :** ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات ، و الحوارات وفرق العمل، وكذلك أداء الأعمال الفنية، حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء ، ويعكس التفاعل الاجتماعي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الافراد، وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في المنظمة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، مثال ذلك: عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات يؤدي إلى مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين،

ولفهم طريقة العمل بشكل أفضل هذه العملية تبقي المعرفة على شكلها الضمني، وبالتالي التشارك في المعرفة يكون من خلال التقليد، الملاحظة أو الممارسة التي تسمح بانتشار المعرفة من فرد إلى فرد، وهذه العملية تتعلق بتشارك المعرفة صعبة الاستنباط من خلال ممارسات الجماعة في محيط العمل وينتج عنها خلق مخزون اجتماعي.

كما تتم من خلال عملية التبادلات المباشرة بين الافراد عن طريق الاتصالات الشفوية، التعاونية أو النقاشية وبذلك تؤدي هذه العملية إلى اكتساب المعرفة الضمنية من خلال التجربة والملاحظة، فعملية التفاعل الاجتماعي تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.

I. 3.3. أهمية التشارك في المعرفة و دوافع التوجه نحوه

1- أهمية التشارك في المعرفة

يعتبر التشارك المعرفي من بين احد اهم عناصر الابتكار ،ووفقا ل " Lin " فالتشارك في المعرفة من العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير الابتكار و القدرات الابداعية للموظفين و تعزيز استعدادهم لتشارك المعارف التي يمتلكونها،و بالإضافة الى ذلك تؤكد " Berends " على دور التشارك في المعرفة في حل المشكلات ،التخطيط الافضل لادارة المعرفة من خلال بناء الثقة مما يساعد على تقليل الحواجز الثقافية وتجديد اساليب و طرق التشارك المعرفي فيما بين الافراد و الجماعات ،و اوضح " Helesen " ان تفسير حاجة القادة لمواكبة التطورات تظهر في مدى اهتمامهم بالتشارك في المعرفة لمساعدتهم في تحقيق ذلك.¹

كما يمكن تلخيص أهمية التشارك المعرفي في النقاط التالية²:

- أ. يعزز التشارك المعرفي كفاءة و فعالية العمليات التنظيمية من خلال تشاك الافكار و الممارسات؛
- ب. تحقيق الفعالية من حيث التكلفة،فالتشارك المعرفي يساعد على التطوير و التحديث التلقائي للمعرفة و من ثم إعادة استخدامها في مختلف الوظائف؛
- ج. يساهم التشارك المعرفي في توفير الوقت ،وذلك من خلال تعلم الموظفين من اخطاء و اراء الاخرين في أداء المهام؛
- د. يساهم التشارك المعرفي في تخفيف ضغوط العمل ،التوتر و انخفاض حدة المشكلة من خلال مشاركتها و تقديم الاغاثة العاطفية من ذوي الخبرة ؛

¹ Shadi Ebrahimi Mehrabani, Noor Azmi Mohamad.(2011). "The Role of 'Training Activities' and 'Knowledge Sharing' in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectiveness". International Conference on Sociality and Economics Development, Singapore ,vol.10,p174.

² Roll.(2013). "Knoledge Sharing Practices Among The Graduate :Thesis submitted to the Department of Information Science and Library Management . "University of Dhaka.as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts.University of Dhaka.Dhaka.p3.

هـ. يعزز التشارك في المعرفة الروابط و الصلات بين اعضاء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة و التعاون، دافعة و محفز للتعلم، الابتكار، إيجاد افضل الحلول للمشاكل .

2- دوافع الاهتمام بعملية التشارك في المعرفة

- ذكر David Gurteen في دراسته "خلق ثقافة تشارك المعرفة" اهم الدوافع التي زادت من اهمية التوجه الى التشارك المعرفي، فبالإضافة الى ان التشارك المعرفي اصبح ضرورة لتحقيق المنظمة البقاء و الاستمرارية، فقد تمثلت في¹ :
- اخذت المنتجات غير ملموسة كالأفكار، العمليات و المعلومات حصة كبيرة و متزايدة في التجارة العالمية ؛
 - ضمان الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على الابتكار المستمر، و بعبارة اخرى تطبيق المعرفة الجديدة ؛
 - ارتفاع معدلات دوران العمل، اذ ان الموظفون يرفضون البقاء في نفس الوظيفة مدى الحياة، ومغادرة الموظف يعني فقدان معارفهم و خبراتهم ؛
 - جهل المنظمات بما تملكه من معارف و مواطن تواجهها، و بالتالي لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية و استغلالها، و ذلك لتواجد المعرفة عند اشخاص معينين وعدم انتشارها في المنظمة ككل؛
 - سرعة التغير التكنولوجي، الاجتماعي و الاعمال مما يحتم على المنظمة اكتساب معارف جديدة باستمرار؛
 - الاحتفاظ بالعاملين²: اذ تواجه المنظمات اليوم صعوبة في الاحتفاظ بمواردها البشرية، بسبب مغادرة هؤلاء العاملين لمنظماتهم و الانتقال للعمل في منظمات اخرى، الدوران الوظيفي، التقاعد. ومن اجل مواجهة هذه الظواهر فإن الامر يقتضي من المنظمات التوجه نحو التشارك المعرفي بين الافراد داخل المنظمة.

I. 4.3. اشكال التشارك في المعرفة و محددهاته

1- اشكال التشارك في المعرفة

يقصد بعملية المشاركة بالمعرفة تداول المعرفة وتبادلها بين الافراد داخل المنظمة، و الاوساط الخارجية. و اشار

" Marquard " الى ان المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات اما بشكل مقصود او بشكل غير مقصود³

أ. الشكل المقصود: ويعني ان تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الافراد، او من خلال الاساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية ومختلف انواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة الى ذلك، فانه يتم مشاركة المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، الاشرطة الصوتية و

¹ David Gurteen.(1999). "Creating a Knowledge Sharing Culture ".Knowledge Management Magazine. Issue. 5، Vol. 2، p4.

² هيثم علي حجازي .(2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات :مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة. عمان .الاردن:دار الرضوان ،ص 31.

³ ليث عبد الله القهيوي.(2013). استراتيجيات إدارة المعرفة و الاهداف التنظيمية . عمان .الاردن:دار و مكتبة الحامد ،ص 103-104.

عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية ،برامج الارشاد،برامج التدريب و اجراء التنقلات و تدوير الاعمال بين الاعضاء.

ب. الشكل غير المقصود : يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال :الشبكات الغير الرسمية ،القصص،الاساطير وما يشبه ذلك.

و يعدد "Wiig"et Prusak" Davenenport اشكال اخرى لمشاركة المعرفة ،مثل:لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه،وفي المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها الافراد بالمنظمة ،واقامة معارض المعرفة و المنتديات المفتوحة ،استخدام الانترنت و مجموعات المحادثة و اجتماعات ما بعد العمل ،كما يؤكد " Fernandas etal" على اهمية البيئة التعاونية ،ومخازن المعرفة ،التدريب ،وفرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من اهم متطلبات مشاركة المعرفة .

وقد اقترح كل من " Alavi and Leidner" اربع اشكال لتشارك المعرفة وهي :غير رسمية مقابل الرسمية، والشخصية مقابل الغير شخصية. ويمكن رؤية النهج الغير رسمي لتشارك المعارف في اجتماع لم يكن مقررا، حلقة دراسية غير رسمية أو محادثة اثناء استراحة لتناول القهوة .وفي حين تتمثل الاشكال الرسمية في الدورات التدريبية والإجراءات الرسمية، القواعد، كتيبات والعمليات الرسمية ، ويمكن أن تشمل المناهج الشخصية ونقل الموظفين. مستودع المعرفة هو شكل غير شخصية. كما اقترح "Srivastasa and Baratol" أربعة اشكال لتشارك المعرفة الفردية، وهي تشارك المعرفة من خلال التفاعل بين الموظفين، وتشارك المعرفة عبر قناة رسمية داخل أو عبر فرق العمل ، تشارك المعرفة بطرق غير رسمية وتبادل المعرفة ضمن ممارسات الفرق¹.

I. 2.4.3 محددات التشارك في المعرفة

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية التشارك في المعرفة،يمكن تقسيمها الى محددات تتعلق بالإطراف الفاعلة (بيئة التفاعل – طرفي التفاعل) .محددات ترتبط بالخصائص التنظيمية ،محددات تكنولوجية و استراتيجية التشارك المعرفي.والتي نستعرضها كالتالي :

1. المحددات المتعلقة بالأطراف الفاعلة² :و هي المحددات الرئيسية ذات الصلة بالأطراف الفاعلة وتشمل:

¹ Halimah Abdul Manaf.(2009).”Knowledge Management and Its Role in the Development of Government Performance: The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge”. International Conference On Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance,p10.
² Marie-Pierre Leroux.(2015). **Le partage de connaissances en développement international : influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités**، Thèse doctorale présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l’obtention du grade de Ph.D. en relations industrielles، Université de Montréal، Canada، ،p100.

- العلائقية: وتتمثل في: العلاقات الاجتماعية، الثقة، علاقات القوة، المعاملة بالمثل، الشعور بالانتماء، السلامة النفسية، الخبرات السابقة، الرؤية المشتركة، اللغة المشتركة، الفجوة الثقافية وغيرها من خصائص بيئة العمل.
- المحددات المتعلقة بالفرد: وتشمل كل من خصائص المصدر، تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة في العمل، الدافع و النية، القدرة على المشاركة و نمط القيادة، اما المتعلقة بالمتلقى، تتمثل في: النية، الدافع و القدرة على الاستيعاب.
- تعتبر هذه المحددات من بين اهم العناصر التي تتحكم في كفاءة وفعالية عملية التشارك المعرفي، فعدم وجود لغة مشتركة بين الاطراف الفاعلة يؤدي الى صعوبة تحليل المعرفة و استيعابها، الذي يؤدي الى عدم الانتفاع بالمعارف الجديدة.

2. المحددات المتعلقة بالخصائص التنظيمية: من بين اهم هذه المحددات:

- الثقافة التنظيمية¹: فالثقافة التنظيمية التي لا تشجع على البحث، الابتكار وعدم وجو الوقت لتحديث المعارف الحالية، عدم وجود استقلالية، مرونة في تبني معارف جديدة و الافتقار الى الموارد اللازمة لتنفيذها. تؤدي بالضرورة الى قصور في عملية التشارك المعرفي او عدم وجودها.
- دعم الادارة العليا
- المحددات التكنولوجية²: ترتبط تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بعملية التشارك المعرفي ذلك لان الاولى تمكن، البحث من: البحث السريع الوصول الى واسترجاع المعلومات، كما تدعم الاتصال و التعاون بين المنظمة و العاملين في اطار التشارك المعرفي، بالإضافة الى انها تدعم الاساليب الجديد و التطبيقات مثل: برامج المشاركة الجماعية، قواعد البيانات الالكترونية، الشبكة الداخلية، الجماعات الافتراضية و السماح للشركات بتوسيع الشبكات الاجتماعية المتاحة بالتغلب على الحدود الجغرافية، و بالتالي تحقيق أنشطة أكثر فعالية.

I. 4. أساسيات التشارك في المعرفة

I. 1. 4. عمليات التشارك في المعرفة

إن تشارك المعرفة بين الافراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسة يتم من خلال مجموعة من العمليات، أهمها:

1. نقل المعرفة: يبين "Coakes" ان عملية نقل المعرفة الخطوة الاولى في عملية التشارك المعرفي. و تعني عملية نقل المعرفة ايصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب و ضمن الشكل و بالتكلفة المناسبة، و تتم

¹ Nicole Lemire, Karine Souffez, Marie-Claire Laurendeau. (2009). **Animer un processus de transfert des connaissances Bilan des connaissances et outil d'animation**, Bibliothèque Et Archives, Direction de la recherche, formation et développement, Canada, p29.

² Hsiu-Fen Lin. (2007). **Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study**, International Journal of Manpower, University Keelung, Taiwan, Vol. 28 No. 3/4, p320.

عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصال التي تضم فهم و تطبيق المعرفة بين مصدر و مستقبل المعرفة ،وتعبر عن حركة المعرفة بين مختلف الوحدات ،الاقسام او المنظمات¹ .
وتتم عملية نقل المعرفة، من خلال العمليات الفرعية الآتية²:

- النقل المتسلسل: و تشير الى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته من موقع الى موقع ،اي انه يمارس نفس المهام و يستخدم نفس خبرات وتجارب المعرفة لكنه ينتقل من مكان الى اخر .فما ان ينتهي من مهامه في الموقع الاول الا و ينتقل بعدها الى الموقع الثاني و الثالث وهكذا.و هكذا تتولى المهام في ضوء نوعية المعرفة الذي يتميز و يتفرد بها نفس الفريق .ومن ميزات هذا النوع من نقل المعرفة السرعة و المهارة و الاتقان في انجاز المهام .و هذا النوع كفيل بعدم وقوع اخطاء او تكرارها و التي تكون في اغلب الاحيان مكلفة ،و المعرفة المنقولة بهذا الاسلوب هي المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة.
- النقل القريب :و يتضمن نقل المعرفة و تطبيقها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة الى فريق اخر مستلم و متلقي للمعرفة و يتعامل مع نفس المهمة و في نفس الاطار و لكن في مكان اخر .و تكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها و مواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الاول الفريق الثاني ،و المعرفة المنقولة بهذا الاسلوب هي المعرفة الصريحة.
- النقل البعيد: يعتمد هذا الاسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في اذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة .و يتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق اخر يحاول قراءة و تفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية .فالمعرفة المصدر من الفريق الاول يتلقها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.
- النقل الاستراتيجي :يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل و التعقيد نظرا للتباين و الاختلاف المكاني و الزماني بين فريق المعرفة الاول اي مصدر المعرفة و الفريق الثاني المتلقي لها .
- النقل الخبير :يشير هذا النوع الى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متابع .وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد اي خبير واحد و ليس فريق عمل .و مثال ن ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن اجزاء او مكونات الكترونية محددة .و يمكن ان يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة و محددة الى تحول المعرفة الضمنية الى معرفة ضاهرة.

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

¹ Sheng Wang . Raymond A. Noe.(2010)." Knowledge sharing: A review and directions for future research". journal Human Resource Management Review 20, Elsevier Inc. All rights reserved.p117.

² محمد عواد الزيادات،مرجع سابق،ص ص 85-86.

3. تحويل المعرفة: إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال

مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي عن حدها كل من I. Nonaka و H. Tackuchi

طريق نموذج التدرج المعرفي، وتقوم عملية التحويل على:

- تحويل المعرفة الضمنية الى ظاهرة؛
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى الجماعي .

ومن اجل ان تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، يقترح "Coakes" تنفيذ النشاطات التالية لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة¹:

- ادارة اجتماعات غير رسمية : فالاجواء الغير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين و المستشارين في المنظمة . كما انها تساعد على التخلص من اي حالة من حالات الارباك الناجمة عن طرح الاسئلة الاستفسارية حول موضوع ما .
- استخدام المجازات وسرد القصص: وذلك من اجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون و المستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض و المكافأة تعويضا عن الوقت و الطاقة المخصصين لتنفيذ العملية .
- استخدام البنى او الهيكليات المنظمة المرنة او الشبكية: فالبنية المنظمة المرنة يمكن ان تصبح بنية صلبة عند بدأ المشروع . كما انها يمكن ان تعود لتصبح مرة اخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع . اما البنية الشبكية فانها تسمح بوجود فرصة متساوية امام المديرين و المستشارين كي يشركوا زملائهم فيما يمتلكونه من معرفة .
- ادخال انظمة المكافآت و التعويض في عملية تقييم المهارات : و ذلك بهدف تشجيع الافراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها الى معرفة صريحة.
- استخدام تطبيقات مجموعة المحادثات : مثل تقنية البريد الالكتروني من اجل خزن المعرفة الضمنية . كما يجب تشجيع المديرين و المستشارين على الوصول الى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد البيانات .

I. 2.4. آليات التشارك في المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

و هي الطريقة، الاستراتيجية، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة ،ومن بين اهم هذه الآليات:

- 1 استراتيجيات التشارك في المعرفة: و تشمل مايلي:¹

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص ص 134-135.

أ. **جماعة الممارسة:** وتشير الى مجموعة من الاشخاص الذين يمارسون نوعا من العمل معا على (شبكة الانترنت ، شخصا) ،يساعد بعضهم البعض بمشاركة المعرفة ،الافكار ،النصائح و افضل الممارسات.

ب. **الشبكات المعرفية:** وهذا يشير الى اكثر رسمية ،تنظيم و تعاون مستندا الى فريق يركز على مجالات المعرفة الاساسية للمنظمة.

ج. **الاثار الرجعي:** وهذا يشير الى المناقشة المعمقة و التي تحدث عند انتهاء حدث ،مشروع او نشاط ،اين يتم استخلاص الدروس المستفادة خلال مجمل النشاط ،في نهاية الدورة يتم انشاء استعراض موثق لعملية المشروع.و الفكرة الرئيسية وراء هذه الاستراتيجية هو مشاركة الملاحظات مع تحسين الدعم المقدم من الفريق ،صانعي القرار ،وفي نهاية المطاف تعزيز الفريق .

د. **سرد القصص:** تشير هذه الاستراتيجية الى دورة القص ،والتي بمقتضاها يتاح للشخص فرصة نشر و اكتساب المعلومات و المعرفة ،من الى الافراد الاخرين وداخل المنظمة.

وقد ذكر (Kamal Kishore Jain، 2007) مجموعة من الاستراتيجيات المستخدمة في ممارسات الموارد البشرية التي تشجع على التشارك المعرفي داخل المنظمة:

ج. استراتيجية التناوب بين الموظفين ؛

د. التدريب ودورات التعلم ؛

هـ. استراتيجية الاعتراف و المكافأة .

وقد اشار "Brinkmann" نوعين آخرين كما يلي :

- **استراتيجية الترميز:** تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف و التحديد و القياس ،النقل ،التشارك و التعلم،ويمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات و قاعدة معرفة قياسية،يمكن للعاملين في المنظمة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية و الافادة منها وتوظيفها خدمة لعملهم .وعليه تتمحور هذه الاستراتيجية حول تكنولوجيا المعلومات،ويجري بموجبها ترميز المعرفة و خزنها في قواعد معرفية يمكن الوصول اليها من قبل العاملين في المنظمة².

ويطلق على هذه الاستراتيجية ايضا تسمية "نموذج مستودع المعرفة" (Knowledge Depository) ،اذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام توثيق او مستودع للمعرفة وجعله متاحا للعاملين. ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من فرد الى مستودع ،ومن مستودع الى الفرد،وبذلك تستخدم المعرفة المرمزة مرة اخرى،مما يؤدي الى انتاج معرفة جديدة و تحسين مخزون المعرفة في مستودعاتها.

¹ Kamal Kishore Jain, et al.(2007).**Knowledge Sharing Among Academic Staff:A Case Study of Business Schools in Klang Valley**، Reserch Papers، Faculty of Business Administration، University Tun Abdul Razak،Malaysia ،p25.

² عمر احمد الهمشري.(2013).**ادارة المعرفة -الطريق الى التميز و الريادة-**.عمان.الاردن:دار صفاء ،ص ص309-310.

- **استراتيجية الشخصية:** تركز استراتيجية الشخصية على المعرفة الضمنية المتوطنة في عقول الافراد من ذوي الخبرة و المهارة في المنظمة، فهي معرفة غير رسمية و غير قابلة للترميز القياسي، الوصف القياسي، او النقل، و اما قابلة للتعليم من خلال الملاحظة المباشرة و الاحتكاك مع ذوي الخبرة و التشارك معهم في العمل و الخبرة كفريق.

ويطلق ايضا على هذه الاستراتيجية ايضا تسمية (شبكة المعرفة Knowledge Network) او (شبكة الادمجة Brian Network). وهذا يشير الى اكثر رسمية، تنظيم و تعاون مستندا الى فريق يركز على مجالات المعرفة الاساسية للمنظمة¹. و من المعلوم ان هذه الاستراتيجية لا تسعى الى ترميز المعرفة او الى استخراجها من الافراد الحاملين لها، و اما الى تقاسمها، تبادلها وتشاركها فيما بينهم، من خلال اتصالاتهم وحواراتهم و مناقشتهم و تفاعلاتهم وعملهم المشترك.

- **الاستراتيجية الهجينة:** لا تعمل المنظمات في الغالب على تبني استراتيجية دون الاخرى من الاستراتيجيتين السابقتين (الترميز، الشخصية)، و اما الى تبني نموذج يخلط ويمزج بينهما. وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة و خزنها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في ادمجة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات الى مستودع المعرفة في المنظمة.

2- نماذج التشارك في المعرفة

النموذج هو تمثيل الواقع، تستخدم نماذج التشارك العربي لتحسين فهم العوامل التي تؤثر على هذه العملية في المنظمات، ومن بين اهم هذه النماذج، نموذج "SECI" ل (Nonaka and Takeuchi)، نموذج أفضل الممارسات ل (O'Dell and Grayson)، نموذج تحويل المعرفة ل (Inkpen and Dinur)، نموذج التشارك في المعرفة التنظيمية ل (Wang) و نموذج الثقافة القائمة على التشارك بالمعرفة ل (Lodhi). ومن بين اهم هذه النماذج:

1. نموذج "SECI" ل "Nonaka and Takeuchi":

في هذا النموذج، تم تحديد اربع انماط لتوليد و تحويل المعرفة متمثلة في نموذج (SECI) و هي على التوالي: التنشئة الاجتماعية، الاخرجة، التوطين و المزج. وتحدث هذه الانماط الاربعة في اطار او مكان او فضاء يطلق عليه ب (Ba)، و الذي عرف على انه المكان او الفضاء المشترك لتوليد المعرفة.

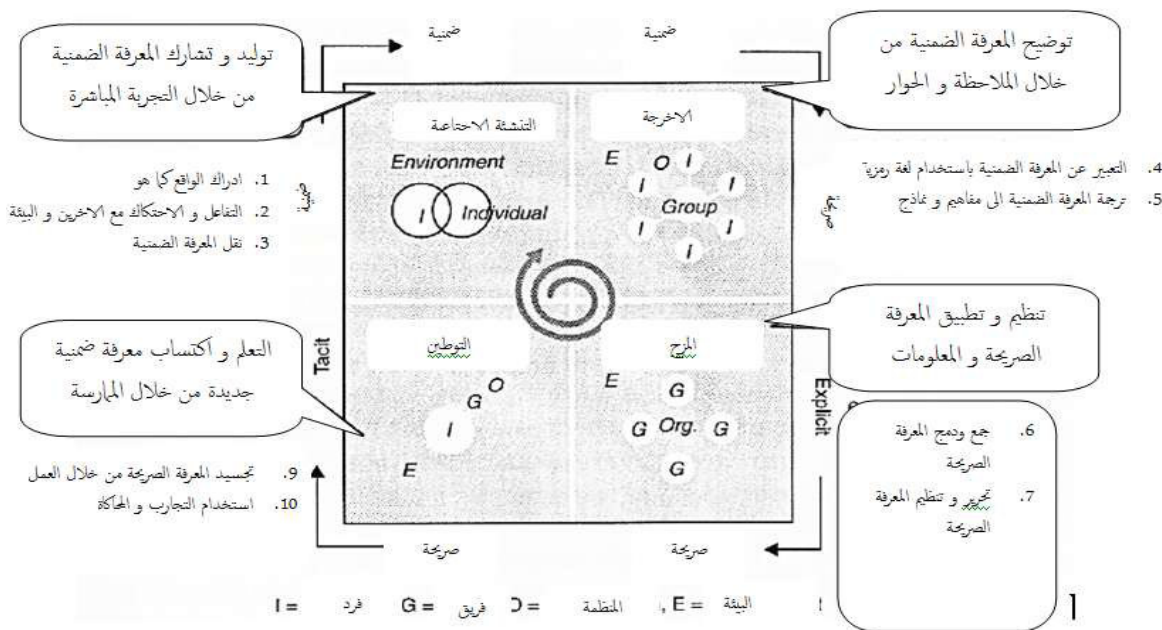
أ. التنشئة الاجتماعية² Socialization: في هذه العملية، تنتقل المعرفة الضمنية من خلال التواصل الاجتماعي (الاتصال، التفاعل) مثل: المناقشات، تبادل الخبرات و المحاكاة، الملاحظة فيما بين اعضاء المنظمة.

¹ Kamal Kishore Jain, 2Manjit Singh Sandhu, 3Gurvinder Kaur Sidhu, former Reference, p25

²Farhad Alipour, Khairuddin Idris, Roohangiz Karimi. (2011). Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization. International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3, Malaysia, p62.

- ب. الاخرجة Externalization: في هذه العملية يتم تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة في شكل مفاهيم، دلالات، اوصاف ونماذج، تحدث هذه العملية عندما تبين المنظمة رسميا قواعد العمل الداخلية او عند تحديد اهدافها بوضوح¹.
- ت. المزج Combination: يتناول هذا النمط اعادة توحيد الاجزاء المنفصلة للمعرفة الصريحة الى شكل جديد، كالتوليف و التركيب للمعرفة الصريحة و المرمزة في شكل تقارير بأنواعها الملخصة و المفصلة، فضلا عن تحليل الاتجاهات و بناء قواعد البيانات الجديدة لتنظيم المحتوى . و في هذا النمط ، لا يتم ابتكار معرفة جديدة بحد ذاتها، وانما توليد مزيج وتمثيل جديد للمعرفة الصريحة القائمة .
- ث. التوطين Internalization: يتضمن تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية، ويحدث من خلال هذا نشر و ترسيخ السلوك المكتسب حديثا، وفهم النماذج العقلية المنقحة، يعتمد هذا النمط على الخبرة الشخصية في اكتساب، استيعاب المعرفة من جهة، المحاكاة و التجريب، مدى معرفة العالم الافتراضي²

الشكل رقم (4): نموذج "SECI" لـ "Nonaka and Takeuchi"³



Sours: Srečko Natek, Moti Zwilling. (2016)

وقد ذكر "Srečko Natek and Moti Zwilling" ان توليد المعرفة هو اهم عمليات ادارة المعرفة، وقد وضع "Nonaka" نموذج مبادرة التعاون الشامل لعملية توليد المعرفة، و يعبر عن عجلة التحول المعرفية الضمنية الى صريحة و الذي يشمل، التنشئة الاجتماعية، الاخرجة، التوطين و المزج، حيث اكد ان هذا النموذج هو دقيق كفاية

¹ Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno. (2000). **SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, vol 33, p11.

² عامر عبد الرزاق ناصر (2015). **ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال**. عمان. الاردن: دار اليازوري، ص29.

³ Srečko Natek, Moti Zwilling. (2016). **Knowdge Managment Systems Support Seci Model Of Knowdge-Creating Process**, Management Joint International Conference And Larning, managing innovation and diversity in knowledge society through turbulent time, Rmanai, p1127.

للسماح بالفهم العميق للعمليات الصغرى، ويمكن ان تفسر بسهولة من هذا المنظور، جوهر عملية التنشئة هو التشارك المعرفي وهو موضوع الدراسة، جوهر عملية الاخرجة هو التدوين، جوهر عملية المزج هو التخزين وتنظيم البيانات و المعلومات و المعرفة و جوهر عملية الادخلة هو التعلم .

وليس من السهولة تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة للأسباب التالية¹:

- ان السياق العام سياق معقدا: فمن الصعب ملاحظة المعرفة عند الاستخدام، ومن الساد علميا ان القليل يفهمون كيف للمعرفة ان تبتكر او تخزن و كيف يمكن استرجاعها من عقول الافراد؛
- التأثير المتبادل بين قيمة المعرفة وفقدانها: انعكس هذا التوتر في الجزء الخاص بنظرية المعرفة و لاحظ Popper ذلك بين المعرفة العقلية و التجريبية، و بين الملاحظة الموجهة كمنعى لابتكار المعرفة و البديهة الفكرية، و المعرفة عموما يجب ان تكون مقبولة من المجموعات لتصبح شرعية و سارية المفعول في التطبيق، وعلى اي حال ينبغي ان تتغلب المعرفة الجديدة على مقاومة الافراد و الجماعات، بالشكل الذي يمكنهم من دمج معارفهم في انظمة اعتقادهم، وان تصبح تلك مصلحة شخصية في تحمل المعرفة الاقدم، كما ان هناك قصور ذاتي يتعلق بصعوبة تغيير نظم معتقدات الافراد وذلك للتشارك في المعرفة؛
- محدودية التعبير لوصف الذكاء: ان المعرفة ليست في معناها على مستوى واحد من الوضوح في اللغة الشفهية التي الى الان لا نملك تعبيرات ورموزا للتعبير عن افكارنا؛
- صعوبة تحويل المعرفة الى صريحة تماما: و ذلك لصعوبة فهم المعرفة الضمنية و ادارتها، باعتبارها انعكاسا ذاتيا عميقا في النفس، و يظهر ذلك جليا في حاة البداة البشرية عند هؤلاء الخبراء المعترين على الخبرة الشخصية لحل المشكلات، بدون ان يكونوا قادرين على لفظها رغ محاولات تحويلها الى معرفة صريحة، فتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة يتم وفق آليات وشروط مختلفة .

2. نموذج "التشارك في المعرفة التنظيمية" لـ "Wang": بالاعتماد على نموذج "SECI" لـ "Nonaka and Takeuchi"

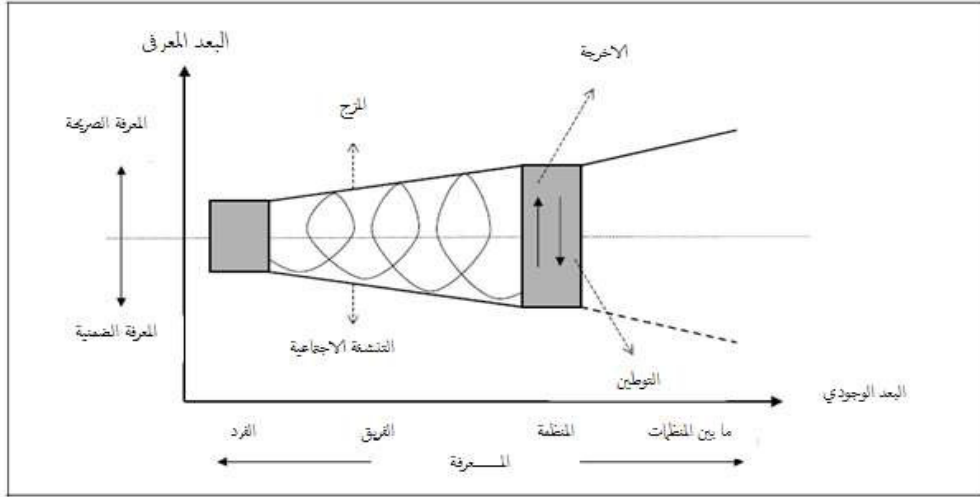
اقترح "Wang" المفهوم الاساسي لنموذج "التشارك في المعرفة التنظيمية"، كما يعد كل من الفرد، الفريق، المنظمة المصادر المهمة لهذا النموذج و الذي يتضمن مرحلتين: المرحلة العمودية وتمثل في (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة)، المرحلة الأفقية و تتمثل في (تشارك المعرفة من الفرد الى الفريق ثم المنظمة)، حسب "Wang" فإن:

- المعرفة تنتمي في الاصل الى كل فرد في المنظمة؛
- التشارك في المعرفة هي عملية اجتماعية تتم بين الافراد فيما بينهم من جهة، و بين الافراد و المنظمة من جهة اخرى؛

¹ عبد الرحمن الجاموس. (2013). ادارة المعرفة في منظمات الاعمال و علاقتها بالمداخل الادارية الحديثة-مدخل تحليلي-العمليات-الاستراتيجيات-دراسة حالة-عمان. الاردن: دار وائل، ص 116.

- خلال التشارك في المعرفة عملية الحوار تحدث من خلال التنشئة الاجتماعية و المزج؛
- عبر هذه العملية المعرفة الضمنية للأفراد يتم تشاركها لتصبح معرفة ضمنية للطرف الآخر، نفس العملية تحدث للمعرفة الصريحة اذ تكون الاخرجة و الادخلة للأفراد و المنظمة¹. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي²:

الشكل رقم(5): نموذج "التشارك في المعرفة التنظيمية" لـ "Wang"



SOURS: S.W.J. Lamberts.(2005)

أشارت دراسة Nonaka & Takeuchi "المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً.

إن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل أنه يمكن يحدث أيضاً بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات. لذا تعتبر المعرفة، والقدرة على توليدها و استخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.³

3. نموذج "الثقافة القائمة على التشارك في المعرفة" لـ "Lodhi": اقترح "Lodhi" نموذج "الثقافة القائمة على التشارك في المعرفة" للتغلب على الضعف في النماذج السابقة في التمييز بين المعرفة و اصول المعرفة، حيث يعتقد

¹ Noorazah Md Noor, Juhana Salim.(2011). **Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies** , International Journal of Computer Science .Malaysia, Issues, Vol. 8, Issue 4, No. 2 ,p107.

² S.W.J. Lamberts.(2005). **Knowledge Sharing within Organizations a situated and relational Perspective**, ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op gezag van de rector magnificus , p23

³ نضال محمد الزطمة.(2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ص47.

ان المصدر الوحيد للمعرفة هم موظفي المؤسسة بينما الكتيبات و الدلائل وغيرها فتمثل أصول المعرفة ،فهي ليست المصادر الحقيقية للمعرفة .ويعتبر كل من موقف الفرد موقف الفريق قناة الاتصال وسياسة المؤسسة من العوامل المؤثرة في هذا النموذج ،فالتفاعل بين الافراد يشكل فريق اين يشكل الافراد الجيدون فرق جيدة،السياسة التنظيمية الداعمة تساعد في تطوير ثقافة تعاونية لدعم نشاطات التشارك في المعرفة في المؤسسة¹.

3- تكنولوجيا التشارك في المعرفة

تستخدم الادارة حزمة من النظم و الادوات المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية المشاركة بالمعرفة و بصورة خاصة في منظمات الاعمال المتوسطة و الكبيرة .
وتوفر هذه النظم و الادوات بنية تقنية و معلوماتية تحتية لعمل نظم ادارة المعرفة و تكوين فضاء رقمي يساعد في تفعيل و تحفيز عملية المشاركة بالمعرفة في داخل المنظمة و مع بيئتها الخارجية.و تقف في مقدمة نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ذات التأثير الجوهري المباشر على عمليات ادارة المعرفة استقطابا و تكوينا وترميذا و خزنا وتوزيعا شبكات الانترنت ،شبكة الانترنت،شبكة الاكستراكتو نظم قواعد بيانات الابلاغ عن الحوادث،نظم الانذار ،قواعد بيانات افضل ممارسة ،نظم الدروس المستفادة،نظم محدد الخبرة .

➤ نظم مشاركة المعرفة

تدعم نظم مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Systems العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة او الضمنية الى الآخرين،وتؤدي هذه النظم تلك المهمة من خلال دعم التبادل (كمشاركة المعرفة الصريحة على سبيل المثال) وكذلك من خلال التفاعل الاجتماعي اخل المنظمة (والتي تشجع مشاركة المعرفة الضمنية)²

تعرف "Irma"نظم التشارك المعرفي ،بأنها نظم تتيح لأعضاء منظمة ما فرصة الحصول على المعرفة الضمنية و الصريحة من بعضهم البعض . كما يمكن ايضا اعتبار نظم مشاركة المعرفة بمثابة اسواق للمعرفة :فكما ان الاسواق تتطلب سيولة كافية لضمان التبادل العادل للمنتجات ،فإنه يتعين على نظم مشاركة المعرفة ،كي تكون فعالة ان تجتذب قدرا كبيرا من طالبي المعرفة ومن مالكي المعرفة ايضا³ .

لذا سيقوم مالكو المعرفة في اطار نظام مشاركة المعرفة بالتالي :

- مشاركة معرفتهم مع مجموعة يمكن التحكم فيها و الوثوق بها ؛
- تحديد اوقات وظروف المشاركة ؛
- المطالبة بتبادل عادل للمعرفة او مكافآت نظير مشاركتهم اياها.

¹ Noorazah Md Noor.et al:p107.

² ارما بيسرا-فرنانديز،راجيف سايبيروال.(2014). ادارة المعرفة-النظم و العمليات-ترجمة:محمد شحاته وهي ،عبد المحسن بن فالح اللعيد.معهد الادارة العامة،ص ص226.

³ محمد تركي البطانية .مرجع سابق ،ص103.

و على المتوال نفسه، فإن طالبي المعرفة:

- قد لا يكونون على دراية بكافة الاحتمالات الخاصة بالمشاركة، وبذلك سيساعدتهم وعاء المعرفة على اجراء البحث و التصنيف ؛
- قد يرغبون في تقدير الظروف الخاصة باكتساب المعرفة .
- وتعد كل من قواعد بيانات الابلاغ عن الحوادث ، نظم الانذار ،قواعد بيانات افضل الممارسات، نظم الدروس المستفادة و نظم محدد الخبرة ،من بين اهم الانماط المحددة لنظم مشاركة المعرفة ،و سنقوم بشرحها كالآتي¹ :
- **قواعد بيانات الابلاغ عن الحوادث:** و تستخدم في نشر المعلومات المتعلقة بالحوادث او الخلل الوظيفي في التجهيزات الميدانية و البرمجيات .
- **نظم الانذار:** كان الغرض في الاساس من نظم الانذار هو نشر المعلومات الخاصة بالتجارب السلبية التي حدثت او يتوقع حدوثها ،غير ان التطبيقات الحديثة تشمل بالاضافة الى نظم الانذار زيادة التعرض للخبرات الايجابية .
- **قواعد البيانات افضل الممارسات:** تصف قواعد البيانات افضل الممارسات الجهود الناجحة و التي عادة ما تكون من خلال اعادة هندسة اجراءات العمل و التي يمكن تطبيقها في العمليات التنظيمية .
- **نظم الدروس المستفادة:** ان الهدف من وراء هذه النظم هو امتلاك وتقديم الدروس التي قد تفيد الموظفين الذين يواجهون مواقف تشبه الى حد كبير تجربة سابقة في موقف مماثل .
- **نظم محدد الخبرة:** و يهدف الى المساعدة في تحديد رأس المال الفكري كونه مصدرا للمعلومات و شخصا يستطيع القيام بمهمة تنظيمية او اجتماعية محددة، اعداد قائمة بالكفاءات المعرفية.

➤ العوائق التكنولوجية التي تحد من التشارك في المعرفة

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، من الأمور المهمة في نقل المعرفة والتشارك فيها،و على الرغم من ان وظيفة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تلعب دور الوسيط في نقل المعرفة ،كان هناك عدد من الدراسات التي اجريت لتحديد العوامل المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات التي تؤثر على سلوك التشارك المعرفي².

على سبيل المثال يسرد "Riege" سبعة من الحواجز التكنولوجية التي تعيق الافراد من التشارك المعرفي :

- عدم وجود دراية كافية بالعمليات التكنولوجية ،ونظام متكامل يدفع الموظفين للعمل؛
- عدم وجود الدعم التكنولوجي الداخلي و الخارجي؛
- التوقع غير واقعي بما يمكن للتكنولوجيا القيام به ،وعدم القيام به ؛؛وعمليات تكنولوجيا المعلومات ؛

¹ ارما بيسرا-فرنانديز، راجيف سايبيروال، مرجع سابق ص ص 247-283.

² Mohd Bakhari Ismail and Zawiyah M. Yusof, "The Contribution of Technological Factors on Knowledge Sharing Quality among Government Officers", Faculty of Information Science and Technology ,Universiti Kebangsaan Malaysia ,43600 Bangi Selangor, Malaysia, p242.

- التردد في استخدام تكنولوجيا المعلومات بسبب عدم الدراية الكافية بعملياتها؛
- الافتقار الى التدريب على استخدام نظم جديدة لعمليات تكنولوجيا المعلومات ؛
- الافتقار الى التواصل و استخدام مزايا النظام الجديد مقارنة بالنظام الحالي.

و لاجتياز كل هذه الحواجز يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية :¹

- استجابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية ؛
- وجود بنية أو هيكلية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها(الفهرسة والتصنيف) ؛
- دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين والمحتويات؛
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع التكنولوجيا المتوفرة ؛
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة؛
- التوافقية في الأجهزة و البرمجيات ؛
- التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين ، بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة.

I. 3.4 متطلبات وعوائق التشارك في المعرفة

1- متطلبات التشارك في المعرفة

يذكر "Bhatt" أهمية الحاجة لنقل المعرفة ، تحويلها والتشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة موضحاً أن التفاعل بين التقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية تشارك المعرفة، وهذا الرأي يوضح متطلبات التشارك في المعرفة كي تتمكن المنظمة من تفعيل هذه العملية ويمكن

تحديد المتطلبات في الآتي²:

- تسهيل عملية الاستشارات بين المنظمة ومراكز البحث ؛
- تخفيض القيود أمام تطوير التحالفات الإستراتيجية بين المنظمة وقطاعات الإنتاج ؛
- تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في التشارك المعرفي ؛
- المبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد ؛

¹ طه حسين نوي.(2010). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الاعمال-دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-،رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،ص126.

² زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي. (2013) . "إدارة المعرفة :أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة".رسالة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،كلية التربية،جامعة ام القرى،جدة،ص 116-117.

- توفير الأنظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه المنظمة من معرفة ;
- توفير المعلومات عن أصحاب الخبرة في المنظمة ;
- تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء المنظمة للاستشارات العلمية ;
- تعزيز مناخ دائم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الأفراد ;
- تقييم مستويات أداء العاملين في المنظمة وفق نظم مشاركة المعرفة ;
- تسهيل وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها إدارة المنظمة.

2- عوائق التشارك في المعرفة

يمكن التفريق بين سلوك المشاركة بالمعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية او بمزيج منهما. فالأفراد غالباً ما يختلفون فيما بينهم في نزعاتهم ورغباتهم بمشاركة المعرفة ،اذ يعتبر هؤلاء ان المعرفة الصريحة هي ملك للمنظمة التي يعملون بها ،بينما يعتبرون ان المعرفة الموجودة في عقولهم هي ملك لهم. و من هنا نرى ان هناك بعض الافراد او حتى المنظمات يتخوفون من مشاركة معرفتهم مع الآخرين او حتى يمتنعون كلياً عنها لأسباب مختلفة .

فبالإضافة الى العوامل التكنولوجية المذكورة سابقاً فقد اشار الادب المنشور الى مجموعة من العوامل و الاسباب التنظيمية او الشخصية التي قد تؤدي الى عدم الرغبة بمشاركة المعرفة ،وهي الاتي :

• العوامل الشخصية ،ومن اهمها¹ :

- مخاوف اصحاب المعرفة من ان يفقدوا سلطتهم و قوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها ،اي ما يملكونه من معرفة ضمنية ؛
- مخاوف من احتمالية ان يتم نقل المعرفة الخطأ و بالتالي تعريض المنظمة و الآخرين للضرر ؛
- شعور اصحاب المعرفة ان وظائفهم قد تكون مهددة اذ تشاركوا بالمعرفة التي يمتلكونها ، و الذي يؤدي الى موقف دفاعي عندما يطلب منهم المساهمة في انشطة التشارك المعرفي؛
- الايمان بمبدأ "ان كلما زاد ما تعرفه كلما اصبحت المنظمة لا تستطيع الاستغناء عنك " ؛
- امتلاك القدرة على التفاوض و مقايضة ما يملكونه من معارف مقابل اشياء اخرى ،قد تكون ترقية او مكافآت مالية؛
- ضعف الرغبة في التشارك في المعرفة و تبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، و زيادة اعتمادهم على العمل الفردي ،و ضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
- ضعف الثقة بين العاملين.

¹ Raja Ahmad Iskandar Raja Yaacob and other .(2011). "Knowledge Sharing in Organizations: Issues of Society and Culture, Problems and Challenges International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS. Malaysia ، Vol. 11 ،No. 02،p36.

• العوامل التنظيمية، و تتمثل في ¹ :

- الهياكل التنظيمية العمودية التي لا تشجع على التشارك بالمعرفة ؛
- عدم توافر ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة و مشجعة لها ؛
- ضعف نظم الحوافز (المادية و المعنوية) ؛
- ضعف البنية التكنولوجية في المنظمة ؛
- ضعف مهارات الاتصال و التواصل ووسائلها داخل المنظمة ؛
- الخوف من المخاطرة و الاعتقاد بضياغ المعرفة المتشارك بها .

I. 4.4. ثقافة التشارك في المعرفة

تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في دعم التشارك المعرفي في المنظمات، تعطي مستوى اعظم من القيم الاساسية و المعتقدات في سلوك مشترك بين الافراد داخل المنظمة نابع عن الثقة و التعاون اللذان يعتبران من العوامل المؤثرة في استعداد الفرد لبناء ثقافة التشارك المعرفي ²، تعمل ثقافة التشارك المعرفي على التخلص من الاسباب التي تدفع الافراد الى التردد في توليد المعرفة ، التشارك فيها ، و استخدامها ، لان الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر اساسية من اجل توليد المعرفة و التشارك فيها . ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح عملية التشارك المعرفي من خلال الطرق التالية ³ :

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة ، و حول المعرفة التي تجب ادارتها ؛
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و المعرفة التنظيمية : من هو الشخص الذي يتوقع ان يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب ان يشترك فيها و الذي يستطيع خزنها ؛
- ايجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة ، و التحقق من صحتها و توزيعها في انحاء المنظمة.

و تشير ادبيات ادارة المعرفة الى ان هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الافراد على التشارك في المعرفة ، ومن هذه العوامل :

- ايجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة و اهداف المنظمة؛
- ارتباط عملية التشارك المعرفي بالقيمة الاساسية للمنظمة ؛
- تشجيع الافراد على التعاون و مساعدة بعضهم البعض من خلال ادارة قوية؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الاعمال اليومية من تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛

¹ عمر احمد الممشري ، مرجع سابق، ص138.

² Laila Marouf. (2015) **Employee Perception of the Knowledge Sharing Culture in Kuwaiti Companies: Effect of Demographic Characteristics**, libes Kuwait .volume 25. issue 2. p104,

³ نهاية عبد الهادي التلاني، محمد احمد الرقب و اخرون.(2015). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، مج11، ع2، ص450.

- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الادارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل التشارك ؛
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحويلها الى شبكات رسمية ؛
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية و غير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الافراد ؛
- استخدام انظمة المكافأة و التقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة .

تعتبر أنشطة الحفاظ على الموارد البشرية من اصعب التحديات التي تواجهها ادارة الموارد البشرية في ظل المنافسة الشديدة ،وزيادة الطلب على الموارد البشرية ذات الكفاءة و المهارة العالية . مما حتم على المنظمة انتهاز اسلوب اداري و عملية متكاملة قائمة على الثقة ،التعاون،التعلم و الاتصال الموجهة نحو سلوك التشارك المعرفي من خلال مجموعة من الآليات التي تضمن التشارك في المعرفة الضمنية و الصريحة داخل فرق العمل،جماعات الممارسة و الافراد داخل المنظمة

إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بصورة ايجابية ،وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة تحفزهم للحفاظ والرقى بالمؤسسة ذاتها، فينتج عمل جماعي نابع من الثقة،التعاون مع الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الإبداع فتصبح ثقافة متبعة للأفراد وبالتالي تحقيق اهدافها ،وتعمل المشاركة المعرفية علي زيادة الولاء التنظيمي ،وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم ،الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية، بالإضافة إلى إن المشاركة المعرفية تؤدي الى تكوين الثقة بين أعضاء الفريق وبالتالي تحقق التوافق في الأداء ،حيث يسعى أعضاء الفريق إلى تنفيذ الأوامر بكل صدق وشفافية وكفاءة ،لذا نجد أن قراراتهم يتم تنفيذها ببسر وسرعة أكثر، بالإضافة إلى إن المشاركة المعرفية تؤدي إلى وجود وسائل اتصال أفضل فعند ما يتخذ الفريق قراراً يعلم به الأعضاء فوراً . واجتماع الفريق للتشارك هو وسيلة اتصال في حد ذاتها ، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف،ويتبع كل هذا توفير تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر العنصر الداعم و الالهم لهذه العملية .

كما يعتبر توفير نظم للتشارك في المعرفة ، اتباع استراتيجيات الاعتراف و المكافئة و بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك في المعرفة من بين اهم متطلبات نجاح عملية التشارك في المعرفة .

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الأنظمة الفرعية لإدارة المنظمة، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الاستراتيجية لها، كما ان المنظور المعاصر للموارد البشرية يشير إليها على أنها موجهها رئيسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة وشريكا وأصلا استراتيجيا من أصول المنظمة، بالتالي أصبح الأمر في المنظمات ينحى باتجاه ضرورة تنميتها للنهوض بمعارفها، مهاراتها وخبراتها الوظيفية والعمل المستمر على صقلها وتثمينها بغية تفعيل ممارساتها وتوجيه جهودها وتوحيد أهدافها، مطلبا أساسيا لبقائها واستمرارها في إطار ضمان تحقيقها لأهدافها وبلوغها لغاياتها.

ولما كان الأداء الجيد مسعى المنظمات عموما والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص، يعكس أهدافها ووسائلها ويرتبط ويعبر عنه بجودة مخرجاتها، أصبح يمثل ترجمة لما يملكه المورد البشري من معارف، مهارات وخبرات، فتوافر متطلبات الوظيفة في شاغلها يعكس إمكانية تقليص فجوة الأداء البشري المعبر عنها بالفرق بين الأداء المقدر والمحقق. وربما تحويلها إلى فجوة إيجابية تعكس التميز في الأداء والارتقاء في مستوياته.

وعليه سيتم في هذا المبحث، البحث في حيثيات موضوع أداء الموارد البشرية وإشكالية تحسين من مستوياته من خلال :

- الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
- تعريف ادارة الموارد البشرية ؛
- اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية و وظائفها؛
- مفهوم ادارة اداء الموارد البشرية؛
- تقييم اداء الموارد البشرية؛
- مشاكل تقييم اداء الموارد البشرية و طرق علاجها.

I. 6. الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث تبيان الاطار العام لإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاث مطالب ،قد تناولنا فيها تعريف لإدارة الموارد البشرية ،اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية ،الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية.

I. 1.6.تعريف ادارة الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية هو اسلوب جد خاص ،كونه يتعامل مع الموارد البشرية ،أي مع مجموع الافراد الذين يكونون المنظمة و المكلفين بجعلها تعمل .

و بشكل عام تتشكل ادارة الموارد البشرية من أنشطة تتميز بالتعقيد ،الديناميكية ،و الارتباط ببعضها ،و التي تهدف الى وضع الموارد البشرية على خط استراتيجية المنظمة ،كما تغطي هذه الأنشطة الجوانب المرتبطة بديناميكية الموارد البشرية من خلال البحث عن ديمومة التطابق بين الحاجات من الافراد و الموارد المتاحة ،و ذلك لتحقيق الانصاف ،إضافة الى انها الأنشطة التي تساهم في تحديد و تحقيق الاهداف الاستراتيجية و العملية للمنظمة ،و اشباع حاجات الافراد¹ ، لهذا و قبل تعريفنا لإدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية الوقوف على هذا المصطلح "الموارد البشرية"Ressources humain .

1.1. تعريف اداء الموارد البشرية

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (to perform) بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، و هو الفعل المبذول او النشاط الذي تم انجازه ،فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين.

تعرف الموارد البشرية بانها " جميع الافراد الذين يعملون في المنظمة ،رؤساء و مرؤوسين ،و الذين جرى توظيفهم فيها ،لأداء كافة وظائفها و أعمالها ،في اطار ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ،و مجموعة من الخطط ،الأنظمة ،السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة ،في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية"²

يتبين من هذا التعريف ،أن الباحث اعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي رؤساء كانوا او مرؤوسين،من خلال عملية التوظيف لاداء اهداف المنظمة، و نجد هنا انه لم يعط أية إشارة يربط بها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مع أهداف الأفراد، و مستواهم و هذا حسب التوجه الجديد لإدارة

¹ اسماعيل حجازي ،معاليم سعاد.(2013).تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات .عمان .الاردن:دار اسامة للنشر و التوزيع ص29.

² عمر وصفي عقيلي .(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة .بعد استراتيجي .الأردن عمان.:دار وائل للنشر، ص 11 .

المنظمات أين ينبغي أن يتم إدراج بعد الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمات، و أصبحت بمثابة ضرورة مسلم و معترف بها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات .

وهناك فرق بين الأداء والسلوك و الانجاز ، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة ، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز إذن هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. نلاحظ من هذه التعاريف أن الأداء يتجسد في القيام و الأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.

هذا بصفة عامة ، أما الأداء على مستوى المورد البشري فيشير إلى "تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته " كذلك هو " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"³.

وفي الأخير نستطيع القول بأن أداء المورد البشري هو انجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

2.1. عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، ويمكن تلخيص هذه العناصر كما حددها "هايتز" HAYNES " كما يلي⁴:

الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الإسترجاعية كجزء منه.

بيئة العمل: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية ، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي

³ عبد المليك مزهودة.(2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم.مجلة العلوم الانسانية. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. جامعة محمد

خيذر.بسكرة، ع.1، ص90.

⁴ عيشوش خيرة.(2010) (. التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونطراك".رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان، ص62.

3.1. تعريف ادارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المنظمة، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الاستراتيجية لها⁵، وبعد أن تطرقنا إلى مفهوم الموارد البشرية، سنحاول اعطاء بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية، فقد عرفت بأنها "مجموعة الأنشطة و الجهود الادارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد وتطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية"⁶

يتضح من خلال هذا التعريف ان ادارة الموارد البشرية مجموعة من الممارسات الادارية من تخطيط،تنظيم،تنظيم،توجيه ورقابة للعنصر البشري،لكن يبقى هذا التعريف كلاسيكي الى حد ما،اين بين كل من "اسماعيل حجازي، معاليم سعاد " ان ادارة الموارد البشرية هي "مجموعة من العمليات المطبقة في المؤسسات من اجل التعرف،الحصول،الادماج،التنظيم،التطوير و التعبئة للمهارات لانجاز اهدافها"⁷.

يبين هذا التعريف بالاضافة الى الخاصية السابقة في التعريف الاول ان مرحلة التعرف على الاحتياجات من المهارات هي مرحلة تسبق كل عملية،كما ان التعرف على الفجوة بين المهارات المتوفرة والتي تحتاج اليها المنظمة و امكانية تطويرها و تعبئتها من اجل تحقيق اهداف المنظمة هي عملية اساسية.

I. 2.6 اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية ووظائفها

تكمن اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية في النتائج التي تحققها المنظمة.فحسب " al et Gris  " يكون من العملي ان تشكل ممارسات ادارة الموارد البشرية و ليست الموارد البشرية مصدر التفوق و الميزة التنافسية المستدامة

1. اهمية ادارة الموارد البشرية

نجد ان اهمية الموارد البشرية تزايدت في العصر الحالي،لا لانها تسير اهم و اغلى اصول المنظمة فحسب،بل لانها يجب ان تعمل ايضا بكفاءة للاستفادة من هذه الاصول،و يمكن ان نلمس هذه الاهمية من خلال الاتي⁸ :

- كونها مركز جذب مهم في المنظمة اذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة؛

⁵ Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**,Dunod, Paris, 2001, P.238.

⁶ سامح عبد المطلب عامر.(2011). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.عمان.الاردن:دار الفكر للنشر و التوزيع.ص15.

⁷ اسماعيل حجازي، معاليم سعاد.مرجع سابق،ص29.

⁸ رقام ليندة.(2013). دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى .رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .جامعة سطيف 1. سطيف،ص ص 20-21.

- تراجع تدريجي في بعض وظائف المنظمة ،و التي كانت تعتبر في الماضي رئيسية ،لصالح البعض الاخر منها و بالخصوص ادارة الموارد البشرية.و هذا راجع لمهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الازمات ،و اتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة و محيط العمل بصفة خاصة ؛
- ضرورة حصول المنظمة و في الوقت المناسب ،على عاملين ذوي مهارات عالية للاستجابة لتغيرات المحيط و ضمان نجاح استراتيجياتها ؛
- انها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين ؛
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية و زيادة الانتاجية ؛
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات ادارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الاخرى ؛
- تكمن اهميتها في كونها احد عناصر الانتاج الاساسية و الدور الهام الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير الاداء الانساني للعمل؛
- النمو و التعليم الثقافي ادى الى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم ،و بالتالي فان طبيعة رغبتهم و آمالهم للمستقبل اختفت عما عليه في السابق ،مما ادى الى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الانساني.

2. اهداف ادارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المنظمة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعية بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية⁹:

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الشخص المناسب في المكان المناسب)؛
- تهيئة ظروف مناسبة للعمل؛
- الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمنظمتهم بما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر؛
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها؛
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبتهم داخل المنظمة وتطبيق المناسب منها؛
- الاهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها؛
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم ؛
- بناء مسار مهني سليم للعاملين؛
- تحقيق أهداف المنظمة خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها؛
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة (تحقيق العدل بين الأفراد).

⁹ مانع سبرينة.(2014).اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات:دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة).كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .جامعة محمد خيذر.بسكرة،ص ص 25-26.

3. وظائف ادارة الموارد البشرية

تتعدد وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وأيضا تتطور تبعا للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه كافة منظمات الأعمال ، ويمكن إيجاز هذه الوظائف بالنقاط التالية¹⁰ :

- 1- التجهيز :هي العملية التي من خلالها تؤمن المنظمة احتياجاتها من الموظفين ذوي المهارات الملائمة في الوقت المناسب ، وتشمل تحليل الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب والاختيار.
 - 2- تطوير الموارد البشرية :هي وظيفة تشمل التدريب والتطوير ، تخطيط المسار المهني ، تطوير المنظمة وتقييم الأداء.
 - 3- التعويضات والمنافع :تشمل التعويضات المالية والغير مالية التي يحصل عليها الموظف ، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.
 - 4- السلامة والصحة :تعني هذه الوظيفة بحماية الموظفين من حوادث وإصابات العمل سواء الناتجة من أخطاء إدارية ، أخطاء الموظفين ، نقص في إجراءات السلامة أو من جراء حوادث العنف وغيرها ،وكذلك تشمل توفير ظروف عمل صحية تحافظ على صحة وعافية الموظف ، وتوفر له بيئة تمكنه من الإنتاج بشكل أفضل ، وتعمل على التأكد من خلو الموظف من الأمراض الفيزيائية والعاطفية وغيرها.
 - 5- العلاقات العمالية والنقابية : تشمل أنشطة إدارة العلاقات بين الموظفين من جهة ، وبين المنظمات والنقابات العمالية والمهنية من جهة أخرى.
- وتلك الوظائف ليست بمعزل عن بعضها ، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية متداخلة ، ويكمل كل منها الآخر ، وفشل أحدها يؤثر على الوظائف الأخرى ، ونستعرض فيما يلي تعريفات تلك الوظائف:
- 1- تحليل الوظائف :هي عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على الوصف الوظيفي المتمثل في الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل ، وعلى المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها لدى شاغل الوظيفة.
 - 2- تخطيط الموارد البشرية :تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية.
 - 3- الاستقطاب :هو عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملى الوظائف الشاغرة .
 - 4- اختيار وتعيين الموارد البشرية :عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
 - 5- تدريب وتطوير العاملين :عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الايجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

¹⁰ يوسف. محمد يوسف أبو أمونه .(2009) .واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.كلية الدراسات العليا.الجامعة الاسلامية.غزة ،ص ص 71-72.

- 6- تقييم الأداء :نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض .
- 7- التخطيط والتطوير المهني :الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقدمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة ، وهذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى الموقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
- 8- التعويضات والمنافع :تشمل التعويضات المالية المباشرة مثل الأجور التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله ، المكافآت والحوافز ، التعويضات المالية الغير مباشرة مثل التعويضات التطوعية أو المنصوص عليها قانونا ، والمنافع المادية مثل الضمان الاجتماعي وتعويض إصابات العمل والاستغناء عن الموظف ، والمنافع الغير مادية مثل الرضا الوظيفي والرضا الناتج عن بيئة العمل.
- 9- علاقة العمل :هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة ، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى .
- 10- الصحة والسلامة :تعني إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتوفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة الموظفين وسلامتهم ، وتستمد هذه العناية قوامها من عامل أخلاقي غايته المحافظة على العنصر البشري وتجنب الحوادث والإصابات التي تعرض حياته للخطر ، وتوفير شروط عمل صحية تضمن استمرار نشاط المؤسسة وتستمد قوامها كذلك من عامل التكلفة

I. 3.6 مفهوم ادارة اداء الموارد البشرية

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه لذلك تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء وتمييزه عن باقي المفاهيم.

1. تعريف ادارة اداء الموارد البشرية

يتضمن هذا التعريف إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات الادارة على عملية الأداء من تخطيط،تنظيم توجيه،رقابة،وعليه فينظر لإدارة الأداء على أنها "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط،تنظيم،توجيه و رقابة أداء المنظمة ووضع المعايير ومقاييس واضحة و مقبولة كهدف.

إذا نظرنا لإدارة الأداء " كعملية " فيمكن تعريفها على أنها : "الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة " ¹¹ . كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر ،على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي المدخلات، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة أي " المخرجات"، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه السيورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى ب " توازن الأداء " . إذن بناءً على ما سبق يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في ¹² : تخطيط الأداء، تنظيم الأداء، توجيه الاداء متابعة وتقييم الأداء، تطوير الأداء.

و عليه يمكن تعريف ادارة اداء الموارد البشرية بانها " هي عملية استراتيجية متكاملة تهيئ نجاحا مستمرا من خلال تحسين اداء الموارد البشرية و تطوير فرص و نوعية اسهامهم فرادى وضمن فرق العمل " كما انها "عملية معنية بالاعتبارات الأشمل التي تواجه المنظمة ان كان لها تعمل بفاعلية في بيئتها و بالاتجاه العام الذي تنويه لبلوغ اهدافها طويلة الاجل"¹³

وهدف المنظمات من تبني إدارة أداء الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي ¹⁴ .

وتهدف ادارة اداء الموارد البشرية الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها :

- الربط بين اداء الموارد البشرية و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ،فهذه الاخيرة عندما تقوم بصياغة استراتيجياتها فانها تحدد النتائج و السلوكيات المطلوبة و تحدد خصائص الموارد البشرية القادرة على التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجية؛
- توفير المعلومات التي تساعد على تحديد الاجور و المكافآت للعاملين و تحديد الاحتياجات التدريبية ،الاختيار و التعيين؛

¹¹ عادل محمد زايد .(2003) ، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ، ص239

¹² يرفي حسين .(2008) . " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : حالة سوناطراك . " أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص

تسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، ص ص-194 . 193

¹³ احمد سيد مصطفى.(2005).المدير ومهاراته السلوكية :الاتصال-التفاوض-التفويض-الشخصية و الضغوط-الذكاء العاطفي وفرق العمل.القاهرة. ص ص

148-149 .

¹⁴ عادل محمد زايد .مرجع سابق ،ص ص 336-339.

- تنمية مهارات وقدرات و معارف الموارد البشرية لرف مستوى ادائهم ،اضافة الى تحديد جوانب القصور في الاداء من خلال تقييم الاداء و البحث عن المسببات و العوامل التي ادت الى بلوغ هذا المستوى من الاداء لاتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة للارتقاء به وتحسينه.

2. متطلبات نجاح ادارة اداء الموارد البشرية

لا بد من الاشارة الى المتطلبات التالية التي يجب ان تتوفر ليحقق النظام اهدافه¹⁵:

- وضوح معايير تحديد الاداء المستهدفه؛
- العناية بتوصيل معايير الاداء المستهدفة للموظفين ؛
- تأكيد مشاركة الموظفين في مناقشة مستويات الاداء المستهدف و الاتفاق عليها؛
- وضوح اساليب تحري اسباب الاداء الضعيف و طرق معالجته؛
- وضوح اليات نظام ادارة الاداء و ترشيد الوقت المستغرق في الاجراءات ؛
- استكمال المقيّمات التنظيمية للنظام وضرورة استناده الى نظم معلومات فعال،و توفر نظام مرّن لإعادة هندسة العمليات و تطوير الاداء؛
- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه اهداف الاداء في مختلف مجالات النشاط؛
- ادارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة و في مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الاداء؛
- اهمية التعامل مع مفهوم الاداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية و المادية و التقنية و التنظيمية جميعا في اطار متناسق و متكامل؛
- اهمية ادماج معطيات و عناصر و برامج ادارة الاداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب ،و تضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة من جانب اخر ؛
- اهمية مراعاة الابعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية ،و اخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الاعمال و اعداد خطط الاداء و تحديد معايير التقييم .

I. 4.6 تقييم اداء الموارد البشرية

تتميز القرارات المتعلقة بالتعيين ،التكوين و المسار المهني بأهمية بالغة بالنسبة للفرد و المنظمة على حد سواء .كون الخطأ فيها مكلف من ناحية الزمن ،الاموال و الطاقة .بالإضافة الى بعض الآثار السلبية على نفسية الافراد كالأحباط في حالة عدم بلوغ المناصب المرجوة ،لذلك فكل القرارات المتعلقة بالأفراد تتطلب القيام بعملية تقييم مسبق لقدراتهم

¹⁵ نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الاداء الوظيفي و الاداري .عان:دار دجلة للنشر و التوزيع ،ص ص 88-89.

، معارفهم و لشخصياتهم ،و هو ما تحكمه درجة كبيرة نوعية وطرق التقييم المستخدمه .وعليه فإن تناولنا لنشاط التقييم سيعتبر أساسا على اعطاء تعريف ،اهمية و اهداف عملية التقييم ،مراحل وطرق تقييم اداء الموارد البشرية .

1. تعريف تقييم اداء الموارد البشرية-خصائصها

تتميز القرارات المتعلقة بالتعيين ،التكوين و المسار المهني بأهمية بالغة بالنسبة للفرد و المنظمة على حد سواء . كون الخطأ فيها مكلف من ناحية الزمن ،الاموال و الطاقة . بالإضافة الى بعض الآثار السلبية على نفسية الافراد كالإحباط في حالة عدم بلوغ المناصب المرجوة ،لذلك فكل القرارات المتعلقة بالأفراد تتطلب القيام بعملية تقييم مسبق لقدراتهم ، معارفهم و لشخصياتهم ،و هو ما تحكمه درجة كبيرة نوعية وطرق التقييم المستخدمه .وعليه فإن تناولنا لنشاط التقييم سيعتبر أساسا على اعطاء تعريف ،اهمية و اهداف عملية التقييم ،مراحل وطرق تقييم اداء الموارد البشرية .

أ. تعريف تقييم اداء الموارد البشرية

عرف تقييم الموارد البشرية على انه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربهم مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد الى عناصر و معدلات تتم على اساسها مقارنة ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه"¹⁶ ، كما انها "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا"¹⁷

و عليه يمكن تعريف عملية تقييم الاداء بأنها تقرير دوري يبين مستوى اداء الفرد و نوع سلوكه مع المهام و الواجبات الوظيفية الموكلة اليه فهو يساعد المسؤولين على عرفة جوانب القوة و الضعف في نشاط الفرد. كما تهدف الى معالجة الضعف ان وجد و تدعيم جوانب القوة ايضا .

ب. خصائص عملية تقييم اداء الموارد البشرية

وعلى ذلك فان عملية تقييم اداء الموارد البشرية تتميز بمجموعة من الخصائص¹⁸ :

- ان عملية تقييم الاداء عملية ادارية مستمرة نخطط لها مسبقا؛
- اداة رقابية :حيث يتبين في نهاية الفترة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لاهدافها؛
- اداة توجيه و تشخيص : تحديد مواطن الضعف ،القوة، وتوجيه الموظف على هذا الاساس ؛

¹⁶ منير نوري. فريد كورتل. (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان: مكتلة المجمع العربي للنشر و التوزيع. ص 322-323.

¹⁷ عادل حرحوش صالح. مؤيد سعيد السالم. (2006). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي . دار عالم الكتب الحديث ، ص 102- 103.

¹⁸ رولا نايف المعايطة. صالح سليم الحموري. (2013). ادارة الموارد البشرية: دليل عملي . عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ص 117.

- أداة تحفيزية : بناءا على نتائج التقييم ، يتم منح الموظف زيادة سنوية ، حوافز مادية ومعنوية ، ترقية، وغيرها ا يندرج تحت بند التحفيز؛
- أداة تخطيطية : تحدد اهداف الموظف المستقبلية ، في بداية الفترة التقييمية ، وتحديد احتياجاته التدريبية ، وبناءا عليه تستطيع المنظمة تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة لتنفيذ الاهداف المخططة؛
- وسيلة لتفعيل دور الموظف في العملية الانتاجية : يعد التقييم وسيلة للاستغلال الامثل للموارد البشرية ، من خلال التحفيز ، وبناءا على نتائج التقييم يتم اعادة توزيع الموظفين او الاستغناء عن المتقاعسين منهم ،بالاضافة الى ضبط تكاليف الموارد البشرية.

2. اهمية و اهداف تقييم اداء الموارد البشرية

أ. اهمية تقييم اداء الموارد البشرية

- يعتبر موضوع تقييم اداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة و الحساسة لانه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري و ان عملية التقييم يجب ان تكون بصور موضوعية و علمية و على اساس العدالة و المساواة التي تحقق هدف المنظمة ،ومن ثم حاجات المجتمع ككل للنهوض نحو الافضل . و تتضح اهمية تقييم اداء الموارد البشرية فيما يلي :¹⁹
- تمثل العملية من بين اهم أنشطة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات اداء الافراد العاملين ؛
 - تستطيع المنظمة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على انتاجية الفرد و فاعلية المنظمة؛
 - تساعد على تزويد المستويات الادارية بالوسائل الكفيلة لقياس و تخطيط الاداء داخل المنظمة و بالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات؛
 - مؤشرات الاداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية اذا ارتكزت على اساس سليمة؛
- كما تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء الموارد البشرية ، فمن خلالها يمكن للمنظمة :²⁰
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو اداء خدمته؛

¹⁹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العادي، (2006)، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل، الاردن، عمان: دار الوراق للنشر و التوزيع، ص ص 227-228.

²⁰ الياس سالم، مرجع سابق، ص 53.

- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع رئيسه؛
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد؛
- إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها؛
- إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

ب. اهداف تقييم اداء الموارد البشرية

- لتقييم اداء الموارد البشرية اهداف عديدة تسعى المنظمة الى تحقيقها منها²¹ :
- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، فيساعد الادارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين و تعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛
- وضع نظام عادل للحوافز، تبين نتائج التقييم مستوى الاداء الفعلي للموظف و مدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الاساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه و النتائج التي يتحصل عليها؛
- يساعد التقييم في انجاز عملية النقل و الترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكشف ان السبب الحقيقي لفشل الافراد العاملين في اداء مهماتهم بكفاءة انما يرجع الى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية و العملية؛
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، و رسم سياسة الاختيار و التعيين و يبين مدى نجاح او فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم اداء العاملين الذين تم تعيينهم و اختيارهم؛
- كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الاشراف، حيث يدفع التقييم المشرف المباشر الى متابعة اداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الانصاف عند وضع التقارير اللازمة و رفعها الى الادارة في الوقت المناسب؛

²¹ محمد فالخ صالح. (2004). ادارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع، ص ص 137-138.

- كل هذا اضافة الى ان التقييم يساعد الادارة في معرفة معوقات العمل ،مثل السياسات و اللوائح ،التعليمات المطبقة او عدم توفر المعدات و الاجهزة اللازمة لانجاز العمل المطلوب.

3. مراحل وطرق تقييم الاداء

أ. مراحل تقييم اداء الموارد البشرية

تعمل الية تقييم اداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيما يلي²²:

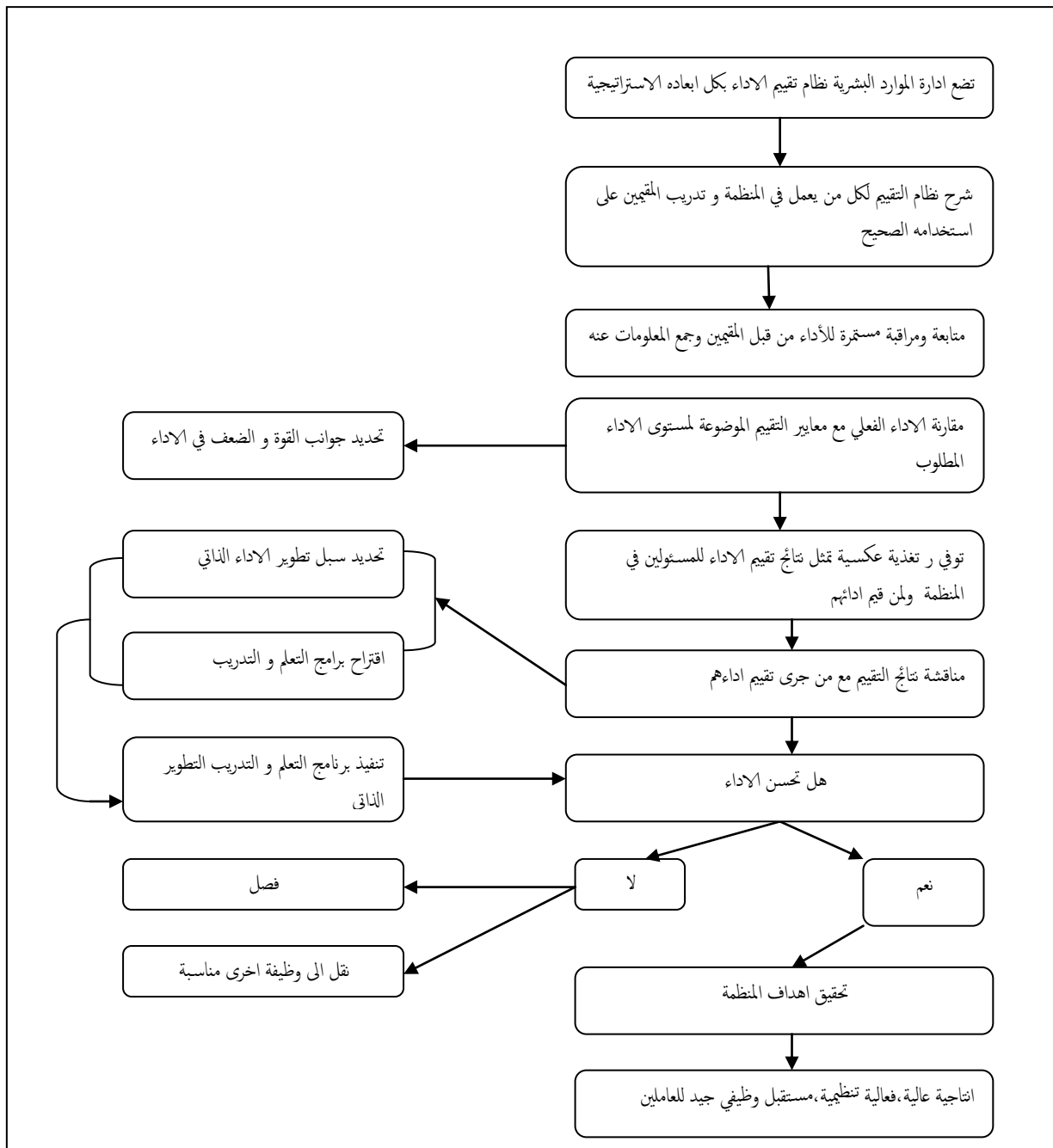
- تبدأ هذه الالية بقيام ادارة المورد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسس و القواعد العلمية و الاجراءات ،التي يجب ان يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم اداء الاخرين،وهذه الجوانب الزامية
- شرح نظام تقييم الاداء لكل من يعمل في المنظمة ،سواء كان مقيما او مقيما ادائه،ليدرك الجميع اهدافه و ابعاده،في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأييد له ،و يدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الاداء بشكله الصحيح و المطلوب ،للوصول الى نتائج تقييم موضوعية وعادلة
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام ،بمتابعة اداء من يقيمون ادائه وبشكل مستمر ،وذلك لجمع المعلومات عن الاداء بدقة و موضوعية ،بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الاداء.
- يقارن المقيمون الاداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة،مع معايير التقييم المحددة ،التي تمثل مستوى الاداء المطلوب ،حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور ،وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للاداء و ذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية ،و يرفع هذا التقرير لادارة الموارد البشرية لإطلاعها عليه ،ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم ادائه ،ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الاداء
- يقوم المقيمون لاجراء مقابلات شخصية مع من قيموا ادائهم ،وذلك لشرح نتائج هذا التقييم ،و موضحين جوانب القوة و الضعف في ادائهم ،و يتفقوا على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الاداء و تحسينه ،في ضوء نتائج التقييم و مناقشتها ،و تشمل خطة التطوير و التحسين على قسمين هما:
- برامج لتطوير الاداء الذاتي و تقع مسؤولية تنفيذ على من جرى تقييم ادائهم و يتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه ؛
- اقتراح برامج تعلم و تدريب و تنمية من اجل علاج جوانب الضعف في الاداء،وتفعيل جوانب القوة فيه ،وتقع مسؤولية اعداد و تنفيذ هذه البرامج على عاتق ادارة الموارد البشرية .

²² عمر وصفي عقيلي .مرجع سابق،ص ص 365-366.

بعد مناقشة نتائج التقييم و تنفيذ برامج تطوير وتحسين الاداء ،فالمفروض ان يكون الاداء قد تحسن و تنعكس
اثاره الايجابية على :

- ارتفاع انتاجية العمل ؛
 - زيادة فعالية الاداء التنظيمي الكلي للمنظمة ،وهذا يحقق الرضى لدى زبائننا و يضمن لها البقاء و الاستمرارية
في نشاطها ؛
 - تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية و مسار وظيفي جيد لهم.
- في ضوء الخطوات السابقة يمكن التعبير عنها في الشكل التالي :

الشكل رقم (6):مراحل تقييم اداء الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي. (2005)

ب. طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة طرق والتي تستخدم في تقييم الأداء البشري وتنقسم إلى قسمين طرق تقليدية وطرق حديثة²³:

أولاً: الطرق التقليدية

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.

1. طريقة التدرج: تتم عملية تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء البشري مع التصنيفات التي وضعتها إدارة الموارد

البشرية حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء.

²³ حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 130-132.

2. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويقيم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.
3. **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.
4. **طريقة المواقف الحرجة:** تعتمد على تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل. ويوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
5. **طريقة مقالية:** تتم عن طريق كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
6. **طريقة الترتيب البسيط**²⁴: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد في ذلك على المعايير، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام (ترتيب العاملين حسب أدائهم).
7. **طريقة المقارنة بين العاملين**²⁵: تتم عن طريق مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم ويكون ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وتجميع هذه المقارنات نستطيع التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وذلك وفق أدائهم العام والمقارنات التي تمت.
8. **قوائم المرجعية:** ويتم وضع قوائم ويتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء وتوضع قيمة لكل عنصر حسب أهميته التي يعلم بها فقط مدير إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الطرق الحديثة

جاءت لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية.

1. **مقياس التدرج على الأساس السلوكي:**²⁶ يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم فيها تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. وتوضح كذلك المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها.
2. **مقياس الملاحظات السلوكية:** تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد تم تجميع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.
3. **طريقة مراكز التقييم**²⁷:

²⁴ أحمد أبو السعود محمد. (2004). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. مصر. الإسكندرية: منشأة المعارف، ص 58

²⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. (2007). مصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 421-426.

²⁶ هداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 132-133.

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

I. 5.6 مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية و طرق علاجها

1. مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية

- طالما أن تقييم أداء الموارد البشرية يتم عن طريق أفراد فإنه من الطبيعي أن يتعرضوا في ذلك إلى أخطاء أو بعض أوجه الضعف من خلال الوقوع في بعض الأخطاء والمشاكل والتي منها²⁸ :
- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز و لاموضوعية في نتائج التقييم و الذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب الشخصية في التقييم يكاد يستحيل؛
 - توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم و التي يشكلون في موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم، لذلك وجب اقناع العاملين بموضوعية و عدالة تقييم الأداء و أنه يسمح لهم بالتطور و التحسن وأنه في فائدهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم.
 - تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم؛
 - توقع حدوث حساسية بين الرؤساء و المرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أداؤهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية و التي يحصل عليها ذو الأداء الجيد، و بالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج و يمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء؛
 - غالبا ما يصعب التأكد من صحة و دقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

²⁷Lou Van Beirendonck. (2006). **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique , pp80- 81.

²⁸الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية EARA -وحدة ALGAL :دراسة حالة الشركة الجزائرية للألبوم. رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد بوضياف. المسيلة، ص ص 80-81.

2. حلول مشاكل تقييم أداء الموارد البشرية

- يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد:
- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم و المقيم و ذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال؛
 - ضرورة التأكيد على الموضوعية و الدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء؛
 - ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة اذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
 - مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أداؤه بغية شرحها وتبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم؛
 - ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه و أبعاده و الفوائد التي يجنيها كل من الأفراد و المنظمة.

خلاصة

تعتبر الموارد البشرية موردا استراتيجيا يحقق عند استثماره بفعالية، النجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المنظمة، كإخفاض مستوى أدائها، وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره و تفعيله إلى خلق قيمة للمنظمة، والارتقاء بأدائها و مكانتها في السوق، وهو بمثابة طاقة مبدعة تعطي للمنظمة ميزة تنافسية. كل هذه المعطيات جعلت المنظمة تولي اهتماما كبيرا بأداء المورد البشري، من خلال متابعة أدائه وتقييمه لمعرفة مكان القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المنظمة، بالاعتماد على جملة من المعايير التي يتم من خلالها قياس وتقييم هذا الأداء، ومن خلال هذا المبحث تطرقنا إلى التأطير النظري لمفهوم الاداء، طرق تقييمه، بالإضافة إلى المشاكل التي تواجه عملية التقييم و الحلول الممكنة لذلك .

لما كان التشارك في المعرفة هو ذلك المكون من ادارة المعرفة الاقل تركيزا على التكنولوجيا في المؤسسات و الاكثر اتصالا بالعلاقات بين زملاء العمل، و الذي يعزز تبادل المعلومات و التعلم، و حيث ان الجامعات هي مؤسسات قائمة في الاساس على التعلم و الابتكار يصح التشارك في المعرفة ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة و اهدافها .

ان المشاركة في المعرفة هي الاقرب ما تكون الى المشاركة في الثروة، و الاتجاه الايجابي نحو المشاركة في المعرفة مشتق من القيمة الاجتماعية، و من ثم فان المؤسسات تحتاج الى الاستثمار في القيم الاجتماعية القائمة على الثقة، التعاون و التبادلية، مما يمكن ان يسفر عن منافع طويلة الاجل مثل: الرفاهية و الابتكار، و من البديهي القول: بان التشارك في المعرفة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق الغاية، فممارسة التشارك في المعرفة ينتج عنه تحسين الفعالية التنظيمية، حيث ان نتاج التشارك في المعرفة هو خلق المعرفة الجديدة و الابتكار الذي سيؤدي الى تحسين أداء هيئة التدريس بصفة عامة، و اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر —بسكرة بصفة خاصة.

و في هذا المبحث سنتناول اثر التشارك في المعرفة على اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر—بسكرة، اين تم التطرق فيه الى معرفة:

- اثر التشارك في المعرفة على الانتاجية التعليمية لاساتذة الكلية محل الدراسة ؛
- اثر التشارك في المعرفة على جودة الخدمة التعليمية لاساتذة الكلية محل الدراسة؛
- اثر التشارك في المعرفة انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة ؛
- اثر التشارك في المعرفة على المهارات التدريسية لاساتذة الكلية محل الدراسة ؛
- اثر التشارك في المعرفة على السلوك الابداعي لاساتذة الكلية محل الدراسة.

I. 1.7. اثر التشارك في المعرفة على الانتاجية التعليمية لأساتذة الكلية محل الدراسة

تمثل انتاجية اعضاء هيئة التدريس بالجامعة مدخلا مهما لتحقيق ما ينتظر من الجامعات ،ويرى الباحثون ان حجم مساهمة الجامعة في خدمة مجتمعها و تنمية بيئتها يرتبط بمدى اتقان اعضاء هيئة التدريس لمهامهم البحثية الى جانب قدرتهم على تنفيذ مهامهم التدريسية.

وتعرف الانتاجية العلمية بأنها " مجموع الدرجات التي تحصل عليها عضو هيئة التدريس من خلال الاستمارة المعدة لهذا الغرض والتي تعكس ما تنتجه عضو هيئة التدريس من كتب مؤلفة ، وأبحاث علمية منشورة، وأوراق عمل في ندوات و مؤتمرات علمية ، و اشراف على رسائل الدراسات العليا ، ومناقشة رسائل الدراسات وغير ذلك في مجال تخصصه¹ .

وقد تمتد الانتاجية لتشمل اشكال الاداء الاكاديمي كافة ،وما يرتبط به من اداء بحثي و تدريسي ،ونشر المعرفة عن طريق المحاضرات و الندوات العامة.

أكدت مجموعة من الدراسات على انخفاض الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية، حيث توصلت إلى عدة أسباب من أهمها:

- قلة توفر المناخ العلمي السليم في هذه الجامعات، حيث يتسبب ذلك في انخفاض دافعية الاساتذة للقيام بالأبحاث العلمية المطلوبة ؛

- أن عضو هيئة التدريس لم يعد يشغل نفسه بالبحث العلمي الذي ينبغي أن يكون شاغله الأول كي يقدم الجديد والمفيد في تخصصه لخدمة المجتمع، وأنه إذا فعل ذلك، لا يفعله بغرض تقديم المعرفة والإسهام فيها أو خدمة المجتمع، وإنما لغرض بسيط ومحدد وهو الترقية العلمية؛

- أن الكثير من أعضاء هيئة التدريس يقومون بإجراء الأبحاث الفردية بعيدا عن العمل الجماعي ؛

- أن 70 % من أعضاء هيئة التدريس في اثني عشرة جامعة عربية يقومون بأبحاثهم لغايات الترقية، و إن ما يقرب من 20 % منهم تقريباً يقومون بها سعياً وراء الكسب المادي، في حين أن الباقي يقومون بها لأسباب أخرى. و عليه ومن اجل رفع الانتاجية العلمية لاساتذة الكلية محل الدراسة ،وتجنب اسباب انخفاضها لابد من التوجه نحو التشارك في المعرفة من خلال تفعيل آلياتها الضمنية والصريحة ،فمن خلال التشارك في المعرفة الفعال يمكنها تعزيز دافعية اساتذة الكلية للقيام بالأبحاث العلمية المطلوبة من خلال الاعتراف و المكافأة .

وبين Landoniy Chowdhur أن دور المؤسسات التعليمية في دعم البحث والتطوير في مجال المكتبات الرقمية أثر بشكل واضح في العقد الماضي، وقد أدى ذلك إلى ظهور عدد كبير من المكتبات

الرقمية التشغيلية، والتي شملت المكتبات الهجينة التي من خلالها يمكن للمستخدمين الوصول إلى موارد معلومات النظام الرقمي، جنباً إلى جنب مع موارد المعلومات القائمة على الطباعة التقليدية²، وبالتالي زيادة انتاجية الفرد ،حيث يمتصون

¹ فوزية بنت سعد الصبيحي(). الرضى الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. كلية التربية. جامعة طيبة، ص7.

² غدير زين الدين محمد فلمبان.(2014). دراسة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في جامعة الطائف. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. كلية التربية. جامعة الطائف، مج3. ع4، ص40.

وقتنا اقل في البحث عن الخبرة اللازمة و اختصار الجداول الزمنية لتنفيذ المهام من خلال توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

I. 2.7. اثر التشارك في المعرفة على جودة الخدمة لأساتذة الكلية محل الدراسة

غدت جودة خدمة التعليم العالي صيحة العصر، ومطلبا عالميا لا غنى عنه في كل المجتمعات، وتحديا يستتفر الجهود الجماعية لمختلف الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، فهي تعدّ أحد أهم المداخل التي ينبغي أن تركز عليها مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق رضى الطلبة على جودة الخدمة التعليمية المقدّمة، رضى المجتمع على مستوى المعرفة المتوصل إليها ورضى سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي.

و تعرف جودة الخدمة في التعليم العالي من وجهة نظر رواد الجودة بأنها "القيمة المضافة في التعليم" وتعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة، كما انها من وجهة نظر اصحاب المصلحة و الممثلون في :اعضاء هيئة التدريس بأنها "التركيز على أصالة وإنتاجية البحث أكثر من التركيز على الابتكار وفعالية التعليم"، أما من وجهة نظر الطلبة فهي "تحسين دافعيّتهم للتعليم، تحسين نتائج تعلمهم باستمرار وعلاقات أفضل مع أعضاء هيئة التدريس"، في حين ينظر أرباب العمل إلى الجودة في التعليم العالي على أنها "ما يمتلكه الطلاب من مهارات ومعارف مرتبطة بالمهن المختارة .أما المجتمع، فتعني الجودة له "الثقة بأداء مؤسسة التعليم العالي"¹.

ان للجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلبة، المباني والمرافق والأدوات، توفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا ويشير هذا إلى أنّ مفهوم الجودة في التعليم لا بدّ أن يشمل جودة جميع عناصر نظام التعليم العالي من مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية عكسية².

و عليه فإن تفعيل آليات التشارك في المعرفة كالعامل الجماعي و التعاوني و ذلك للاستفادة من جميع الاساتذة داخل الكلية ،اسلوب سرد قصص النجاح الذي يجنب الاساتذة ازدواجية الجهد او تكرار الاخطاء و انتهاج افضل الاساليب نحو خدمات ذات جودة ،التدريب المستمر و الذي يهدف الى تزويد العاملين بمفاهيم الجودة في الجامعة و مبادئها ومتطلباتها و أدائها، ما يشعرهم بأهمية تطبيقها بالشكل السليم الذي يؤدي الى تحقيق جودة الخدمة التعليمية من طرف اساتذة الكلية محل الدراسة الى الجهات المستفيدة .

I. 3.7. اثر التشارك في المعرفة على انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة

يساعد التشارك في المعرفة على التعريف بأهداف المؤسسة، قيمها، أعرفها، معتقداتها، إستراتيجياتها وطريقة التسيير، لتتجدر وتترسخ لدى الأفراد، إضافة إلى تطوير القدرات الذاتية للأفراد وصقل مهاراتهم كما أنه يعمل على رفع المستوى المعرفي لهم واكتسابهم مهارات جديدة ومتعددة تسمح للفرد بشغل العديد من المناصب مما يعني القدرة على

¹ رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش. (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان. الاردن: دار الثقافة، صص 22-23.

² صليحة رقاد. (2013). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. جامعة سطيف 1. سطيف، صص 34-36.

مواجهة أي تغيير في مناصب العمل، فتفعيل آليات التشارك في المعرفة يزيد من عدالة الحصول على المعرفة و بالتالي زيادة ديناميكية وتماسك الجماعة وانسجامها أكثر لتزيد قدرة أفرادها على الالتزام الذاتي او الانضباط الذي يعرف على انه "أن يتقبل الشخص المهام بحرية وطوعية و يدار بطريقة لامركزية، عكس النظام الذي يفرض بطريقة مركزية. أي أن يحقق الشخص المهام من تلقاء ذاته بمهارة وإتقان" بالتشارك وأداء المهام الموكلة إليهم بحماس ورغبة اكبر.

I. 4.7. اثر التشارك في المعرفة على المهارات التدريسية لأساتذة الكلية محل الدراسة

يعرف G.Le Boterf المهارات بأنها "القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة و تكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكن ان تكون فردية او جماعية".
كما يقصد بمهارات التدريس الجامعي مجموع القدرات التي يمتلكها الأستاذ الجامعي، والتي تؤهله للتدريس في الجامعات بكفاءة، وتتعلق هذه القدرات بأربع مجموعات هي: القدرة على التخطيط للتدريس، القدرة على تنفيذ التدريس، القدرة على تقويم تعلم الطلبة، القدرة على الاتصال والتواصل مع الطلبة، و من بين هذه المهارات: مهارات التخطيط للتدريس الجامعي، مهارات تنفيذ التدريس الجامعي، مهارات تقييم تعلم الطلبة و التغذية الراجعة لهم، مهارات الاتصال و التواصل مع الطلبة¹.

ولتعزيز هذه المهارات بالإضافة الى مهارات اخرى، لا بد من تقديم دورات تكوينية للأساتذ وذلك لسد حاجاتهم من التعلم المستمر، تطوير وتحديد مهاراتهم الحالية و اكتساب مهارات جديدة تمنحهم القدرة على تقديم خدمات افضل للطلبة ، كما يمنح التشارك في المعرفة فرصة الحصول على مهارات مختلفة للأستاذ الواحد عن طريق تبادل خبرات و الآراء ومناقشتها مع بعضهم البعض ، كما تمنح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فرصة تحسين مهارة عضو هيئة التدريس في مجال التدريس، البحث العلمي و التي تعتبر احد اهم آليات التشارك في المعرفة ،وعليه فإن توجه الكلية نحو التشارك في المعرفة من شأنه تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس فيها.

I. 5.7. اثر التشارك في المعرفة على السلوك الابداعي لأساتذة الكلية محل الدراسة

يعرف السلوك على انه " كل ما يفعله الإنسان، ظاهرًا كان أم باطنًا"² ، أي "مجموعة من التصرفات و التغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه"³

¹ خالد خميس السر(). تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة، ص 287.

² الزعبي، ميسون طلاع . (2014) . مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: مج. 14، ع. 1، ص 144.

³ يوسف عنصر، ناجي لثيم.(2014). أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي. مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية. جامعة الوادي ، ع. 7، ص 125.

اما الابداع فهو " التعبير عن أفكار أصيلة تماما، لكن الأصالة وحدها لا تكفي من أجل أن تكون مبدعا، فالفكرة الإبداعية يجب أن تكون مناسبة وممكنة التطبيق ، ويجب أن تؤثر على الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير المنتجات أو لتحسين العمليات¹ "

و عليه فإن السلوك الإبداعي هو " سلوك متجه نحو التغيير لأنه يتضمن خلق منتجات جديدة ، أو أفكار جديدة، أو إجراءات جديدة، أو عمليات جديدة"²
تتمثل اهم متطلبات السلوك الابداعي في³ :

- الشعور بالانتماء و الولاء التنظيمي : يعد الانتماء و الولاء من اهم ركائز الابداع ،فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها و تتوافر لديه دوافع الابداع أكثر من غيره.
 - اتباع المنهج العلمي : و الذي يعتبر من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الادارة المبدعة ،تجنباً للأسلوب العشوائي و اسلوب المحاولة و الخطأ الذي يبذل الوقت ،الجهد و التكلفة.
 - الايمان بالرأي و الرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين اساليب العمل و تطويرها بما ينعكس ايجابا على انماط العمل الاداري .
 - الاهتمام بالعنصر الانساني في الادارة : مما يزيد من معدلات الولاء و الانتماء للمنظمة ،و بالتالي يرفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي ،و يقبل العاملون على العمل و تظهر ابداعاتهم في مجال عملهم.
 - الايمان بضرورة التغيير و اهمية التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات المقدمة ،فليس هناك حد للتحسين و التطوير .
- أكدت " Gurteen " ان خلق ثقافة التشارك في المعرفة من خلال تعزيز الثقة و التفاعل الاجتماعي ،تؤدي بالضرورة الى خفض تكاليف التدريب و الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد كما يؤدي الى نشر الافكار المبتكرة التي تعتبر ضرورة للابداع ،و بالتالي للتحديد ،كما يدفع الى انتاج افكار مبدعة من خلال التفاعل و تبادل الآراء ،بالاضافة الى تقليل دورة تطوير الفكرة ،وعليه فإن نشر ثقافة التشارك في المعرفة في الكلية من شأنه توجيه أساتذتها و تغيير سلوكهم نحو سلوك ابداعي .

¹ Amabile, T. Conti, R. Coon, H. Lzenby, J. & Herron, M. (1996). "Assessing The Work Environment For Creativity, USA : The Academy of Management Journal". Vol.39.N.5 ,p : 1148.

² Spreitzer.G . M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment .USA : Academy of Management Journal . "Vol.39.Issue.2 ,p : 486.

³ أنير حسو اسحق. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة كريت. العراق. مج.8، ص 26، ص ص 103-104.

خلاصة

يحقق التشارك في المعرفة قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للكلية ، فمن خلال التشارك في المعرفة الفعال يمكنها تجنب التكرار، خفض تكاليف التدريب ، نشر الافكار المبتكرة و تحقيق التعلم الفردي و التنظيمي ، كما يدفع الى زيادة الافكار المبدعة ، ويجنب ازدواجية الجهد او تكرار الاخطاء في الكلية ،بالاضافة الى زيادة الانتاجية التعليمية،تحسين جودة الخدمة التعليمية و المهارات التدريسية لدى اساتذتها ، كما ان نشر ثقافة التشارك في المعرفة يؤدي الى توجيه الاساتذة نحو السلوك الابداعي من خلال كلا الآليتين ،وبالتالي تحسين اداء اساتذة الكلية.

الفصل الثاني (الجانب التطبيقي)

تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على اساتذة كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيذر –بسكرة .

تمهيد

بعد الإحاطة النظرية للتشارك في المعرفة و مدى علاقته بأداء الموارد البشرية ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر "بسكرة"— الوقوف على مستوى اداء الموارد البشرية ،من خلال معرفة مدى وعي و إدراك اساتذة الكلية مدى اهمية كل من آليات التشارك في المعرفة الضمنية و الصريحة ، باعتبارهما مدخلين من أهم مداخل و سبل التشارك في المعرفة ، و مدى أثرهما على أداء الموارد البشرية ، سيما من منظور الممارسات الحديثة المتعلقة بالتشارك في المعرفة خصوصا ، و الممارسات التسييرية — الإدارية— بصفة عامة ، و هذا بإبراز مستوى أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض ،و محاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية للنتائج المتحصل عليها، ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة و الأثر بين متغيرتي الدراسة.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى :

- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- خصائص مبحوثي الدراسة؛
- اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة؛
- اختبار الفرضيات.

II. 1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

II. 1.1. نبذة مختصرة عن جامعة محمد خيذر "بسكرة"¹

تقع جامعة محمد خيذر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

• المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984)؛
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)؛
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

• المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداعوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

• المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة؛

¹ بالاعتماد على وثائق الكلية المقدمة من طرف موظف مصلحة المستخدمين

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-

219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة؛

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

• الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم 219-

98 لمؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة؛

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛

- كلية الآداب واللغات؛

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلية إداريا في

06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية

مكلفة بالمباني التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال؛

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

✓ مهام جامعة محمد خيذر -بسكرة-:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيذر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تجميع نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

✓ أهداف جامعة محمد خيذر - بسكرة - :

- تعتمد جامعة محمد خيذر - بسكرة - على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

II. 2.1. تعريف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -"بسكرة" و

هيكلها التنظيمي

II. 1.2.1. تعريف كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -"بسكرة"

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998

وكانت تسميتها ب: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،اين تم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم

التنفيذي رقم: 04/255 المؤرخ في 29/08/2004 و تم تسميتها ب : كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،و

بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 09/90 المؤرخ في: 17/02/2009 تم تغيير التسمية الى كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،و التي تشمل ثلاث اقسام بالاضافة الى النظام الجديد "L M D".

و يمكن تعريف الكلية بأنها "وحدة للتعليم و البحث العلمي بالجامعة في ميدان علم المعرفة ،و هي متعددة

الاختصاصات وتتولى مايلي:

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج ؛

- نشاط البحث العلمي ؛

- اعمال التكوين و تحديد المعارف؛

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات ،اي الملتقيات

المتكررة و الندوات الخاصة بالميدان و الايام الدراسية التي يستفاد منها الجميع.

II. 2.2.1. الهيكل التنظيمي للكلية

يبين الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة بين الوحدات التنظيمية – المديريات، الدوائر ، المصالح ، الأقسام

،الوحدات ،و مختلف الوظائف و الأنشطة الموجودة في المستويات الادارية و البيداغوجية المختلفة.و يوضح الشكل التالي

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر "بسكرة" -

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر

"بسكرة" -

➤ **عميد الكلية²**: يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و بعد اخذ رأي رئيس الجامعة ،من بين الاساتذة في وضعية النشاط والذين ينتمون الى رتبة استاذ التعليم العالي و في حالة عدم وجوده الى رتبة استاذ محاضر او استاذ محاضر استشفائي جامعي .

و هو المسؤول عن سير الكلية و يتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية و المادية .

و يتولى بهذه الصفة ،مايلي :

- هو الامر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة ؛
- يعين مستخدمي الكلية التي لم تقرر طريقة اخرى لتعيينهم؛
- يتولى السلطة السلمية و يمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية ؛
- يعد التقرير السنوي للنشاطات و يرسله الى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية .
- يساعد عميد الكلية في مهامه :
- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة؛
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية ؛
- الامين العام؛
- رؤساء الاقسام؛
- مسؤول مكتبة الكلية .

➤ **نواب العميد³**: يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

1. ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
2. متابعة سير أنشطة التعليم او اقتراح على العميد كل اجراء من اجل التحسين؛
3. مسك القائمة الاسمية و الاحصائية للطلبة؛
4. جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة معالجته ونشره؛
5. ضمان تسيير الارشيف و توثيق الكلية و المحافظة عليها ؛
6. تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه؛
7. ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة ؛

²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2003).ع51،ص ص 11-12.

³الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2004).ع62،ص 24.

8. تسيير الوسائل المنقولة و العقارية للكلية و السهر على صيانتها ؛

9. ضمان تنفيذ مخطط الامن الداخلي للكلية .

➤ **الامانة العامة للكلية⁴ :** تكلف الامانة العامة للكلية بما يأتي :

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية و ضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية ؛
- ضمان تسيير الارشيف و توثيق الكلية و المحافظة عليهما ؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية و ضمان تنفيذه ؛
- ترقية الانشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة التنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة .
- تسيير الوسائل المنقولة و العقارية للكلية و السهر على صيانتها ؛
- ضمان تنفيذ مخطط الامن الداخلي للكلية .

تشمل الامانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الامن الداخلي المصالح التالية :

- مصلحة المستخدمين؛
 - مصلحة الميزانية و المحاسبة؛
 - مصلحة الانشطة العلمية والثقافية والرياضية؛
 - مصلحة الوسائل والصيانة.
- تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين:
1. فرع الاساتذة؛
 2. فرع المستخدمين الاداريين والتقنيين و اعوان المصالح.

تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين:

10. فرع المحاسبة؛
11. فرع المحاسبة.

تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين:

12. فرع الوسائل؛
13. فرع الصيانة.

⁴ نفس المرجع، ص ص 24-25.

II. 2. تحليل و تفسير النتائج

اولا: تحليل النتائج

II. 1. 2. مقياس التحليل⁵

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي في تحويل اجابات افراد العينة على جميع عبارات اداة البحث ،اذ تأخذ الاجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة ، و الاجابة "غير موافق" تأخذ درجتين، و الاجابة "محايد" تأخذ (3) درجات، و الاجابة "وافق" تأخذ (4) درجات، و الاجابة "موافق بشدة" تأخذ (5) درجات.

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي و ذلك لتفسير مستوى قبول افراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاداة، و ايضا كل بعد من ابعادها، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6) ، كما يلي:

الجدول رقم (6): تقسيم متوسطات اجابات عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1 الى اقل من 2.5	منخفض
من 2.5 الى اقل من 3	متوسط
من 3 الى اقل من 5	مرتفع

المصدر: محمد قريشي. (2013)

II. 2. 2. صدق وثبات الاستبانة

1. صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية و التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليته، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، و أجريت

⁵ محمد قريشي. (2013). التغيير التكنولوجي و اثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن. رسالة دكتوراه في التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر ، بسكرة ، ص 17.

تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.946) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث كلها أكبر من (0.930)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ المعامل (0.924) بالنسبة للتشارك في المعرفة (0.940)، أما انتاجية الموارد البشرية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط الموارد البشرية، مهارات الموارد البشرية و السلوك الابداعي للموارد البشرية فقد بلغ (0.941)، (0.943)، (0.937)، (0.936)، (0.939) على الترتيب ليشكل (0.928) لأداء الموارد البشرية ككل.

ت. اداة الثبات: يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. و من خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.895) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته (0.885) بالنسبة للتشارك في المعرفة، و بالنسبة لمتغيرة اداء الموارد البشرية فكانت مرتفعة هي الأخرى ب (0.863)، إذ بلغ (0.887)، (0.890)، (0.879)، (0.877)، (0.882) لكل من أما انتاجية الموارد البشرية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط الموارد البشرية، مهارات الموارد البشرية و السلوك الابداعي للموارد البشرية علو الترتيب، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7) الموالي:

الجدول رقم (7): معاملات الثبات و الصدق

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
آليات التشارك في المعرفة الضمنية	07	0.896	0.946
آليات التشارك في المعرفة الصريحة	06	0.893	0.944
التشارك في المعرفة على نحو عام	13	0.885	0.940
انتاجية الموارد البشرية	03	0.887	0.941
جودة اداء الموارد البشرية	03	0.890	0.943
انضباط الموارد البشرية	04	0.879	0.937
مهارات الموارد البشرية	04	0.877	0.936
السلوك الابداعي للموارد البشرية	03	0.882	0.939

0.928	0.863	17	اداء الموارد البشرية على نحو عام
0.964	0.895	30	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث .

II. 3.2. خصائص عينة البحث

فيما يلي سنتطرق الى دراسة خصائص افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

جدول (8): توزيع افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	34	49.9
	انثى	37	52.1
	المجموع	71	100
العمر	اقل من 30	10	14.1
	30 الى اقل من 40	42	59.2
	40 الى اقل من 50	11	15.5
	من 50 سنة فما أكثر	8	11.3
	المجموع	71	100
المؤهل العلمي	ماجستير	30	42.3
	دكتوراه	41	57.7
	المجموع	71	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	12	16.9
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	30	42.3
	من 10 الى اقل من 15 سنة	24	33.8
	15 سنة فما أكثر	5	7
	المجموع	71	100
الرتبة	استاذ التعليم العالي	6	8.5
	استاذ محاضر "أ"	14	19.7
	استاذ محاضر "ب"	23	32.4
	استاذ مساعد "أ"	23	32.4
	استاذ مساعد "ب"	5	7

المجموع	71	100
عدد الدورات التكوينية	14	19.7
	38	53.5
	19	26.8
	71	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 19

من خلال النتائج المبينة في الجدول (8) يتضح جليا ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لها اثر كبير في فهم افراد عينة البحث لعبارات الاستبانة و الاجابة عنها بموضوعية ،اذ تبين ان نسبة افراد عينة البحث من الايئات كانت كبيرة بشكل متقارب من الذكور ،و ذلك بنسبة (52.1%) اي 37 استاذة ،في حين كانت نسبة الذكور (49.9%) اي 34 استاذ ،و هذا يتوافق مع نوع شغل المناصب في الجزائر ،اذ تكون نسبة شغل المناصب بالنسبة للإيئات في قطاع التعليم مقارنة بالقطاعات الاخرى ،وذلك راجع الى المزايا التي يقدمها هذا القطاع بما يتوافق مع طبيعة المرأة الجزائرية.

بالنسبة لمتغير العمر نجد ان (14.1%) من افراد عينة البحث اعمارهم تقل عم 30 سنة،و ان (74.7%) منهم تتراوح اعمارهم بين 30 سنة و اقل من 50 سنة،هذه النسبة مرتفعة مقارنة بسابقتها ،حيث تدل على ان الفرد الذي ينتمي الى هذه الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة و المعرفة الكافية و التي تستدعي الى زيادة الاهتمام و التوجه نحو التشارك في المعرفة سعيا لتطوير وتنمية هذه الاخيرة ،اما الافراد الذي تصل اعمارهم الى 50 سنة فأكثر فقد بلغ نسبتهم (11.3%) ،و تبدو هذه الاخيرة منخفضة لان العامل الذي ينتمي الى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد ،الامر الذي بدوره يؤدي الى خروج الكثير من الموارد البشرية الى التقاعد و ذلك عند بلوغ خدماتهم مستوى هذه الفئة ،و الذي يؤدي الى فقدان الكلية جزء من المعرفة الضمنية التي تمتلكها ،وهنا ترى الباحثة ضرورة تفعيل آليات التشارك في المعرفة الضمنية في هذا المستوى لتعويض المعرفة التي ستفقد.

اما في ما يخص المستوى التعليمي فقد اظهرت نتائج التحليل ان نصف افراد عينة البحث تقريبا (42.3%) هم من حملت شهادة الليسانس في اختصاصتهم، و ان (57.7%) هم من حملت شهادة الماجستير في اختصاصاتهم ،و ما يجب الاشارة اليه هو انه لا يوجد ولا فرد من افراد عينة البحث يحمل شهادة مخالفة لذلك و هذا راجع الى شروط شغل المناصب في الكلية ،و في الاخير يمكننا القول ان معظم الباحثين يحملون شهادات علمية تمكنهم من تفعيل آليات التشارك في المعرفة الضمنية و الصريحة بالشكل الذي يحقق الاداء المتميز لهم في الكلية .

و عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (42.3%) تتراوح سنوات خبرتهم بالكلية بين 5 الى اقل من 10 سنوات ، وهذا ما يعكس توظيف اساتذة جدد في الكلية ، في المقابل الأفراد الذين لهم أقدمية و خبرة طويلة في الكلية و الذي سنوات خبرتهم 15 سنة فاكثر ، وهي نسب موزعة تقريبا في حدود (7%) بالنسبة للفئة السابقة ، و نجد ان (33.8%) من المبحوثين سنوات خبرتهم بين 10 الى اقل من 15 سنة ، في حين نسبة افراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بلغت (16.9%) .

اما فيما يخص الرتبة قد اظهرت نتائج التحليل ان (32.4%) يندرجون تحت رتبة استاذ مساعد "أ" ، و (32.4%) يندرجون تحت رتبة استاذ محاضر "ب" ، اما رتبة استاذ محاضر "أ" فقد بلغت نسبة الاساتذة الذين يندرجون تحتها (19.7%) ، و (7%) ، (8.5%) فقد بلغت نسبة الاساتذة الذين يندرجون تحتها استاذ التعليم العالي و استاذ مساعد "ب" على الترتيب .

و فيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية فقد اظهرت نتائج الدراسة ان (53.5%) من افراد عينة البحث تلقوا من دورتين الى اقل من خمس دورات ، و (26.8%) تلقوا اكثر من خمس دورات . وهذا يدل على الجهد الذي يبذله الاساتذة في اكتساب الخبرات و المعارف الجديدة ، اما (19.7%) فقد تلقوا اقل من دورتين .

II. 4.2 اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا الفرع سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

II. 1.4.2 اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولموجروف - سمرنوف (1- sample K-S)).

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أكبر من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح ، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لكل من متغيرتي الدراسة ، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما هو مبين في الجدول رقم (9).

جدول (9): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
التشارك في المعرفة على نحو عام	1.188	0.119
اداء الموارد البشرية على نحو عام	0.974	0.299

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V 19

II. 2.4.2. تحليل محاور الاستبانة: في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على

تساؤلات البحث ، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التشارك في المعرفة و اداء الموارد البشرية ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 الى أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، (من 2.5 الى اقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، (من 3.5 الى 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (9) و(10) تلك النتائج.

أ. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما هو مستوى تفعيل آليات التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة حمد خيدر - بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (10) الموالي.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات التشارك في المعرفة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
I.	ابعاد التشارك في المعرفة و عبارات القياس				
	اولا :آليات التشارك في المعرفة الضمنية	3.159	0.506	2	متوسط
1.	تنظم الكلية دورات تدريبية و لقاءات دورية للأساتذة .	3.55	1.011	2	مرتفع
2.	تشجع الكلية اسلوب فرق العمل (العمل الجماعي).	3.30	0.977	4	متوسط
3.	تدعم الكلية اسلوب الدوران الوظيفي.	2.68	1.011	7	متوسط
4.	تعمل الكلية وفق مبدأ الاعتراف والمكافأة.	2.76	0.918	6	متوسط
5.	ارى ان هناك نقص في الثقة بين الاساتذة في الكلية .	2.96	1.075	5	متوسط
6.	ارى انه يوجد نقص في التفاعل بين الاساتذة الذين يحتاجون للمعرفة والذين يمتلكونها .	3.31	1.103	3	متوسط
7.	احاول المشاركة دائما في الدورات التكوينية التي تنظمها الجامعة.	3.56	1.038	1	مرتفع
	ثانيا:آليات التشارك في المعرفة الصريحة	3.216	0.559	1	متوسط

1	تقوم الكلية بإصدار النشرات و الدوريات ومختلف أنواع المطبوعات الأخرى	3.51	0.939	3	مرتفع
2	توفر الكلية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (شبكة الانترنت،الانترت،الاكسترنات)	3.13	1.170	5	متوسط
3	تستخدم الكلية اسلوب السرد لقصص النجاح.	2.27	1.028	6	منخفض
4	تنظم الكلية اجتماعات مبرمجة بشكل دوري.	3.59	0.994	2	مرتفع
5	احاول الاستفادة من التجارب السابقة لأساتذة الكلية.	3.65	1.148	1	مرتفع
6	ارى انه يمكن الوصول وبسهولة الى قواعد المعرفة الموجودة في الجامعة	3.15	1.117	4	متوسط
	التشارك في المعرفة على نحو عام	3.187	0.435	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19 و من خلال الجدول (10) يتضح ان بعد:

1- آليات التشارك في المعرفة الصريحة : جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.216) بانحراف معياري (0.559). ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13-3.65)

وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.148-1.117).

2- آليات التشارك في المعرفة الضمنية : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.159) بانحراف معياري (0.506). ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات

هذا البعد أنها تشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.68-3.56) بانحرافات

المعيارية محصورة ما بين (1.011-1.038) .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى تفعيل آليات التشارك في المعرفة السائد بكلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر "بسكرة"- جاء "متوسطا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط

إجابات المبحوثين عن مستوى التشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة (3.187) بانحراف

معياري(0.435).

ب. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

" ما مستوى أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر "بسكرة"-؟"
للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور اداء الموارد البشرية

رقم العبرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
I.	ابعاد اداء الموارد البشرية و عبارات القياس				
	أولاً: انتاجية الموارد البشرية	4.051	0.705	1	مرتفع
1.	اقوم بإنجاز العمل وفق لما هو مطلوب .	4.08	0.874	1	مرتفع
2.	انجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.	4.04	0.853	2	مرتفع
3.	اقوم بإنجاز العمل بالسرعة المناسبة .	4.03	0.736	3	مرتفع
	ثانياً: جودة اداء الموارد البشرية	3.708	0.661	2	مرتفع
1.	الاستعداد الدائم لمساعدة الطلبة عند حدوث اي مشكل.	4.23	0.831	3	مرتفع
2.	سلوك اعضاء هيئة التدريس يتسم بالشفافية و الوضوح.	3.48	0.826	1	متوسط
3.	يلتزم اعضاء هيئة التدريس بتقديم افضل الخدمات للطلبة.	3.42	0.856	2	متوسط
	ثالثاً: انضباط الموارد البشرية	3.619	0.677	4	مرتفع
1.	الاهتمام بمصلحة الجماعة الى جانب المصلحة الشخصية .	3.54	1.193	3	مرتفع
2.	تتجنب الزيارات الشخصية في العمل.	3.54	0.848	3	مرتفع
3.	تتعاش مع الفكرة او المشكلة لدرجة انك تحس انها جزء منك .	3.77	1.018	1	مرتفع
4.	تستعد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز المهام المطلوبة منك.	3.63	1.018	2	مرتفع
	رابعاً: مهارات الموارد البشرية	3.588	0.666	5	مرتفع
1-	لديك القدرة على حصر البدائل المتاحة في المواقف التي تحتاج الى اتخاذ قرار.	3.51	0.876	3	مرتفع
2-	أكتشف في الاداء عيوباً لا يستطيع زملائي اكتشافها.	3.39	0.819	4	متوسط
3-	امتلك اساليب للتأثير و الاقتناع.	3.55	1.025	2	مرتفع
4-	أظهر اهتمام و اصغاء غير متقطع عند الاستماع للأطراف عند الحوار.	3.90	0.881	1	مرتفع
	خامساً: السلوك الابداعي للموارد البشرية	3.666	0.701	3	مرتفع
1.	لديك القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.	3.69	0.748	1	مرتفع
2.	تقوم بإبداء افكار و اساليب جديدة في العمل.	3.68	0.752	2	مرتفع

مرتفع	3	0.960	3.63	3. لديك الرغبة الكبيرة في إيجاد حلول ابداعية للمشكلات المعقدة.
مرتفع	—	0.538	3.727	اداء الموارد البشرية على نحو عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19 و من خلال الجدول (11) يتضح ان بعد:

1- بعد انتاجية الموارد البشرية : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.051) بانحراف معياري (0.705). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.03-4.08) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.736-0.874). و هذا ما يدل على انه هناك تزايد مستمر في انتاجية الاساتذة في الكلية، حيث انهم يقومون بانجاز العمل وفقا لما هو مطلوب وفي الوقت المحدد و السرعة المناسبة .

2- بعد جودة اداء الموارد البشرية : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.708) بانحراف معياري (0.661). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.42-4.23) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.831-0.856)، هذه النتيجة تدل على ان المجتمع محل الدراسة يحرص على التميز في ادائه و يلتزم بجودة عالية في اداء المهام الموكلة له.

3- بعد انضباط الموارد البشرية : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.619) بانحراف معياري (0.677). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الانضباط أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.54-3.77) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.193-0.848)، مما يعكس أهمية هذا البعد في نظر أفراد العينة المستجوبة ومدى الالتزام الذاتي به والذي يقيس مستوى أدائهم.

4- بعد مهارات الموارد البشرية : جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.588) بانحراف معياري (0.666). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39-3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.819-0.881)، وهذا يدل على ان اساتذة الكلية يمتلكون من بين اهم المهارات التي يحتاجها

شغل هذه المناصب المتمثلة في مهارات الاصغاء، التأثير و الاقناع، حصر البدائل في المواقف التي تحتاج الى اتخاذ قرار، الا ان معشم اساتذة الكلية يفتقرون الى مهارات تقييم الاداء، و هذا ما أكدته اجابات افراد عينة البحث على العبارة الثانية "اكتشف في الاداء عيوباً لا يستطيع زملائي اكتشافها" من هذا البعد بمستوى قبول "متوسط"، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.39) و انحراف معياري قدر ب (0.819).

5- بعد السلوك الابداعي للموارد البشرية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.666) بانحراف معياري (0.701). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً "مرتفع"، حيث كانت المتوسطات ما بين (3.63-3.69) بانحرافاتها معيارية تراوحت ما بين (0.748-0.960)، و هذه النتيجة تدل على ان اساتذة الكلية لهم القدرة على ايجاد اساليب جديدة في التدريس، القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل و ايجاد حلول ابداعية للمشكلات المعقدة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى اداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر "بسكرة"- جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اداء الموارد البشرية ككل (3.727) بانحراف معياري (0.538).

II. 5. اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، اختبار الفروق في متغيرتي البحث (التشارك في المعرفة، اداء الموارد البشرية) نسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

اولا :اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

H₁: "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على مستوى اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيذر -بسكرة " .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، كما هو موضح في الجدول رقم (12) الموالي.

جدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.553	2	2.776	12.814	0.000 ^a

الخطأ	14.734	68	0.217
المجموع الكلي	20.287	70	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
معامل التحديد المعدل $R^2=0.274$
معامل الارتباط $R=0.523$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12)، يتضح أن قيمة F المحسوبة (12.814)، و بما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل، من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، و نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

و تشير قيمة معامل الارتباط "R" (0.523) الى ان هناك علاقة متوسطة القوة طردية بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير التشارك في المعرفة (27.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد " R^2 " وذلك كما هو مبين في الجدول (13)، و هذا يتوافق مع نتائج دراسة "حسين الطيب بورغدة" والتي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر المتغير المستقل على مستوى اداء اساتذة الكلية (ابعاد اداء الموارد البشرية)

المتغير التابع	A	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
انتاجية الموارد البشرية	2.248	0.566	0.183	0.350	3.101	0.003	0.350	0.122
جودة اداء الموارد البشرية	2.652	0.331	0.178	0.218	1.858	0.067	0.048	0.218
انضباط الموارد البشرية	0.622	0.941	0.149	0.605	6.314	0.000	0.605	0.366
مهارات الموارد البشرية	1.342	0.704	0.164	0.460	4.307	0.000	0.460	0.212
السلوك الابداعي للموارد البشرية	1.480	0.686	0.175	0.426	3.913	0.000	0.182	0.426

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال الجدول رقم (13) يتبين ان:

1- عند بحث اثر التشارك في المعرفة على مستوى كل بعد من ابعاد اداء الموارد البشرية على نحو مستقل في الكلية

محل الدراسة، تبين ما يلي :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على انتاجية اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.101) بمستوى دلالة (0.003). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، و بالتالي نأكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الاولى التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التشارك في المعرفة على مستوى انتاجية اساتذة الكلية محل الدراسة، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "انتاجية الموارد البشرية" بلغت (0.122).
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على جودة اداء اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.858) بمستوى دلالة (0.067). وهذا الأخير هو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، و بالتالي نفي صحة الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التشارك في المعرفة على مستوى جودة اداء اساتذة الكلية محل الدراسة ، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "جودة اداء الموارد البشرية" بلغت (0.048).
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.314) بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، و بالتالي نأكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التشارك في المعرفة على مستوى انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "انضباط الموارد البشرية" بلغت (0.605).
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على مهارات اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.307) بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، و بالتالي نأكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الرابعة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التشارك في المعرفة على مستوى مهارات اساتذة الكلية محل الدراسة، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "مهارات الموارد البشرية" بلغت (0.460).
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على السلوك الابداعي لاساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.913) بمستوى

دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، و بالتالي نؤكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الخامسة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير التشارك في المعرفة على مستوى السلوك الابداعي لاساتذة الكلية محل الدراسة، اضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "السلوك الابداعي الموارد البشرية" بلغت (0.182).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_{01} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر— بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (14).

الجدول (14): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.378	0.706	0.05
التشارك في المعرفة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (14) نجد أن قيمة T المحسوبة (0.378) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.706) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر— بسكرة تعزى لمتغير الجنس ، وبذلك نؤكد صحة الفرضية الصفرية الفرعية الاولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات

المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر- "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر- "بسكرة" تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (15).

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,499	3	,500	2,839	,044
داخل المجموعات	11,793	67	,176		
المجموع	13,292	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال نتائج الجدول (15) نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.839) بمستوى دلالة (0.044)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة في الكلية محل الدراسة، و هي لصالح المبحوثين الذين يتراوح سنهم من (50 سنة فأكثر) و ذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم و البالغ (3,72)، وبالتالي ننفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر- "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر "بسكرة" — تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول (16): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
1.243	0.218	0.05
التشارك في المعرفة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (16) نجد أن قيمة T المحسوبة (1.243) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.218) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر — "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، وبذلك نأكد على صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر—"بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر—"بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,582	3	,861	5,385	,002
داخل المجموعات	10,710	67	,160		
المجموع	13,292	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (17)، نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.385) بمستوى دلالة (0.002) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و هذا ما يشير الى وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –جامعة محمد خيذر- "بسكرة"، وبالتالي ننفي الفرضية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –جامعة محمد خيذر" بسكرة" - تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

• H_{05} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين

حول التشارك في المعرفة السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –

جامعة محمد خيذر "بسكرة" - تعزى لمتغير الرتبة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (18).

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير الرتبة.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,018	3,196	,539	4	2,157	بين المجموعات	التشارك في المعرفة
		,169	66	11,135	داخل المجموعات	
			70	13,292	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18)، نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.196) بمستوى دلالة (0.018) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود اثر لمتغير الرتبة على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –جامعة محمد خيذر "بسكرة"- ، وبالتالي ننفي صحة الفرضيات المطروحة التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –جامعة محمد خيذر "بسكرة"- تعزى لمتغير الرتبة".

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_{06} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين

حول التشارك في المعرفة السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير –

جامعة محمد خيذر "بسكرة"- تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (19).

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول في مستوى التشارك في المعرفة حسب متغير الدورات التكوينية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	102,	2	051,	264,	769,
داخل المجموعات	13,189	68	194,		
المجموع	13,292	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19
* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19)، نجد أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.264) بمستوى دلالة (0.769) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الدورات التكوينية على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير – جامعة محمد خيذر "بسكرة" – ، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير – جامعة محمد خيذر "بسكرة" – تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H_{01} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير – جامعة محمد خيذر – بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (20).

الجدول (20): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.771	0.444	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 19

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (20)، نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.771) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.444) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود نفس الاثر لمتغير الجنس على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة لمستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير –جامعة محمد خيذر – "بسكرة"، وبذلك نؤكد صحة الفرضية الصفرية الفرعية الاولى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر – "بسكرة" تعزى لمتغير الجنس.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{02} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر – "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (21).

الجدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,907	3	,969	3,735	,015

البشرية على	داخل المجموعات	17,380	67	259,
نحو عام	المجموع	20,287	70	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.735) بمستوى دلالة (0.015)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة، وبالتالي ننفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد خيذر - "بسكرة" تعزى لمتغير العمر.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{03} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد خيذر "بسكرة" - تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (22).

الجدول (22): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-0.753	0.454	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (22) نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.753) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.454) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد خيذر - "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبذلك نؤكد صحة الفرضية البديلة الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في

تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة محمد خيذر- "بسكرة" تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر- "بسكرة" تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (23).

الجدول(23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,056	3	1,352	5,580	,002
داخل المجموعات	16,231	67	,242		
المجموع	20,287	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول(23)، نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.056) بمستوى دلالة (0.002) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، و هذا ما يشير الى وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر- "بسكرة"، وبالتالي ننفي الفرضية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير –جامعة محمد خيذر- "بسكرة" – تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H_{05} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول

اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد

خيذر "بسكرة" - تعزى لمتغير الرتبة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (24).

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير الرتبة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,306	4	1,076	4,446	,003
داخل المجموعات	15,981	66	,242		
المجموع	20,787	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19
* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (24)، نجد أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.306) بمستوى دلالة (0.003) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير الرتبة على تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر "بسكرة" - ، وبالتالي نفى صحة الفرضيات المطروحة التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين حول اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد خيذر "بسكرة" - تعزى لمتغير الرتبة".

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_{06} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تصورات المبحوثين

حول اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير —جامعة محمد

خيذر "بسكرة" - تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (25).

الجدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول في مستوى اداء الموارد البشرية حسب متغير الدورات التكوينية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	288,	2	144,	615,	490,
داخل المجموعات	19,999	68	294,		
المجموع	20,287	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (25)، نجد أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.288) بمستوى دلالة (0.490) و هي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الدورات التكوينية على تصورات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم السير — جامعة محمد خيذر "بسكرة" — ، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء الموارد البشرية السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير — جامعة محمد خيذر "بسكرة" — تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

ثانيا: مناقشة النتائج وتفسيرها

1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

اظهرت نتائج تحليل اجابات المبحوثين عن السؤال الاول "ما هو مستوى تفعيل آليات التشارك في المعرفة السائد في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد خيذر - بسكرة؟" ان :

- بعد آليات التشارك في المعرفة الصريحة جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.216) بانحراف معياري (0.559). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة".
- بعد آليات التشارك في المعرفة الضمنية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.159) بانحراف معياري (0.506). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة".

و ترى الطالبة ان سبب تقارب المتوسطات الحسابية و بالتالي الاهمية النسبية لكلا البعدين هو عدم القدرة على تفعيل احد آليات التشارك في العرفة دون الاخرى ،و هذا راجع الى اهمية وجود كل من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة معا داخل الكلية او داخل اي منظمة ، كما أن إدارة الكلية تتسم بالمرونة متوسطة في تفعيل كلا الآليتين و هذا راجع لنقص توفر بعض متطلباتها ومن بين اهمها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، كما ان اساتذة الكلية لديهم الدراية الكافية بمدى اهمية التشارك في المعرفة. بالاضافة الى ان استخدام اسلوب سرد قصص النجاح في الكلية ضعيف مقارنة بالاساليب الاخرى رغم اهميته كاحد آليات التشارك في المعرفة الصريحة ،حيث جاء بمتوسط حسابي (2.27) و انحراف معياري (1.043) ،ويمكن تفسير هذا على ان الكلية تكتفي بتكرار النخبة من الاساتذة دون التطرق الى قصص الاساليب المتبعة نحو ذلك النجاح.

اظهرت نتائج تحليل اجابات المبحوثين عن السؤال الثاني " ما مستوى أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - جامعة محمد خيذر - بسكرة؟" ان :

- جاء بعد انتاجية الموارد البشرية بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.051)، يليه بعد جودة اداء الموارد البشرية اين جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.708)، يليه بعد السلوك الابداعي للموارد البشرية اين جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.666)، كما جاء بعد

انضباط الموارد البشرية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.619)، وفي الأخير بعد مهارات الموارد البشرية و الذي جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.588)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه الأبعاد تشير إلى نسبة قبول "مرتفعة".

وترى الطالبة ان السبب وراء حصول بعد انتاجية الموارد البشرية على اكبر قيمة مقارنة بالابعاد الاخرى من حيث الاهمية النسبية ،هو ارتفاع عدد مشاركات اساتذة الكلية في الملتقيات الوطنية و الدولية،و بالتالي ارتفاع مخرجات الكلية من حيث عدد المقالات ،المجلات العلمية و مشاريع التخرج،بالإضافة المبادرات الناجحة من طرف بعض الاساتذة في تأليف الكتب ضمن التخصص ،كما ترى الطالبة ان محاولة الاساتذة في خلق اساليب جديدة في عملية التدريس راجع الى تزايد عدد الاساتذة الجدد في الكلية ، كما ان تواجد النخبة من الاساتذة و الذي يخلق نوع من الالتزام الذاتي داخل العمل و الذي يتولد عنه نوع من الانضباط و تعدد المهارات داخل الكلية .

2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أ. مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الاولى:

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة على اداء اساتذتها أبعدته المختلفة (انتاجية الموارد البشرية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط الموارد البشرية، مهارات الموارد البشرية و السلوك الابداعي للموارد البشرية) ،وتشير النتائج بأن التشارك في المعرفة يفسر ما مقداره (27.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد " R^2 " ، وان نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.814) ، و بما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وهذا مؤشر الى وجود اثر معنوي للتشارك في المعرفة على اداء اساتذة الكلية محل الدراسة وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة. و ترى الطالبة ان العلاقة و الاثر الحاصل بين متغيرتي البحث في الكلية محل الدراسة طبيعي او إلزامي الحدوث ،وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة محل الدراسة و التي تتطلب وجود تفاعل، تعاون و الرغبة في التعلم المستمر ،الذي يؤدي بدوره الى التشارك في المعرفة بين افرادها ومن ثم رفع ادائهم ، كما ان و دراسة "حسين الطيب بورغدة" والتي تأكد على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية، تدعم النتائج المتحصل عليها.

ب. مناقشة وتفسير الفرضيات الفرعية

- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الاولى

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على انتاجية اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.101) بمستوى دلالة (0.003). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "انتاجية الموارد البشرية" بلغت (0.122).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان التشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة من خلال الاساتذة عن طريق آلياته الضمنية و الصريحة، و دعم الادارة لتفعيل هذه الآليات، مثل اسلوب سرد قصص النجاح الذي من شأنه ان يقلل ارتكاب الاخطاء لاكتساب ليونة اكثر في عملية التدريس لانجاز المهام في الوقت و السرعة المناسبة و بالكمية المطلوبة بجهد اقل مما يحسن في انتاجية اساتذة الكلية .

- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

اظهرت النتائج عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على جودة اداء اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1.858) بمستوى دلالة (0.067). وهذا الأخير هو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "جودة اداء الموارد البشرية" بلغت (0.048). و يمكن تفسير هذه النتيجة بان التشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة لا يدفع الاساتذة نحو تقديم افضل الخدمات للطلبة او تقديمها عند حدوث مشكل، و ان دعم الادارة لتفعيل هذه الآليات لن يأتي بنتائج ايجابية على جودة اداء اساتذة الكلية، كما ان على الادارة التوجه الى دعم عوامل اخرى خارج نموذج الدراسة و التي تكون اكثر تأثيرا على هذا البعد .

- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التشارك في المعرفة ككل على انضباط اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.314) بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، إضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "انضباط الموارد البشرية" بلغت (0.605).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان التشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة من خلال الاساتذة عن طريق آليته الضمنية و الصريحة ،يولد دافع لدى الاساتذة نحو الاهتمام بمصلحة الجماعة الى جانب المصلحة الشخصية ،الاستعداد للعمل خارج اوقات لعمل الرسمية بالاضافة تجنب الزيارات الشخصية في العمل ،كما ان دعم الادارة لتفعيل هذه الآليات من شأنه ان يزيد من انضباط اساتذة الكلية .

- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والممثل في التشارك في المعرفة ككل على مهارات اساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4.307) بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، اضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "مهارات الموارد البشرية" بلغت (0.460).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان التشارك في المعرفة السائد في الكلية من شأنه ان يرفع من قدرة التأثير و الاقناع لدى اساتذة الكلية محل الدراسة ،القدرة على حصر البدائل المتاحة في المواقف التي تحتاج الى اتخاذ قرار بالاضافة الى قدرات اخرى يكتسبها الاساتذة من خلال آليته الضمنية و الصريحة ،و ان دعم الادارة لتفعيل هذه الآليات من شأنه ان تحسّن مهارات اساتذة الكلية ، كما ان دعم الادارة لعملية التشارك في المعرفة و تفعيل آلياتها الضمنية و الصريحة من شأنه ان يقلل من خسارة الكلية لمعارفها الضمنية بسبب العروض المتزايدة على نخبة الاساتذة من طرف جامعات اخرى ،التقاعد او الاحالة الى مؤسسات اخرى .

- مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والممثل في التشارك في المعرفة ككل على السلوك الابداعي لاساتذة الكلية محل الدراسة ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3.913) بمستوى دلالة (0.000). وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، اضافة الى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "التشارك في المعرفة" و "السلوك الابداعي الموارد البشرية" بلغت (0.182).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بان التشارك في المعرفة السائد في الكلية من خلال الاساتذة من شأنه ان يزيد من قدرتهم على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل ،المبادرة بإبداء افكار و اساليب جديدة في التدريس بالإضافة الى خلق الرغبة لدى الاساتذة في إيجاد حلول ابداعية للمشكلات المعقدة .

ت. مناقشة وتفسير نتائج الرئيسية الثانية و الثالثة

اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول متغيرتي الدراسة السائد بالكلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية : العمر، سنوات الخبرة و الرتبة.

و ترى الطالبة ان هذا التأثير راجع الى طبيعة متغيرتي الدراسة و ارتباطها بسلوك الموارد البشرية و التركيبة الديمغرافية لكل فرد ، مما يؤثر و بالضرورة على تصورات المبحوثين حول متغيرتي الدراسة السائد بالكلية محل الدراسة.

كما اظهرت لنتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول متغيرتي الدراسة السائد بالكلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى التعليمي ،عدد الدورات التكوينية.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة اثر التشارك في المعرفة على اداء اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير —جامعة محمد خيذر - بسكرة بأبعاده المختلفة،و توصلنا الى عدة نتائج ،من بينها نذكر:

- تصورات المبحوثين حول مستوى التشارك في المعرفة السائد في الكلية محل الدراسة جاء "متوسطا"وفقا لمقياس الدراسة ،اذ بلغ متوسط اجاباتهم حول هذا المتغير (3.18) بانحراف معياري (0.435) .
- تصورات المبحوثين حول مستوى اداء اساتذة السائد في الكلية محل الدراسة جاء "مرتفعاً"وفقا لمقياس الدراسة ،اذ بلغ متوسط اجاباتهم حول هذا المتغير (3.727) بانحراف معياري (0.538) .
- وجود اثر ذو دلالة احصائية للتشارك في المعرفة ككل على مستوى اداء اساتذة الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ،اذ ان هناك علاقة ارتباط متوسطة القوة بين هذين المتغيرين بلغت (0.523) ،فيما فسر متغير التشارك في المعرفة (27.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى اداء اساتذة الكلية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول متغيرتي الدراسة السائد بالكلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية : العمر، سنوات الخبرة و الرتبة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول متغيرتي الدراسة السائد بالكلية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية :الجنس ،المستوى التعليمي ، عدد الدورات التكوينية.

الخاتمة (النتائج و الاقتراحات)

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء الى جانبين اساسيين: الجانب الاول يشمل النتائج، اما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

اولا: النتائج

اثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات و قدم ايضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة و الاثر بين التشارك في المعرفة و اداء الموارد البشرية، حيث توصلنا في حل اشكالية البحث ، الاجابة عن تساؤلاته و تأكيد او نفي فرضياته المطروحة. و فيما يلي سوف نحاول الاشارة الى ابرز هذه النتائج التي تم تقسيمها الى قسمين :

1- النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الادبيات و استنادا الى التراكم المعرفي الذي تم التوصل اليه حول متغيرتي البحث محل الدراسة، استنتجت الباحثة مايلي:

- تتجلى أهمية المعرفة في المنظمة من خلال القدرة على إدارتها ورسمتها، وتكوين قاعدة المعرفة للمؤسسة، فبذلك يستطيع الأفراد أن يصرحوا بما لديهم من معارف ، ويزداد وعيهم بها أكثر ، وبتشارك الأفراد للمعارف فيما بينهم، سيما معارفهم الضمنية وإخراجها لتكون أكثر جماعية ، وإذا ما لقت قبول جماعي ، تصبح أكثر معرفة تنظيمية.
- التشارك في المعرفة هو ذلك السلوك الطوعي المبني على التفاعل الاجتماعي والثقة، من خلال خلق جو من التعاون و تعزيز الروابط و الصلات بين اعضاء الفريق بهدف التعلم، الابداع و ايجاد افضل الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
- لا يمكن أن يقتصر أو ننظر إلى التشارك في المعرفة من زاوية ضيقة، وحصرها في مجموعة من العمليات فقط، بقدر ما يتعلق الأمر بتوجيه سلوك الافراد نحوه من خلال خلق ثقافة التشارك في المعرفة و التي تعمل على التخلص من الاسباب الدافعة الى التردد في التشارك في المعرفة.
- يعتبر التشارك في المعرفة من بين احد اهم عناصر الابتكار، ووفقا لـ "Lin" فالتشارك في المعرفة من العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير الابتكار و القدرات الابداعية للموظفين و تعزيز استعدادهم لتشارك المعارف التي يمتلكونها، و بالاضافة الى حل المشكلات، التخطيط الافضل لادارة المعرفة من خلال بناء الثقة مما يساعد على تقليل الحواجز الثقافية وتحديد اساليب و طرق التشارك في المعرفة فيما بين الافراد و الجماعات .

- تمثل آلية التشارك في المعرفة الطريقة، الاجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة، ومن بين أهم آليات التشارك في المعرفة: جماعات الممارسة، الشبكات المعرفية، سرد القصص، التناوب بين الموظفين، الاعتراف و المكافأة و التدريب دورات التعلم، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- في ظل اقتصاد المعرفة، تم التأكيد أكثر على أن الموارد البشرية هي عوامل تنافسية ومحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، وأن المعرفة هي سلاح جوهري ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة.
- يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والانجازات و السلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.
- الأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ما توافرت من أهمها: انتاجية الموارد البشرية، جودة اداء الموارد البشرية، انضباط الموارد البشرية، مهارات و السلوك الابداعي للموارد البشرية .

2- النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية الى نتائج عديدة اهمها:

1. أن مستوى التشارك في المعرفة كان متوسطا حسب تصورات و آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيذر "بسكرة"-، وهو يرتبط بذلك بمختلف العبارات المتبناة في هذا المحور، و التي كانت تتراوح بين المستوى "المتوسط" و المرتفع"، باستثناء العبارة الثالثة و التي تؤكد على ان الكلية لا تعتمد على اسلوب سرد قصص النجاح كأحد آليات التشارك في المعرفة الصريحة، و هذا ما أكدته بعض اساتذة الكلية اين تكتفي الكلية بتكريم الاساتذة الذين حققوا هذا النجاح دون التطرق الى تفاصيل قصص نجاحهم.
2. أن اعتماد الكلية على تنظيم دورات تدريبية و لقاءات دورية للأساتذة كأحد آليات التشارك في المعرفة الضمنية كان "مرتفعا"،بالاضافة الى ان سلوك الاساتذة نحو التشارك في هذه المعرفة كان في نفس المستوى من خلال الرغبة في المشاركة في الدورات التكوينية التي تنظمها الكلية، كما تقوم الكلية بإصدار النشرات و الدوريات و مختلف انواع المطبوعات الاخرى و تنظيم اجتماعات مبرمجة بشكل دوري وهما من بين احد اهم آليات التشارك في المعرفة الصريحة و الذي جاء "مرتفعا" حسب آراء و تصورات أساتذة الكلية.
3. ان دعم الكلية لأسلوب تكوين فرق العمل،الدوران الوظيفي و توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال كان "متوسطا"، و هذا ما أكدته عميد الكلية حيث قال "ان الاعتماد على هذه الاساليب و توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال(الانترنت و الاكسترنات) مع العلم اننا نقوم بتوفير الانترنت للأساتذة ومختلف الاداريين،الا ان قرار اعتمادها او توفيرها راجعة الى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي".
4. تبين أن مستوى أداء الموارد البشرية حسب تصورات و آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيذر "بسكرة"-، وهو يرتبط بذلك بمختلف الابعاد المتبناة في هذا المحور،و التي كانت ذات مستوى "مرتفع"، أما عبارات هذا المحور كانت جلها بمستوى قبول "مرتفع"، ما عدا بعض

العبارات التي تؤكد على ان سلوك اساتذة الكلية يتسم بالشفافية و الوضوح ،و جودة الخدمات المقدمة من طرف اساتذة الكلية للطلبة حسب تصورات و آراء أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيذر "بسكرة"- ،و هذا بنسبة قريبة من المستوى المرتفع ،اين كان المتوسط الحسابي لهذه العبارات اكبر من (3.40) و هذا ما يؤكد النتائج السابقة.

5. الابعاد التي تأثرت في اداء الموارد البشرية بالمتغير المستقل في المؤسسة محل الدراسة ،كانت بالترتيب الآتي :انضباط الموارد البشرية ،مهارات الموارد البشرية،السلوك الابداعي للموارد البشرية ثم في الأخير انتاجية الموارد البشرية من حيث قوتها التفسيرية في نموذج الدراسة، أما بعد جودة اداء الموارد البشرية فليس له دلالة معنوية من وجهة نظر المبحوثين.

6. لا توجد فروقات في اجابات المبحوثين في متغيرتي الدراسة تعزى لمتغير العمر،سنوات الخبرة ،الرتبة اي لا يؤثر الاختلاف في كل من هذه الاخيرة على اجابات المبحوثين في المجتمع محل الدراسة ،على عكس متغير الجنس،المستوى التعليمي ،عدد الدورات التكوينية و التي اكدت الدراسة تأثير هذه الاخيرة على اجابات المبحوثين في المجتمع محل الدراسة ،اي ان هناك فروقات في اجابات المبحوثين في متغيرتي الدراسة تعزى لمتغير العمر،سنوات الخبرة و الرتبة.

ثانيا:الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها من الاطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من

واقع التحليل الاحصائي للبيانات ،تم الخروج بالاقتراحات التالية:

1. العمل على نشر و تدعيم ثقافة التشارك في المعرفة داخل الكلية؛
2. ضرورة تفعيل آليات التشارك في المعرفة الضمنية على النخبة من اساتذة الكلية تحسبا لفقدان المعارف الضمنية التي تمتلكها هذه الفئة بسبب التقاعد،العروض المغرية من طرف جامعات أخرى ،او اي سبب يستدعي خرجها.
3. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال باعتبارها احد اهم آليات التشارك في المعرفة ؛
4. التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الثغرات المعرفية التي يستهدفها تشارك المعرفة؛
5. إدارة عملية تشارك المعرفة كون أن الافراد يبدون قابلية إيجابية في هذا المجال وهم يمارسون هذه العملية بطريقة غير مخططة ولا موجهة من طرف إدارة الكلية، وبالتالي توقع نتائج أكثر إيجابية لعمليات تشارك المعرفة إذا تم تخطيطها، تنظيمها، توجيهها وتقييمها بصورة مستمرة؛
6. ضرورة تعزيز اسلوب العمل الجماعي ،الدوران الوظيفي و سرد قصص النجاح لأهميتها في التشارك في المعرفة وتطوير مهارات الاساتذة في الكلية.

❖ آفاق البحث: في ضوء اهداف بحثنا الحالي و النتائج التي اسفر عنها و استكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- مساهمة جماعات الممارسة في التشارك في المعرفة الضمنية؛
- دور التشارك في المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- مساهمة الادارة الالكترونية في التشارك في المعرفة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد .(2004). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. مصر .الإسكندرية : منشأة المعارف.
2. أحمد الخطيب، خالد زيجان.(2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، الأردن، عمان: جدارا للكتاب العربي، عالم الكتب الحديث.
3. احمد سيد مصطفى.(2005). المدير ومهاراته السلوكية :الاتصال-التفاوض-التفويض-الشخصية و الضغوط-الذكاء العاطفي وفرق العمل.القاهرة .
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية .(2007).مصر.الإسكندرية : الدار الجامعية.
5. ارما بيسرا-فرنانديز، راجيف سايبيروال.(2014). ادارة المعرفة-النظم و العمليات-ترجمة:محمد شحاته وهي ،عبد المحسن بن فالح اللعيد.معهد الادارة العامة.
6. اسامة محمد سيد علي.(2013). ادارة المعرفة:اتجاهات ادارية معاصرة.ج1.دسوق:دار العلم و الايمان.
7. اسماعيل حجازي ،معاليم سعاد.(2013).تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . عمان .الاردن:دار اسامة للنشر و التوزيع .
8. اكرم سالم الجنابي .(2012) .ادارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية.عمان.الاردن: مؤسسة الوراق.
9. بسام محمود المهيترات.(2012).ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان ،الاردن:دار جليس الزمان.
10. جمال يوسف بدير.(2009).اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة.عمان.الاردن:دار كنوز المعرفة العلمية.
11. حسين عجلان حسن.(2008) .استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.عمان .الاردن:دار إثراء للنشر و التوزيع.
12. حمداوي وسيلة.(2004) .إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
13. رافدة عمر الحريري ،سعد زناد دروش .(2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي .عمان.الاردن : دار الثقافة .
14. ربحي مصطفى عليان.(2008) .إدارة المعرفة. عمان،الأردن: دار الصفاء.
15. رولا نايف المعايطه.صالح سليم الحموري .(2013).ادارة الموارد البشرية:دليل عملي .عمان:دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.

16. سامح عبد المطلب عامر. (2011). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
17. سعد غالب ياسين. (2007). ادارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات. عمان. الاردن: دار المناهج.
18. سعد غالب ياسين. (2009). نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن: دار اليازوري.
19. السلمي علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
20. عادل حرحوش صالح. مؤيد سعيد السالم. (2006). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار عالم الكتب الحديث .
21. عامر عبد الرزاق ناصر (2015). ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال. عمان. الاردن: دار اليازوري .
22. عبد الرحمان الجاموس. (2013). ادارة المعرفة في منظمات الاعمال و علاقتها بالمداخل الادارية الحديثة-مدخل تحليلي-العمليات-الاستراتيجيات-دراسة حالة- عمان. الاردن: دار وائل.
23. عبد الستار العلي و اخرون. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. ط2. عمان. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
24. عبد اللطيف محمود مطر. (2007). ادارة المعرفة و المعلومات. عمان. الاردن: دار كنوز المعرفة.
25. عصام نور الدين. (2010). ادارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة. عمان. الاردن: دار اسامة .
26. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون- عمان. الأردن: دار صفاء .
27. العلي، عبد الستار وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. ط2. عمان. الاردن: دار المسير .
28. عمر احمد الهمشري. (2013). ادارة المعرفة -الطريق الى التميز و الريادة- عمان. الاردن: دار صفاء.
29. عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الاردن. عمان: دار وائل.
30. ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجي ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية. عمان. الاردن: دار و مكتبة الحامد.
31. محسن مخامرة و آخرون. (2014). اثر ادارة المعرفة في اداء المنظمات. بحوث محكمة منتقاة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
32. محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة. (2009). ادارة المعرفة: بين النظرية و التطبيق. عمان الاردن: دار جليس الزمان.
33. محمد عبد الغني سعود و محسن احمد الخضير. (1992). الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه مصر. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

34. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، عمان. الاردن: دار صفاء.
35. محمد فالخ صالح. (2004). ادارة الموارد البشرية. عمان. الاردن: دار الحامد .
36. منير نوري. فريد كورتل. (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان: مكتلة المجمع العربي للنشر و التوزيع.
37. نجم عبود نجم. (2005). ادارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . عمان. الاردن: مؤسسة الوراق.
38. نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الاداء الوظيفي و الاداري . عان: دار دجلة للنشر و التوزيع .
39. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). ادارة المعرفة. عمان. الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
40. هيثم علي حجازي. (2014)، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات :مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة. عمان . الاردن: دار الرضوان .
41. يوسف حجيم الطائي. مؤيد عبد الحسين الفضل. هاشم فوزي العادي. (2006). ادارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي متكامل. الاردن. عمان: دار الوراق للنشر و التوزيع.

المجلات:

1. أثير حسو اسحق. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة كريت. العراق. مج8. ع26.
2. خالد خميس السر. (ب.س). تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة.
3. الزعي، ميسون طلاع . (2014) . مستوى السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية: مج. 14، ع. 1.
4. شاهر محمد عبيد، سائد محمد ربابعة. (2016). "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة: من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية". المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية، فلسطين، مج12، ع4.
5. عبد الحفيظ علي حسب الله و اخرون. (2012). "اثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة". مجلة العلوم الانسانية و الاقتصادية. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم، ع1.
6. عبد المللك مزهودة. (2001). الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم. مجلة العلوم الانسانية. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيذر. بسكرة، ع1.

7. غدير زين الدين محمد فلمبان.(2014).دراسة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في جامعة الطائف.المجلة الدولية التربوية المتخصصة. كلية التربية . جامعة الطائف،مج3.ع4.
8. نهاية عبد الهادي التلاني،محمد احمد الرقب و اخرون.(2015). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،الجامعة الاردنية،مج11،ع2.
9. يوسف عنصر،ناجي لثيم.(2014).أهم المحددات السيكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي.مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية.جامعة الوادي ، ع. 7 .
- الجريدة الرسمية:**

10. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2004). ع62.
11. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.(2003). ع51.

المذكرات

1. داسي وهيبة.(2013).اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة:دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.رسالة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيذر . بسكرة.
2. رقام ليندة.(2013).دور ادارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى .رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة سطيف 1. سطيف.
3. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي. (2013). "إدارة المعرفة :أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة".رسالة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية، جامعة ام القرى،جدة.
4. سمراء كحلات.(2008). "تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية:دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة".رسالة ماجستير في علم المكتبات غير منشورة،جامعة منتوري،قسنطينة.
5. صليحة رقاد.(2013).تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.جامعة سطيف 1. سطيف.
6. طه حسين نوي.(2010). التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل ادارة المعرفة بمنظمة الاعمال-دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-،رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3.

7. عادل محمد زايد .(2003) ، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
8. عبدالعزيز بن محمد بن عبدالعزيز آل عثمان. (2013).واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية:المعوقات وسبل التطوير.رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض.
9. عيشوش خيرة.(2010) . التعلم التمظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونطراك".رسالة ماجستير.كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . جامعة ابي بكر بلقايد.تلمسان.
10. فوزية بنت سعد الصبحي.(ب.س).الرضى الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة طيبة. كلية التربية.جامعة طيبة.
11. مانع سبرينة.(2014).اثر استراتيحية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات:دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة).كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة محمد خيذر.بسكرة.
12. محمد رشدي سلطاني.(2013) . "المعرفة الجماعية كمورد استراتيجي واثرها على نشاط الابداع بالمؤسسة:دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر.رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيذر،بسكرة.
13. محمد قريشي.(2013).التغير التكنولوجي و اثره على اداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن.رسالة دكتوراه في التسيير .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم اتسيير،جامعة محمد خيذر ،بسكرة .
14. نضال محمد الزطمة.(2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء : دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاسلامية،كلية التجارة،غزة.
15. الياس سالم.(2006). "تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية :دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم وحدة EARA -ALGAL - بالمسيلة". رسالة ماجستير في العلوم التجارية .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد بوضياف.المسيلة.
16. يرقى حسين .(2008). " إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : حالة سونطراك . " أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر.
17. يوسف. محمد يوسف أبو أمونه .(2009). واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال.كلية الدراسات العليا.الجامعة الاسلامية.غزة.

1. Amabile, T. Conti, R. Coon, H. Lzenby, J. & Herron, M. (1996).”Assessing The Work Environment For Creativity, USA : The Academy of Management Journal”.Vol.39,N.5
2. Ayman Bassam Nassuora.(2011).” **KNOWLEDGE SHARING IN INSTITUTIONS OF HIGHER LEARNING**”. International Journal of Economics and Management Sciences, Saudi Arabia : Prince Sultan College for Tourism & Business, Vol. 1, No. 3.
3. Bernard Martory et Daniel Grazet.(2001) .**Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**,Dunod, Paris.
4. David Gurteen.(1999). "**Creating a Knowledge Sharing Culture** ".Knowledge Management Magazine. Issue. 5,Vol. 2.
5. Farhad Alipour, Khairuddin Idris, Roohangiz Karimi.(2011).**Knowledge Creation and Transfer: Role of Learning Organization**, International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3, Malaysia.
6. Fawzy Soliman, Keri Spoons .(2000). **Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resources Management**, Journal Of Knowledge Management, Vol 4 ,N 4, India.
7. Halimah Abdul Manaf.(2009).”Knowledge Management and Its Role in the Development of Government Performance: The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge". International Conference On Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance.
8. Hsiu-Fen Lin.(2007). **Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study**, International Journal of Manpower. University Keelung,Taiwan, Vol. 28 No. 3/4.
9. Ikujiro Nonaka, Noboru Konno.(1998)."**The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation** “, California Management Review,Vol.40, No.3.
10. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno.(2000) .**SECI, Ba and Leadership: a Unifed Model of Dynamic Knowledge Creation**, Long Range Planning, vol 33 .
11. Janick Villeneuve.(2011).Les Facteurs Déterminants ,Favorisant Le Transfert Intergénérationnel De Connaissances Le Secteur De La Haute Technologie: Le Cas D'une Entreprise En Aéronautique. Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Administration Des Affaires, Université De Québec,Montréal.
12. K.A. Kanagasabapathy. R. Radhakrishnan, **Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry**, Anna University, Chennai, India.
13. Kamal Kishore Jain, 2Manjit Singh Sandhu, 3Gurvinder Kaur Sidhu, former Reference.

-
14. Kamal Kishore Jain, et al.(2007).**Knowledge Sharing Among Academic Staff:A Case Study of Business Schools in Klang Valley** , Reserch Papers, Faculty of Business Administration, University Tun Abdul Razak,Malaysia .
 15. Laila Marouf. (2015) **Employee Perception of the Knowledge Sharing Culture in Kuwaiti Companies: Effect of Demographic Characteristics**,libres Kuwait .volume 25. issue 2.
 16. Lily Tsui.(2006). Knowledge Sharing:Strategies and Recommendations for Researchers, Policymakers and Service Providers.
 17. Lou Van Beirendonck.(2006).**Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique.
 18. Maier.R.(2007).knowledge Managment Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management,3rd Edition, Springer-verlag,Berlin Heidelberg,p68.
 19. Marie-Pierre Leroux.(2015). **Le partage de connaissances en développement international : influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités**, Thèse doctorale présentée à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en relations industrielles, Université de Montréal, Canada.
 20. Mohd Bakhari Ismail and Zawiyah M. Yusof,**The Contribution of Technological Factors on Knowledge Sharing Quality among Government Officers**,Faculty of Information Science and Technology ,Universiti Kebangsaan Malaysia ,43600 Bangi Selangor,Malaysia.
 21. Nicole Lemire, Karine Souffez, Marie-Claire Laurendeau .(2009),**Animer un processus de transfert des connaissances Bilan des connaissances et outil d'animation**, Bibliothèque Et Archives, Direction de la recherche, formation et développement, Canada.
 22. Noorazah Md Noor,Juhana Salim.(2011). **Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies** , International Journal of Computer Science .Malaysia,Issues,Vol. 8, Issue 4,No. 2 .
 23. Nya Ling Tan,Ying How Lye,Tuan Hock Ng,Ying San Lim.(2010).**Motivational Factors in Influencing Knowledge Sharing Among Banks** ,International Research Journal of Finance and Economics Malaysia, Issue 44.
 24. Ragna Seidler-de Alwis , Evi Hartmann.(2008) ."**The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises**:Q Emerald Group Publishing Limited." JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT , ISSN 1367-3270 .VOL. 12 NO. 1.
 25. Raja Ahmad Iskandar Raja Yaacob and other .(2011). "**Knowledge Sharing in Organizations: Issues of Society and Culture, Problems and Challenges** International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS. Malaysia , Vol. 11 ,No. 02.
 26. Roll.(2013)."**Knozledge Sharing Practices Among The Graduate** :Thesis submitted to the Department of Information Science and Library Management ."University of

Dhaka.as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts.University of Dhaka.Dhaka.

27. S.W.J. Lamberts.(2005). **Knowledge Sharing within Organizations a situated and relational Perspective** ,ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op gezag van de rector magnificus .
28. Sanchez, R.(2005).**Knowledge Management and Organizational Learning:Fundamental Concepts for Theory and Practice**.ISSN 1103-3010,ISRN LUSADG/IFEFF/WPS-005/3-SE .
29. Shadi Ebrahimi Mehrabani, Noor Azmi Mohamad.(2011). "**The Role of ‘Training Activities’ and ‘Knowledge Sharing’ in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectiveness**" .International Conference on Sociality and Economics Development‘ , Singapore ,vol.10.
30. Sheng Wang . Raymond A. Noe.(2010). "**Knowledge sharing: A review and directions for future research**". journal Human Resource Management Review 20, Elsevier Inc. All rights reserved..
31. Spreitzer.G . M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment .USA : Academy of Management Journal ."Vol.39.Issue.2 ,p : 486.
32. Srečko Natek, Moti Zwillling.(2016).**Knowdge Managment Systems Support Seci Model Of Knowdge-Creating Process**, Management Joint International Conference And Larning,managing innovation and diversity in knowledge society through turbulent time, Rmanai.

الملحق رقم -01-

قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	استاذ مساعد "أ"	داسي وهيبة	قسم العلوم التجارية - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير "جامعة بسكرة"
02	استاذ محاضر "ب"	اقتي جوهرة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير "جامعة بسكرة"
03	استاذ مساعد "أ"	خان احلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير "جامعة بسكرة"
04	استاذ مساعد "أ"	بوروبة فهيمة	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة"

الملحق رقم -02-

جامعة محمد خيذر -بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بسم الله الرحمن الرحيم

..... سيدي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

نضع بين ايديكم الكريمة هذا الاستبيان آمليين ان تمنحوه جزءا من وقتكم ،وكلنا ثقة بدقة الاجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه. ان الغرض من تصميم هذا الاستبيان هو وضع اداة للقياس تستخدم في رسالة الماجستير بعنوان "اثر التشارك في المعرفة على اداء الموارد البشرية"-دراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيذر -بسكرة وهي رسالة في علوم التسيير من جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير. مع التفضل بالعلم بانه تشرف على هذه الرسالة الاستاذة الدكتور هيبه داسي .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالبة :ريمة حديد

الجزء الاول:المعلومات الشخصية و الوظيفة

يرجى التفضل بالإجابة او وضع علامة ✓ امام الخيار المناسب:

الجنس:

ذكر	أنثى

العمر:

اقل من 30	30 الى اقل من 40	40 الى اقل من 50	من 50 سنة فما أكثر

المستوى التعليمي:

ماجستير	دكتوراه

سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى اقل من 10 سنوات	من 10 الى اقل من 15 سنة	15 سنة فما أكثر

الرتبة:

استاذ التعليم العالي	استاذ محاضر "أ"	استاذ محاضر "ب"	استاذ مساعد "أ"	استاذ مساعد "ب"

عدد الدورات التكوينية:

اقل من دورتين	من 2 الى اقل من 5 دورات	5 فما أكثر

الجزء الثاني: عبارات الاستبانة

يرجى التفضل بالإجابة أو وضع علامة ✓ امام الخيار المناسب:

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
I.	التشارك في المعرفة					
أ.	تتمثل آليات التشارك في المعرفة الضمنية في الكلية:					
1.	تنظم الكلية دورات تدريبية و لقاءات دورية للأساتذة .					
2.	تشجع الكلية اسلوب فرق العمل (العمل الجماعي).					
3.	تدعم الكلية اسلوب الدوران الوظيفي.					
4.	تعمل الكلية وفق مبدأ الاعتراف والمكافأة.					
5.	ارى ان هناك نقص في الثقة بين الاساتذة في الكلية .					
6.	ارى انه يوجد نقص في التفاعل بين الاساتذة الذين يحتاجون للمعرفة والذين يمتلكونها .					
7.	احاول المشاركة دائما في الدورات التكوينية التي تنظمها الجامعة.					
ت.	تتمثل آليات التشارك في المعرفة الصريحة في الكلية:					
1.	تقوم الكلية بإصدار النشرات و الدوريات ومختلف انواع المطبوعات الاخرى					
2.	توفر الكلية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال (شبكة الانترنت،الانترت،الاكسترنات)					
3.	تستخدم الكلية اسلوب السرد لقصص النجاح.					
4.	تنظم الكلية اجتماعات مبرمجة بشكل دوري.					
5.	احاول الاستفادة من التجارب السابقة لأساتذة الكلية.					
6.	ارى انه يمكن الوصول وبسهولة الى قواعد المعرفة الموجودة في الجامعة .					
IV	اداء الموارد البشرية					
أ.	تتجسد انتاجية الموارد البشرية في الكلية من خلال:					
1.	اقوم بإنجاز العمل وفق لما هو مطلوب .					
2.	انجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد.					
3.	اقوم بإنجاز العمل بالسرعة المناسبة .					
ب.	تتجسد جودة اداء الموارد البشرية في الكلية من خلال:					
1.	الاستعداد الدائم لمساعدة الطلبة عند حدوث اي مشكل.					

					2. سلوك اعضاء هيئة التدريس يتسم بالشفافية و الوضوح.
					3. يلتزم اعضاء هيئة التدريس بتقديم افضل الخدمات للطلبة.
					ت. يظهر انضباط الموارد البشرية في الكلية من خلال :
					1. الاهتمام بمصلحة الجماعة الى جانب المصلحة الشخصية .
					2. تتجنب الزيارات الشخصية في العمل.
					3. تتعايش مع الفكرة او المشكلة لدرجة انك تحس انها جزء منك .
					4. تستعد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز المهام المطلوبة منك.
					ث. تظهر مهارات الموارد البشرية في الكلية من خلال :
					1. لديك القدرة على حصر البدائل المتاحة في المواقف التي تحتاج الى اتخاذ قرار.
					2. أكتشف في الاداء عيوباً لا يستطيع زملائي اكتشافها.
					3. امتلك اساليب للتأثير و الاقتناع.
					4. أظهر اهتمام و اصغاء غير متقطع عند الاستماع للأطراف عند الحوار.
					ج. يظهر السلوك الابداعي للموارد البشرية في الكلية من خلال :
					1. لديك القدرة على التفكير السريع في مختلف ظروف العمل.
					2. تقوم بإبداء افكار و اساليب جديدة في العمل.
					3. لديك الرغبة الكبيرة في ايجاد حلول ابداعية للمشكلات المعقدة.

تقبلوا مني فائق الشكر