

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

عبد الوهاب برحال

إعداد الطالبتين:

فايزة بن مساس

أمنة بن بعبيش

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: رتيبة بوهالي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عبد الوهاب برحال
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: وداد عزيزي

السنة الجامعية: 2016 - 2017

كلمة شكر

نشكر الله على منّه وكرمه، إذ وفقنا في إتمام هذا العمل، فلك الحمد ربّنا
إن هذا العمل المتواضع لم يكن لينجز إلا بمساعدة مجموعة من الأشخاص الذين
نكنّ لهم فائق التقدير والاحترام أولهم الأستاذ المشرف " **برحال عبد الوهاب** " فجزاه
الله خيرا، كما لا ننسى الأستاذ الدكتور " **عيسى نجيمي** " الذي لم يبخل علينا بأفكاره
و كان كريما جدا معنا في كل مرة نطلب منه المساعدة فله جزيل الشكر والتقدير
والاحترام.

والشكر موصول إلى كل موظفي المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع
جيجل- ونخص بالذكر السيد " **بوشمط** " والسيد " **قبيوغة** " وجميع زملائهم في العمل
الذين قدموا لنا يد العون للحصول على المعلومات التي نحتاجها لدراستنا، ولم يبخلوا
علينا بوقتهم .

وأخيرا شكرا وتقديرا لكل من كان لهم نصيب في إعداد هذا العمل.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال \ الجداول وقائمة الملاحق
أ - خ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل حول أداء الموارد البشرية
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
10	المطلب الأول: تعريف الأداء
10	المطلب الثاني: أبعاد الأداء
11	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء
12	المطلب الرابع: قياس الأداء
13	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
13	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: معايير أداء الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
16	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
18	المبحث الثالث: مفاهيم حول تقييم أداء الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
26	المطلب الرابع: مشاكل وتحديات تقييم أداء الموارد البشرية
27	المبحث الرابع: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول: إعادة الهندسة
30	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

32	المطلب الثالث: إدارة المعرفة
33	خلاصة
الفصل الثاني: علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم حول المعرفة
36	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
39	المطلب الثاني: مصادر المعرفة
40	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
41	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة
42	المبحث الثاني: التوجه نحو إدارة المعرفة
42	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
43	المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث: أسباب التوجه نحو إدارة المعرفة
46	المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات إدارة المعرفة
48	المطلب الخامس: عمليات إدارة المعرفة
50	المبحث الثالث: أساسيات حول التشارك المعرفي
50	المطلب الأول: مفهوم وأشكال التشارك المعرفي
56	المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التشارك المعرفي
54	المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي
60	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي
61	المبحث الرابع: تأثير التشارك المعرفي على مؤشرات أداء الموارد البشرية
62	المطلب الأول: تأثير التشارك المعرفي على حجم أداء الموارد البشرية
62	المطلب الثاني: تأثير التشارك المعرفي على نوعية أداء الموارد البشرية
63	المطلب الثالث: تأثير التشارك المعرفي على سرعة أداء الموارد البشرية
63	المطلب الرابع: تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أداء الموارد البشرية

66	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-
68	تمهيد
69	المبحث الأول: تقديم المديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-
69	المطلب الأول: تعريف المديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-
70	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية الولائية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
82	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
83	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات
84	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
87	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محوري التشارك المعرفي والأداء البشري.
94	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
101	خلاصة
103	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
خ	نموذج الدراسة	1
58	نظرية التصرف العقلاني (TRA) والتشارك في المعرفة	2
59	نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة	3
65	علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية	4
72	الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -	5
100	ملخص نتائج إختبار فرضيات الدراسة وفق النموذج المقترح	6

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مقياس ليكرت الخماسي	77
2	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	77
3	الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: (التشارك المعرفي)	78
4	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)	79
5	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني ضمن المحور الثاني	80
6	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث ضمن المحور الثاني	80
7	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع ضمن المحور الثاني	81
8	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) حسب محاور الدراسة	82
9	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	84
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	84
11	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	85
12	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	85
13	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	86
14	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	87
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التشارك المعرفي	88
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد حجم أداء الموارد البشرية	90
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نوعية أداء الموارد البشرية	91
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد سرعة أداء الموارد البشرية	92
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد كفاءة أداء الموارد البشرية	93
20	اختبار علاقة التشارك المعرفي بحجم أداء الموارد البشرية	95

95	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على حجم أداء الموارد البشرية	21
96	إختبار علاقة التشارك المعرفي بنوعية أداء الموارد البشرية	22
97	إختبار علاقة التشارك المعرفي بسرعة أداء الموارد البشرية	23
98	إختبار علاقة التشارك المعرفي بكفاءة أداء الموارد البشرية	24
98	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على كفاءة أداء الموارد البشرية	25
99	إختبار علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية	26
100	نتائج إختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية	27

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
إستبيان الدراسة	1
قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان	2
الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان	3
ثبأة أداة الدراسة	4
عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية	5
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التشارك المعرفي	6
عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية	7
نتائج إختبار علاقة التشارك المعرفي بمؤشرات أداء الموارد البشرية	8
نتائج إختبار علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية	9
نتائج إختبار الفرضيات	10

مقدمة عامة

إن تعدد التحديات التي تواجهها المؤسسات وتوسع الأفق الذي ينبغي أن تفكر فيه أدى دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال أعمالها وتوجهاتها وكنتيجة لذلك ظهرت العديد من النماذج والمداخل الإدارية التي تسعى إلى تحسين الأداء في المنظمات ومن بينها مدخل إدارة المعرفة والذي كان نتاج التطورات الفكرية المعاصرة، ولقد نتج عنه ارتفاع في قيمة وأهمية الأصول الغير المادية والتي يقصد بها المعرفة المتراكمة في عقول الأفراد والنااتجة عن الممارسة الفعلية للعمل.

لقد أصبح مستقبل منظمات الأعمال اليوم يتوقف على مدى إدراكها واستثمارها الفعال لمختلف مواردها وموجوداتها من أجل زيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي ساهمت في زيادة الاتصال بين الأفراد العاملين داخل المؤسسات، إذ يعد ذلك أمراً ضرورياً لبناء آلية التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات فيما بينهم، وتحقيق العديد من المميزات التي تساعد في تخطي مختلف التحديات التي تواجه هذه المؤسسات.

1- مشكلة الدراسة

لم تبقى المؤسسات الجزائرية تعمل بمعزل عن التغيرات والتطورات الحاصلة في عالم الأعمال اليوم فلم يعد هناك ما يمنع وجودها داخل حدود المنافسة وفرض السيطرة في الأسواق العالمية، فنظراً لزيادة أهمية المعرفة واتجاه المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتميز إلى تركيز جهودها على بعض الجوانب الإدارية إضافة إلى الجوانب المالية والمادية بهدف الرفع من أدائها وتحسين تنافسيتها، فالمؤسسات الجزائرية اليوم أصبحت من مسؤولياتها البحث عن المعرفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والعمل على تجديدها وإدارتها من خلال نقل، و تبادل، و تحويل المعارف بين الأفراد العاملين داخل هذه المؤسسات، فمشاركة المعرفة تؤدي إلى خلق معارف جديدة وتطوير القدرات الإبداعية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد العاملين وجماعات العمل، وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

✓ هل يوجد أثر للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية للاتصالات

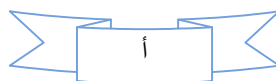
الجزائر- فرع جيجل- ؟

1- التساؤلات الفرعية

✓ ما المقصود بالتشارك المعرفي؟ وما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق هذا السلوك في أي

مؤسسة؟

✓ ما طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة ؟



- ✓ ما هو واقع التشارك المعرفي بالمؤسسة المبحوثة ؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي و حجم أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة ؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ونوعية أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة؟
- ✓ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي و وقت أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة؟
- ✓ هل توجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وكفاءة أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة؟

2- الفرضية الرئيسية

- ✓ يوجد أثر للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية للاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .

3- الفرضيات الفرعية

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وحجم أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ونوعية أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ووقت الانجاز بالمؤسسة المبحوثة.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وكفاءة أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة.

4- أهداف الدراسة

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك وأداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية للاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .

- ✓ التعرف على أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .
- ✓ معرفة واقع التشارك المعرفي في المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .
- ✓ معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي على حجم ونوعية أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .
- ✓ معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي على وقت الانجاز وكفاءة أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .
- ✓ محاولة تقديم اقتراحات للقائمين على المديرية طبقا للنتائج التي سنتحصل عليها .

5- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة تم دراسة الجانب النظري من خلال الفصل الأول والثاني، وذلك بالاعتماد على **المنهج الوصفي** لوصف متغيرات الدراسة معتمدين على الكتب، مذكرات، مجلات، ملتقيات ومؤتمرات....

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي حيث تم اعتماد أسلوب - دراسة حالة - لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك لمعرفة واقع التشارك المعرفي بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية بالمديرية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي سيتم تفسيرها والخروج باستنتاجات تساعدنا في فهم طبيعة التأثير الذي يحدثه تشارك المعرفة في أداء الموارد البشرية.

6- أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:
- ✓ إلقاء الضوء على موضوع التشارك المعرفي باعتباره سلوك ينتج عنه تبادل ونقل واكتساب معارف جديدة يكتسبها الأفراد العاملين بأي مؤسسة.
- ✓ توضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية.
- ✓ تكمن أهمية الدراسة في التركيز على التشارك المعرفي باعتباره مفتاح نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسات ودراسة أثره على أداء الموارد البشرية.
- ✓ كما تبرز أهمية الدراسة في التعرف على أوجه ممارسة وتطبيق التشارك المعرفي، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه في المديرية.

7- أسباب اختيار الموضوع

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع بحكم التخصص والذي يتعلق بإدارة الموارد البشرية.
- ✓ قلة الدراسات المتعلقة بالموضوع وعدم دراسته في جامعة جيجل من قبل.
- ✓ عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بالتأثيرات السلبية التي تنعكس على الأداء البشري بسبب معوقات التشارك المعرفي الناجمة عن عدم تشجيع المؤسسات الجزائرية للتشارك في المعارف وعدم توفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

8- حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مستوى المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل.
- ✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016 / 2017 خلال الفترة الممتدة من 10 أبريل إلى غاية 28 ماي 2017.
- ✓ الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل.

9- الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نجد:

- 1- دراسة "مهد إسلام" و"زاوية يوسف" (2009): بعنوان "العلاقة بين التشارك المعرفي 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 إيجابية بين تشارك المعرفة، حيث أكد الباحثان على أن الأفراد الأكثر تشاركا للمعرفة يكون أدائهم أفضل في العمل، كما أن تحسين الأداء يؤدي إلى تعزيز الخدمة المقدمة.
- وتوصلا الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى أنه من خلال تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين يمكن ضمان جودة العمل وتحقيقه اعتمادا على المعارف ذات الجودة والتي تساهم في تحسين الأداء نتيجة إمكانية اكتساب معارف جديدة من خلال عملية تشارك المعرفة مع الزملاء في العمل.
- 2- دراسة "سيد صباح أحلام" وآخرون (2009): بعنوان " تقييم سلوك تشارك المعرفة بين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، حيث هدفت الدراسة إلى عرض واختبار مدى وجود علاقة دالة بين كل من الالتزام، الثقة، الثقافة، نظام المكافآت، التفاعل الاجتماعي والتكنولوجيا وتشارك المعرفة. وتم

إجراء الدراسة على كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الخدمات في كل من ميلاكا (Melaka وجوهور (Johor) بماليزيا حيث تم توزيع 500 إستمارة على الأفراد العاملين في هذه المؤسسات وفقا لأسلوب المعاينة العشوائية، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعددة لتحليل بيانات الاستثمار واختبار الفرضيات.

وتوصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى أن كل من أنظمة المكافآت، الثقافة، الثقة والتكنولوجيا تعد عوامل رئيسية وتحمل أثرا دالاً على سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

3- دراسة فريد بلقوم (2013): بعنوان " إنتاج ومشاركة المعرفة في مؤسسة- الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران بالجزائر" وكان الهدف من الدراسة معرفة مدى مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 أو المؤسسات التي هي في طور الحصول عليها، والناشطة في ولاية وهران وعددها في العينة 30 مؤسسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة بين المحيط الداخلي والتعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة.
- ✓ أغلبية المعارف المكتسبة كانت من خارج المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود خلل في نشاط التدريب ومسار التعلم في المؤسسة، إضافة إلى ضعف نظام الإعلام والاتصال كان من أهم عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة يليه سياسة المؤسسة وأخيرا الانشغال المستمر وقلة الوقت.

4- دراسة عبد المالك جحيق، سارة عبيدات (2014): بعنوان " تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، وكان الهدف من الدراسة التعرف على أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية، حيث تمت الدراسة على شركة الأشغال البحرية ميديترام بالجزائر، كما اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في الشركة والبالغ عددهم 932 وقد تم توزيع 373 بالاعتماد على العينة العشوائية ممثلة بـ 40% من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، ونموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباط قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية، إذ أن شركة ميديترام تشجع أسلوب العمل الجماعي لتوليد المعارف ونقلها من الكفاءات الفردية والجماعية كما أن توفر التقنيات والأدوات التكنولوجية الضرورية لتدعيم الاتصالات بين الكفاءات الفردية وتسهيل تشاركتهم وتفاعلهم بما يساهم في الانتقال إلى كفاءات جماعية، وهذا من خلال فعالية الاتصال والعمل الجماعي الديناميكي في ظل جو عمل يتسم بالشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين.

✓ ضعف اهتمام شركة ميديترام بتنظيم اللقاءات الدورية و ورشات العمل الهادفة نحو تبادل المعارف والخبرات وخلق الأفكار الإبداعية.

ويمكن توضيح الفروقات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

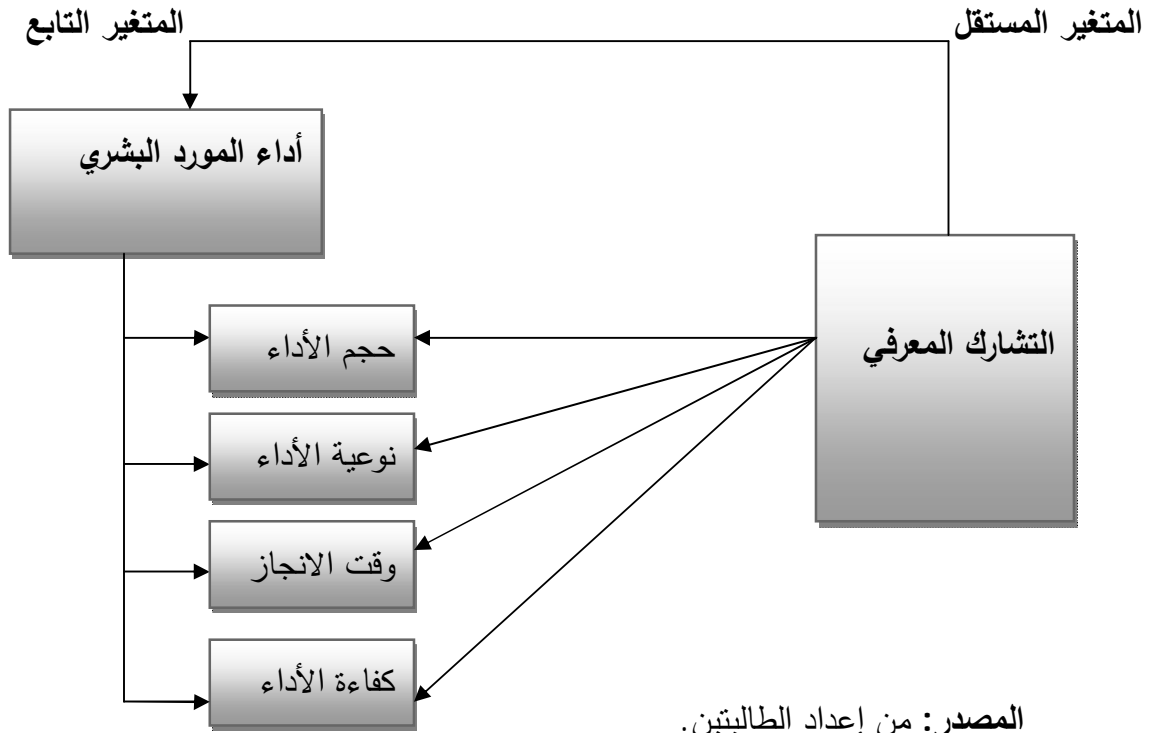
✓ ركزت الدراسة الأولى على علاقة التشارك المعرفي بالأداء التنظيمي والخدمة المقدمة في مؤسسات القطاع الحكومي، والاختلاف بينها وبين دراستنا هي أنها دراسة نظرية تهدف لبناء منهج نظري يدرس العلاقة بين التشارك المعرفي والأداء التنظيمي والخدمة المقدمة، أما دراستنا كانت نظرية تطبيقية وركزت على العلاقة بين التشارك المعرفي والأداء البشري.

✓ أما الدراسة الثانية ركزت على دراسة تقييم سلوك التشارك المعرفي بين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والدراسة الثالثة ركزت على إنتاج ومشاركة المعرفة، واعتمدت الدراستان على العينة العشوائية لجمع المعلومات لكن في دراستنا تم المسح الشامل للمجتمع المتمثل في جميع العاملين بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .

✓ ركزت الدراسة الرابعة على تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية ولم يتم تقسيم المتغيرين إلى أبعاد، أما دراستنا فاعتمدت على المتغير المستقل لكن تم ربطه مع متغير تابع آخر وهو أداء الموارد البشرية الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، وتوافقت الدراستان أنهما اعتمدتا على المسح الشامل للمجتمع.

10 - نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



11 - هيكلية الدراسة

من أجل تغطية الموضوع قسمناه إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث أن الفصل الأول يتضمن مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية، وذلك من حيث تقديم مفاهيم أساسية حول الأداء وأساسيات حول أداء الموارد البشرية بالإضافة إلى عملية التقييم وأهم مداخل تحسين أداء الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فيتضمن علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفاهيم حول المعرفة وإدارة المعرفة، وكذا أساسيات حول التشارك المعرفي وفي الأخير تناولنا تأثير التشارك المعرفي على مؤشرات أداء الموارد البشرية.

وأخيرا في الفصل التطبيقي تناولنا واقع التشارك المعرفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - يتضمن تقديم المؤسسة محل الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وصولا إلى عرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي لأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

تمهيد

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة وضعيتها وحالتها في المحيط الذي تنشط فيه، ومستوى أداء أي مؤسسة يتأثر بمستوى أداء الموارد البشرية العاملة بها، لذلك يتطلب الأمر من المؤسسات توجيه سلوكيات لموارد البشرية والتركيز على تحسين أدائهم وتنشيط مهاراتهم والتي تساهم في الرفع من تنافسية هذه المؤسسات.

وفي هذا الفصل سنتناول موضوع الأداء البشري من خلال التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة به وهي موضحة في المباحث الأربعة الموالية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية
- ✓ المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
- ✓ المبحث الرابع: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء وأبعاده ومختلف أنواعه، وكذا قياس الأداء والأسباب التي تستدعي قياسه، وأهم المزايا الناتجة عن عملية القياس.

المطلب الأول: تعريف الأداء

1- الأداء لغة

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير وليس بالبطيء وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه، وهكذا يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء وهو قضاء الشيء أو القيام به (1).

2- الأداء اصطلاحاً

✓ يعرف الأداء بأنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكل ما أو التخطيط لمشروع ما..." (2).

✓ ويعرف كذلك بأنه: "هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (3).

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

هناك أربع أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهي (4):

1- البعد الاقتصادي: وهو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي: ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

(1) عقلة محمد المبيضين، جرادات محمد، التدريب الإداري الموجه للأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011ص:41.

(2) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 110.

(3) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر ومكتبة رأس النبع للتوزيع، لبنان، 2008، ص:172.

(4) شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات" باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس "سطيف" 2012، ص: 51، 52.

- 3- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على الوفاء لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.
- 4- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

يصنف الأداء وفق معياري المصدر والشمولية، وذلك كما يلي:

أولاً- حسب المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى⁽¹⁾:

- 1- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية والمتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- 2- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

ثانياً- حسب الشمولية

ويمكن تقسيم الأداء وفق هذا المعيار إلى⁽²⁾:

- 1- **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية والنمو والربحية...
- 2- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية ويقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

(1) شرف الدين مومن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52، 53.

(2) عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة- العدد الأول نوفمبر، 2001، ص: 89.

المطلب الرابع: قياس الأداء**أولاً: تعريف قياس الأداء**

✓ قياس الأداء: "هو ذلك المقياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما" (1).

✓ عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة وغالبا ما يطلق عليها البعض المتابعة، وقياس الأداء جزءا من العملية الإدارية ويقوم كل مدير بها حتى ولو كانت الإدارة إسمها إدارة المتابعات (2).

✓ يعرف قياس الأداء بأنه: "عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة، في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر" (3).

ثانياً: أسباب قياس الأداء

تحتاج المنظمات قياس الأداء للأسباب التالية (4):

- 1- الرقابة: قياس الأداء الذي يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- 2- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- 3- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.
- 3- تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: مزايا قياس الأداء

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس (5):

- 1- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، هل نحن على علم

(1) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أيمن أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص: 212.

(2) يوسف حبيب الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص: 260.

(3) عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009 ص: 192.

(4) نفس المرجع، ص: 192، 193.

(5) نفس المرجع، ص: 194، 195.

- 2- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- 3- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المؤسسة؟.
- 4- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية، هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟.
- 5- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟.
- 6- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل. هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة؟.
- 7- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي والاعتماد على العاطفة فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لهذه الأعمال على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تمت بطريقة صحيحة أم لا.
- 8- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموارد البشرية

باعتبار أداء الموارد البشرية من أهم العناصر التي تتأثر بها المنظمة، في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء البشري ومعاييره، بالإضافة إلى محدداته وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

نظراً لأهمية الأداء واتساع مجالاته فقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه، وسنعرض بعضها كما يلي:

- يعرف "حنفي محمود سليمان": الأداء على أنه " المخرجات المقدره بساعة عمل واحدة، وهو تعريف يمكن إسناده على الأعمال الإنتاجية بصفة خاصة، كونه يركز على قياس نواتج الأداء التي يمكن تسجيلها وقياسها كمياً بالرجوع إلى الوقت المنفق في الأداء، وهو ما يسهل عملية الحكم على مدى تقديم أو انسحاب الأداء الفعلي على الأداء المقرر"⁽¹⁾.

(1) حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (بدون سنة النشر)، ص: 42.

✓ ويعرفه " محمد سعيد أنور السلطان" بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (1).

✓ كما يعرف الأداء البشري بأنه: "الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (2).

ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية

يحتل الأداء أهمية كبيرة في المنظمة باعتبار أن (3):

1- الأداء هو المكون الرئيسي لأي عملية في المؤسسة لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير جميع العمليات، فالموارد البشرية في المؤسسة هو المسئول عن استخدام الموارد وتحويلها إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية تعبر عن المنتجات أو تقديم الخدمات في مجالات معينة، عن طريق بذل أكبر جهد ممكن لاكتساب المؤسسة قيمة أكبر وتحقيق الربح، وبالتالي فإن تفعيل إنتاجية المورد البشري يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2- الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة داخل المؤسسة حيث تكون المنظمة أكثر استقراراً عندما يكون أداء العاملين بها أداء متميزاً، وبالتالي فالأداء يرتبط بدورة حياة المؤسسة في مراحلها المختلفة، حيث أن قدرة المؤسسة على الإقبال من مرحلة إلى مرحلة أكثر تقدماً وتطوراً، وإنما يتوقف على مستويات الأداء لمختلف مواردها البشرية.

المطلب الثاني: معايير أداء الموارد البشرية

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي (4):

1- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للحكم عليه إذ دعت الضرورة، فضلاً عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

(1) محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004، ص: 219.

(2) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 360.

(3) فطيمة بوحبيبة، حليلة بوضار، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013، ص: 59، 60.

(4) عتيقة هزيلي، شيمة موهوب، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013، ص: 67، 68.

2- الكمية هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كل من: كمية العمل المطلوب القيام به، عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها، والتصريح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة فيه حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفصل في إنجاز العمل، ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

المطلب الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

إن الرغبة في التعرف على مستوى أداء العاملين تتطلب معرفة العوامل التي يحدده هذا المستوى وتتحكم فيه، وتختلف آراء الباحثين في تحديد محددات أداء العاملين بدقة، فذهب البعض إلى اعتبار أداء العاملين محصلة عوامل ذاتية وأخرى خارجية.

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم محددات أداء العاملين إلى نوعين:

أولاً: المحددات الداخلية (الذاتية)

وهي العوامل المرتبطة بسلوك العامل وتتمثل فيما يلي (1):

1- الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

(1) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 201.

2- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات (1) :

- **قدرات ذهنية:** ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

- **قدرات بدنية:** تشير إلى القدرة على الأداءات المختلفة في العمل، والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ثانيا: المحددات الخارجية

يشير الواقع إلى أن هناك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي (2):

1- متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله.

2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة، نظام القيادة، نظام الأجور، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تنشيط دافعية العامل، وبالتالي جودة أدائه.

3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالتنافسية الخارجية فالمعلم المتفقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاءات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء البشري

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء البشري تتمثل في (3):

أولا- العوامل الداخلية

إن الأداء البشري يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الداخلية الخاصة بالأفراد ويمكن توضيح هذه العوامل في

ما يلي :

(1) محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108، 109.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، 2013 ص: 114.

(3) ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج "جيجل" مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل 2009، ص ص: 79، 80.

- 1- **التابعة والسلبية:** حيث الأولى تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين، أما الثانية فتعني الإحجام عن المبادرة في العمل، وهاتين الخاصيتين تؤثر سلبا على الأداء.
- 2- **الخوف والقلق:** حيث يخلق الخوف عادة شعورا بعدم الاستقرار، مما يترتب عليه التوتر الزائد والقلق يعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي ذلك إلى الاضطراب، وذلك يكون عائقا لتفكير والعمليات العقلية، وبالتالي فإن الأداء سيتأثر بسبب ذلك.
- 3- **التنافسية:** حيث انه كلما زادت درجة العدوانية والتنافسية فإن الأداء سوف يزيد.
- 4- **الثقة بالنفس:** يؤدي انخفاضها إلى انخفاض أداء الموارد البشرية.
- 5- **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** فالفرد الذي لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الفرد الذي ليس لديه طموح، ونفس الشيء بالنسبة إلى الدافعية للإنجاز.
- 6- **القدرة على التحكم الانفعالي:** فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الأفراد فإن أدائهم سوف ينخفض، والعكس إذا ارتفعت.
- 7- **النظرة إلى النفس:** حيث أن النظرة السلبية لذات يترتب عنها بعض التأثيرات السلوكية، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء، ويحدث العكس إذا كانت النظرة إيجابية.

ثانيا - العوامل الخارجية (البيئية)

وتتمثل هذه العوامل في ما يلي:

- 1- كثرة المسؤوليات والواجبات التي يتعين على الفرد القيام بها ضمن مهام وظيفته، وضيق الوقت، مما يجعله يركز على إتمام العمل ضمن الوقت المحدد، ويهمل التركيز على جودته.
- 2- نقص التعاون من طرف الآخرين، حيث من المعروف أن التعاون بين الأفراد يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، والقيام بالعمل بصورة منفردة يؤدي إلى خفضه.
- 3- القوانين والإجراءات المحددة من طرف الإدارة، وكذلك السياسات غير الواضحة التي تؤدي إلى عرقلة الأداء.
- 4- العوامل المختلفة مثل الحرارة، الضوضاء، وترتيب الآلات..... إلخ.
- 5- أسلوب القيادة المعتمد من طرف القائد، الذي يعتبر من بين أهم العوامل المؤثرة على مستوى أداء الموارد البشرية، من خلال تأثيره على محدداته.
- 6- كما أن وجود نظام للحوافز من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، لأنه يدفع الأفراد إلى بذل جهد أكبر في العمل.

المبحث الثالث: مفاهيم حول تقييم أداء الموارد البشرية

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء البشري ومعايير التقييم وكذا خطوات التقييم و مختلف الطرق المستخدمة في التقييم.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

1- تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

لقد تعددت التعريف حول تقييم الأداء البشري سنعرض بعضها كما يلي:

✓ يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية والمنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقلة"⁽¹⁾.

✓ كما يعرف بأنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضاً. ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، وبمعايير ذلك بالانجاز المتوقع أداؤه"⁽²⁾.

وعلى هذا فإن عملية تقييم الأداء تتميز بأربع خصائص هي⁽³⁾:

- 1- إن تقييم الأداء عملية مخطط لها مسبقاً.
- 2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- 3- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- 4- وأخيراً فإن عملية تقييم العاملين عملية مستمرة وإذا كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة أنها عملية يومية وليست موسمية وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للفرد.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص: 284.

(2) صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 137.

(3) عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الأردن، 2002

2- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهمية تقييم أداء المورد البشري في⁽¹⁾:

- 1- تزويد المدراء ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة .
- 2- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- 3- تقييم الأداء يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.
- 4- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تتمثل أهداف تقييم الأداء البشري في ما يلي⁽²⁾:

1- بالنسبة للمؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي:

✓ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.

✓ تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الترابط بين العاملين والمؤسسة وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والبيروقراطية.

✓ تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكلفة.

✓ صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

✓ المساهمة في إعداد سياسة جيدة لرقابة.

2- بالنسبة للعاملين

✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية .

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 147، 148.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 120 - 122.

- ✓ تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل.
- ✓ تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعان المؤسسة حول أدائهم.
- ✓ توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي تعمل بها.

3- بالنسبة للمديرين

وتتمثل في⁽¹⁾:

- ✓ التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي.
- ✓ الارتفاق بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- ✓ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء الموارد البشرية

لكي تتجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني كما يجب لابد من إخضاعها لمعايير محددة أبرز هذه المعايير ما يلي⁽²⁾:

1- وضوح أهداف التقييم

أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم أداء الأفراد بأن قلة من أنظمة التقييم أثبتت نجاحها وظهرت هذه الدراسات بأن حوالي 20% أو أقل من برامج التقييم حققت بالفعل أهدافها. ومما لاشك فيه بأن عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم وتدني نسبة الأفراد المؤمنين ببرامج التقييم والتي تتأرجح ما بين 30% و50% من هنا فإن وضوح أهداف التقييم تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء وخاصة إذا شرحت المؤسسة لمواردها البشرية بمختلف مستويات الأهداف الحقيقية لتقييم.

2- شرعية التقييم

المعيار الثاني الدال على نجاح التقييم هو شرعية التقييم والمقصود بالشرعية هنا ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص وظيفية محددة وهامة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الأفراد. فالمؤشرات والعوامل التي لا تتصل لا من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة في توصيفات الوظائف الموزعة على

(1) مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 240.

(2) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 394 - 396.

الأفراد يجب أن تستبعد بالمطلق من عملية التقييم، لأنها ببساطة غير جديرة بالاهتمام وتعتبر بالتالي غير شرعية مقياساً ودلالة. والمقياس هو شرعي المضمون إذا قاس كل الأجزاء الهامة للتركيب الوظيفي بأوصافه ومضامينه والمتعلقة بفاعلية الأداء.

3- جدارة التقييم

المعيار الثالث من معايير تقييم الأداء يتعلق بجدارة التقييم، والمقصود بالجدارة هنا صدور تقييم شبه واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر. فالتقييم المتشابه الصادر من مقيمين أو أكثر هو بالتأكيد تقييم جدير بالثقة كونه حظي بإجماع أو شبه إجماع من قبل صانعيه.

4- تحرير التقييم من التحيز

المعيار الرابع من معايير التقييم هو معيار التقييم من الانحياز فالتقييم يتحرر من الانحياز إذا توفر له شرطان هما:

✓ **عدالة التقييم وموضوعية التقييم:** أي يفرض على المقيم أن يكون منصفاً في تقييمه للأفراد وبغض النظر عن جنسيتهم وجنسهم وديانتهم وسوى ذلك. ويجب أن لا ننسى أن على المقيم أن يطبق القوانين التي ترعى عمليات تقييم أداء الأفراد وان يعمل دوماً تحت سقف القانون.

✓ **موضوعية المقيم:** فالمقيم الذي يصدر أحكاماً غير موضوعية في تقييم الأفراد يكون أسيراً لأهواء شخصية وبالتالي غير متحرر من التحيز.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم أداء الموارد البشرية

أولاً: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

لابد لعملية تقييم الأداء البشري كأي عملية إدارية أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت. ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء البشري كما يلي⁽¹⁾:

1- تحديد معايير تقييم الأداء

ويقصد بها الأسس التي يركز عليها التقييم، أو المستويات يعتبر فيها الأداء البشري جيداً ومرضياً وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء البشري.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم؟ ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصالات ذات اتجاهين: أن يتم نقل

(1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2012 ص ص: 33 - 35 .

المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3- قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

✓ ملاحظة الأفراد العاملين.

✓ التقارير الإحصائية.

✓ التقارير الشفوية.

✓ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه الخطوات لجمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعته بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، وهي الخطوة الموالية.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية يمكن أن تكون على نوعين:

✓ الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

✓ أما النوع الثاني من التصحيح للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

ثانياً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

يمكن تحديد طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين هما:

1- طرق التقييم التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن بين هذه الطرق التي يمكن الاستفادة منها في وضع مقاييس تقييم الأداء ما يلي⁽¹⁾:

1-1 طريقة الترتيب البسيط

من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. ✓ عيوب هذه الطريقة احتمال التحيز من قبل المقيم، لذلك يفضل اعتماد أكثر من مقيم بعملية الترتيب مما يمكن أن يقلل من التحيز. ✓ مزايا: سهولة استخدامها ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.

1-2 طريقة المقارنة المزدوجة

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد في نفس القسم، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني و الثالث فالرابع فالخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بالعاملين الآخرين في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

1-3 طريقة التدرج

يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالتالي:

الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، ولذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 243 - 248.

1- 4 طريقة التدرج البياني

تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً و التي تعتمد على تحديد عدد من الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف غالباً سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

✓ **مزايا:** تمتاز بالسهولة وانخفاض تكاليف إعدادها، وأهمية الطريقة وفائدة الطريقة في التقييم تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وكذلك تبيين مواطن القوة والضعف في كل صفة من صفات الفرد.

✓ **عيوب:** أنها معرضة للتحييز لاحتمال تأثر المقيمين ببعض المؤثرات الخارجية، فيقيمون الأفراد على غير حقيقتهم.

1- 5 طريقة المواقف الحرجة

تعد من الطرق التي تم تطويرها في فترة أخيرة بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل ويوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها وتسجيلها من قبل المقيم.

✓ **مزايا:** أنها تبين مواطن القوة في الأداء وسلوك الفرد، وبالتالي إمكانية تميتها وتطويرها، وهي كذلك توضح جوانب الضعف والعمل على معالجتها.

✓ **عيوب:** قد تشكل عبئاً على المقيم حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما قد تشكل حساسية العاملين ضد المشرفين بالإضافة إلى انخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

1- 6 طريقة المقالة

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات الفورية.

✓ **مزايا:** أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها.

✓ **عيوب:** أنها غير منظمة بشكل ثابت، بحيث تخضع للتغيير من قبل المقيم فأما أن تزداد فيها المعلومات أو تقل، واعتماد المقيم على أسلوبه الخاص الذي قد يعثره الغموض وعدم الوضوح، لذلك فهذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله.

2- الطرق الحديثة

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في تقييم الأداء ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي⁽¹⁾:

2-1 طريقة التدرج على الأساس السلوكي

يرتبط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقيم من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه السلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2-2 طريقة الملاحظات السلوكية

حيث يعتمد تقييم الأداء على سلوك النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

2-3 طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

2-4 طريقة الإدارة بالأهداف

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة بعد الانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم أنفة الذكر وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها عملية اجتماع الرئيس مع رؤوسه في بداية المشروع والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها، بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء. فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه، وتختلف هذه الطريقة عن الطرق الأخرى لأنها تركز على الأداء المستقبلي للفرد، والذي يمكن تطويره مع رئيسه في تحديد النتائج التي يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية معينة كأن تكون سنة بالنسبة للوظائف الإشرافية، أو نصف سنة أو شهر أو أسبوع حسب طريقة العمل⁽²⁾.

(1) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص ص: 132، 133.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

المطلب الرابع: مشاكل وتحديات تقييم أداء الموارد البشرية

قد تصاحب عملية التقييم الأداء البشري بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها وهي كالتالي (1):

1- **صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية، إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس، وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

2- **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمروؤسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

3- **سرية أو علنية تقارير الأداء:**

هناك محاسن وسلبيات من إتباع نظام السرية أو العلنية في تقييم الأداء فنظام السرية لنتائج التقييم يعني عدم اطلاع العامل على نتائج التقييم، وبفائها سرا مقصورة على المشرف والإدارة العامة، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ضمانا للمشرف ويعطيه حرية في وضع التقديرات بعيدا عن مناقشة واعتراض مروؤسيه، إلا أن هذا الأسلوب يحرم المروؤس من الإطلاع على نقاط ضعفه وفرصة المناقشة والاعتراض إن لزم الأمر على نتائج التقييم.

أمّا الأسلوب العلني للتقييم فيقتضي إطلاع ومكاشفة المروؤسين بنتائج التقييم، وهذا ما يغلب إتباعه في المنظمات في الوقت الحاضر، لمل له من فوائد تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء فليس من شك أن مناقشة نتائج تقرير الأداء مع المروؤس يتيح المجال له لإبداء وجهة نظره ومناقشة النتائج والاطلاع على نقاط الضعف والقوة، وبحث سبل تقادي نواحي الضعف باقتراح إلحاقه ببرامج تدريبية أو نقله لوظيفة أخرى تتناسب وقدراته وتتواءم وميوله ورغباته، كما أن الأسلوب العلني يعتبر أكثر ديمقراطية وعدالة حيث يتيح للطرف الآخر فرصة إبداء وجهة نظره وإشراكه به وخطط وبرامج تنمية تناسبه وتحقق له التقدم وزيادة معدّلات أدائه، إلا أن هذا الأسلوب له محاذر، والمتمثلة في احتمال تخوف من ردة فعل المروؤس فيما لو وضع تقديرات ضعيفة له مما ينعكس على نظام الترقية حسب الكفاءة في المنظمة والتلاعب في تطبيق نظام التقييم لمسايرة أوضاع ومؤثرات اجتماعية يتعرض لها المشرف.

(1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص: 176، 177.

4- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.

5- عوامل بيئية: هناك عوامل بيئية تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة المرتفعة، وتدني الإضاءة، والضوضاء المرتفعة.

المبحث الرابع: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية

إن المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تحسين أداء مواردها البشرية، وذلك لمواجهة متطلبات العصر وتحقيق أهدافها المسطرة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى بعض مداخل التي تتبناها المنظمات لتحسن الأداء البشري كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة.

المطلب الأول: إعادة الهندسة

أولاً: مفهوم وملامح إعادة الهندسة

1- مفهوم إعادة الهندسة

يعني مفهوم إعادة الهندسة البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والعناصر والأنشطة ذات القيمة المضافة، إنه يعتبر مقترحاً لإعادة اكتشاف المنظمة، وكما يقول "مايكل هامر" إنها تعتبر بمثابة بيان رسمي عن ثورة في المنظمة، ويقال إنها الثورة التالية للمنظمات و الأعمال التجارية مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لآدم سميث والتي كانت لها أهميتها وفعاليتها خلال القرنين الماضيين⁽¹⁾.

✓ وتعرف إعادة الهندسة أيضاً بأنها " إعادة التفكير الأساسي إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة⁽²⁾.

✓ وتعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة⁽³⁾.

(1) سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، الطبعة الأولى، دون دار النشر، مصر، 2009، ص: 166.

(2) نفس المرجع.

(3) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص: 69.

✓ وإعادة الهندسة: هي التفكير في الأساسيات وإعادة تصميم جوهري وجذري للعمليات من أجل تحقيق تحسينات متميزة في الأداء⁽¹⁾.

وبذلك فإن عملية إعادة الهندسة تركز على العناصر الأربعة التالية⁽²⁾:

- 1- إعادة التفكير في الأساسيات: تبدأ عملية إعادة الهندسة بالتفكير العميق في الوضع الراهن وإعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والقيم، والهياكل، وأساليب إدارة الموارد البشرية والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها لا تواكب التغييرات.
- 2- إعادة التصميم الجذري: تعتمد إعادة الهندسة العمليات الإدارية على ابتكار أساليب جديدة مستخدمة لأداء العمل، وليس مجرد تحسين أو تعديل تدريجي في الأساليب القديمة.
- 3- التركيز على العمليات: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل قدرة العمليات في كونها قادرة على الوفاء بمتطلبات العميل، وليس على الهياكل التنظيمية أو الأشخاص.
- 4- تحقيق تحسينات متميزة: تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهريّة فورية لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي أو الشكلي في الأداء والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

2- ملامح إعادة الهندسة

تتمثل الملامح الرئيسية لإعادة الهندسة في⁽³⁾:

- ✓ التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة .
- ✓ إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- ✓ التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والإستراتيجية.
- ✓ التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- ✓ شمول المنظمة كلها(العمليات، النظم، والسياسات والهياكل).
- ✓ التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
- ✓ حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- ✓ الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

(1) فانتن أحمد أبو بكر، موصي بنت محمد الزومان، معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2007، ص: 21.

(2) نفس المرجع، ص ص: 21، 22.

(3) أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: مبادئ ومعيقات تطبيق إعادة الهندسة

1- مبادئ تطبيق إعادة الهندسة

ترتكز مبادئ وقواعد إعادة الهندسة على الدعائم التالية (1):

- ✓ التنظيم حول النتائج وليس حول المهام.
- ✓ جعل أولئك الذين يستخدمون مخرجات العملية هم الذين يؤدون العملية ذاتها.
- ✓ يتم تصنيف عمل تشغيل المعلومات من خلال العمل الحقيقي الذي ينتج المعلومات.
- ✓ معالجة الموارد المشتتة كما لو كانت متمركزة.
- ✓ ربط الأنشطة المتوازنة بدلا من تجميع نتائجها، وبما يؤدي إلى استمرارية التنسيق والتواصل.
- ✓ تحدد نقطة القرارات حيث يؤدي العمل، ويتم بناء الرقابة خلال العملية.
- ✓ يتم الحصول على المعلومات مرة واحدة ومن مصدرها، وذلك بهدف تادفي حدوث الأخطاء الداخلية عند تجميع وتحليل ونقل البيانات، وأيضا بهدف التخلص من البيانات الفائضة.

2- معيقات إعادة الهندسة

ويمكن إجمال هذه المعوقات من خلال آراء العديد من الكتاب كما يلي (2):

- ✓ الأخذ في الاعتبار تأثير وتأثر إعادة الهندسة بنظم المعلومات فقط، وإهمال أثرها على باقي النظم داخل المنظمة.
- ✓ يغفل المدربين العموم عن تقديم الدعم الدائم والصورة الواضحة عن تقديم إعادة الهندسة وماذا تفعل؟.
- ✓ في غياب الصورة الواضحة لإعادة الهندسة، فإن الخوف والرعب ونقص الأمان يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة، حيث يؤدي التطبيق في أحيان كثيرة إلى فقد بعض الموظفين لوظائفهم.
- ✓ قصور فهم الإدارة العليا بالمنظمة، وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إعادة الهندسة.
- ✓ إهمال الثقافة التنظيمية و قصور نظم تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ✓ قصور نظم تقييم الأداء وعدم وجود نظم اتصال مدعمة.
- ✓ قصور نظم الدفع والتعويضات و المكافآت وعدم كفاية الموارد اللازمة للتطبيق.
- ✓ الاستعجال في التطبيق بدون توافر البنية التحتية الملائمة.
- ✓ استغراق وقت أزيد من اللازم في الدراسة والتحليل.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 168، 169.

(2) نفس المرجع، ص: 170.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت التعاريف حول إدارة الجودة الشاملة، وسنعرض بعضها كما يلي:

✓ تعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية بأنها: " فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام الناجح للمصادر البشرية، وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل" (1).

✓ كما تعرف بأنها: "مدخل جديد في أداء الزبون يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل بوحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة" (2).

✓ وعرفت بأنها: " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية ضرورية لكل شيء داخل المنظمة أو الشركة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكرة، السلوك، القيم المعقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءاتك العمل والأداء... إلخ، وذلك بغرض الوصول إلى تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة لتحقيق أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، وبلوغ أعلى درجة من الرضا لدى المستهلك" (3).

ومن التعاريف السابقة يمكن الخروج ببعض خصائص هذا المدخل كما يلي (4):

- أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة، ويتحمل الجميع ذلك.
- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.

(1) سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - الجزء الأول، دار المناهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 26.

(2) نفس المرجع، ص: 27.

(3) لعلى محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر، الأردن، 2010، ص: 141.

(4) مهدي السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:

- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
 - أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
 - تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
 - يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- أما أهمية إدارة الجودة الشاملة فيمكن توضيحها فيما يلي⁽¹⁾:
- ✓ تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
 - ✓ انخفاض في تكاليف الإنتاج، وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للشركة.
 - ✓ تخفيض العمل المتكرر، وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.
 - ✓ تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة.
 - ✓ إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات و الأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.
 - ✓ زيادة العائد على استثمار الشركة.
 - ✓ زيادة فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

ثانياً: أهداف ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في⁽²⁾:

- ✓ تواجد بيئة مشجعة على الابتكار، وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء والجهد، وكذلك العمل على تشجيع طرح الأفكار والرؤى ذات الطابع التطويري والمجدد بغرض تحسين وتطوير إجراءات العمل.
- ✓ ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين أفراد المنظمة أو الشركة.3 اختصار الوقت والإجراءات في انجاز الأعمال.
- ✓ تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- ✓ سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- ✓ رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة.
- ✓ تدريب العاملين داخل المؤسسة على العمل بروح الفريق الواحد والعمل على نبذ الفردية والانعزالية.

⁽¹⁾ نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 91.

⁽²⁾ مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن

- ✓ استبعاد الرسالة عديمة الفائدة، وأيضا المكررة.
- ✓ رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.
- ✓ الدعوة إلى إشراك كافة العاملين في مجالات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم وتشجيعهم على المناقشة المفتوحة للتعرف على مؤشرات النجاح والفشل.
- ✓ خفض تكاليف تقديم المنتج والخدمة.
- ✓ تحقيق رضا وتوقعات المستفيدين من منتجات أو خدمات المؤسسة (العملاء، البائعين، المورد).

1- معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من أبرز هذه المعوقات ما يلي⁽¹⁾:

- ✓ مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العمال، وهذه راجع لغياب ثقافة الجودة وغياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.
- ✓ قصور وإدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجز عنها وذلك بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
- ✓ تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- ✓ الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- ✓ وجود المشكلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، والتركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط للسلطة، وكذا غموض الأهداف وعدم تحديدها وتناقضها في بعض الأحيان.
- ✓ التغيير المستمر في القيادات الإدارية، وما يصاحب ذلك من تغيير في الاستراتيجيات وفي طرق وإجراءات العمل، وصعوبة التحكم في نظام الجودة.
- ✓ تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها للتعقيد.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية المعاصرة في إحداث التغيير والتطوير في أنشطة وعمليات منظمات الأعمال، فهي مدخل لإضافة وإثراء القيمة من خلال التركيب أو المزج بين عناصر المعرفة من أجل خلق توليفات معرفية أفضل، أي أنها مدخل أقرب إلى التحسين وذلك بتنظيم مهارات وخبرات الموارد البشرية داخل المنظمة والرفع من قدراتهم، مما ينعكس على تحسين أدائهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكذا من خلال التنسيق بين العمليات المعرفية الأربعة من اكتشاف وتوليد للمعرفة، وتخزينها، ونقلها ومشاركتها، وتطبيقها. وسنتطرق لهذه العمليات بالتفصيل في الفصل الثاني.

(1) لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة" إيزو 9000"، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص: 140 141.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل استطعنا التوصل إلى أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من الفرد فقط، بل كذلك نتيجة تفاعل القوى الداخلية والخارجية المحيطة به، ويتحدد مستوى الأداء البشري من خلال محددات داخلية وأخرى خارجية، ويتم قياسه وتقييمه بالاعتماد على طرق تقليدية أو حديثة ووفقا لمعايير تختلف من مؤسسة لأخرى، وكل مؤسسة تعمل على تحسين أداء مواردها البشرية باعتبارهم محور النجاح وتحقيق التميز، فهناك العديد من المداخل التي تعمل وتهدف للتحسين تأخذها المؤسسات كمنهج أو أسلوب للتوصل لأداء أكثر فعالية كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة.

الفصل الثاني:

علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم حول المعرفة

المبحث الثاني: التوجه نحو إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات حول التشارك المعرفي

المبحث الرابع: تأثير التشارك المعرفي على مؤشرات

أداء الموارد البشرية

تمهيد

في هذا الفصل سنتطرق إلى علاقة التشارك المعرفي بالأداء البشري، باعتبار أن التشارك المعرفي عملية من عمليات إدارة المعرفة حيث أن هذه الأخيرة أسلوب إداري وتقنية تسيير حديثة تعمل على الاستخدام الأمثل والرشيد للمعرفة، لأن المعرفة نوع من أنواع رأس المال القائم على الأفكار ومورد لا يهتك بل يزداد بشكل متراكم من خلال النقل والتبادل والمشاركة.

لذلك من خلال هذا الفصل نهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي والأداء

البشري من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

- ✓ المبحث الأول: يتضمن مفاهيم حول المعرفة
- ✓ المبحث الثاني: يتضمن التوجه نحو إدارة المعرفة
- ✓ المبحث الثالث: يتضمن أساسيات حول التشارك المعرفي
- ✓ المبحث الرابع: يتضمن تأثير التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم حول المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم المعرفة ومصادرها وأهم أنواعها، وكذا العوامل المؤثرة فيها إضافة إلى تناول مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها، وكذا متطلباتها وأهم العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

1- تعريف المعرفة

قبل تعريف المعرفة لا بد من التطرق إلى الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، باعتبار أن الكثير يخلط بين هذين المصطلحين والمعرفة، لذلك يجب توضيح الفرق لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات و ذلك كما يلي:

1- **البيانات:** يعرفها "السيبيعي" أنها: "أوصاف بدائية لأشياء وأحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة لكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى. ومثلا عليها البيانات المخزنة في جداول وقواعد البيانات فهي إن لم يتم استرجاعها بأحد لغات الاستعلام لتعطي معنى مفيد فسيبقى اسمها بيانات برغم تنظيمها وتخزينها"⁽¹⁾. أو "هي المعطيات الخام المتكونة من الأرقام والأصوات والصور، أي المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أحداث و أفعال، وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبثق نتيجة المعالجة بكل أنواعها و أشكالها"⁽²⁾.

2- **المعلومات:** "هي الحقائق عن أي موضوع أو الأفكار والحقائق عن الناس و الأماكن، و أي معرفة تكتسب من خلال الاتصال أو البحث أو التعليم أو الملاحظة"، أو هي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار أو التحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعديلات"⁽³⁾.

3- **المعرفة:** لقد تعددت التعاريف حول مصطلح المعرفة ومنها ما يلي:

✓ المعرفة "هي الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد"⁽⁴⁾.

(1) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع

غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011، ص ص: 12، 13.

(2) عبد الناصر موسى، الطيب داودي، إدارة المعرفة وذكاء الأعمال - تكامل أم اختلاف؟ المحور 14 ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23- 26 أبريل، الأردن، 2012، ص: 133.

(3) أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة دمشق - المجلد 28 - العدد الأول - 2012، ص ص: 478، 479.

(4) إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص:

✓ لقد عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 **المعرفة** على أنها: "المعرفة سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني" (1).

✓ عرف "Drucker" **المعرفة** بأنها: القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون سوى عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية" (2).

ومما سبق يمكن القول أن المعرفة عبارة عن عملية عقلية تحصل عن طريق التعلم والتجربة والخبرة المتراكمة لدى الفرد، والتي تتشكل في معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية تتحول إلى معلومات يتم استثمارها كسلعة ذات منفعة عامة وذات نتائج إبداعية جديدة تخدم العديد من مجالات وجوانب الحياة.

2- خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج عنه، ويشير كل من " هوسيل وبيل" إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة تتمثل في (3):

✓ **المعرفة متجددة في عقول الأفراد**: ليس كل المعارف الموجودة في المؤسسة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجددة فنحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة .

✓ **يمكن للمعرفة أن تولد**: إن بعض المؤسسات لهل خصوبة ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

✓ **المعرفة يمكن أن تموت**: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يسجل في الدوريات والكتب.... إلخ، ولكن الغالبية العظمى منها تموت ولموت المعرفة خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال معارف جديدة لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام.

(1) كمال منصور، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة- المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 4، ص: 52.

(2) العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف"01"، 2013، ص: 4.

(3) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الحديثة - مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع الأردن، 2013، ص: 35.

- ✓ المعرفة يمكن أن تمتلك: نظرا لارتفاع قيمتها فإن أغلب المؤسسات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات اختراع أو أسراراً تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- ✓ المعرفة يمكن أن تخزن: إن ما تم تخزينه خلال 20 سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها، ويتم الخزن على الورق و الأشرطة ووسائل الخزن الاليكترونية.
- ✓ المعرفة يمكن أن تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى مثل المعرفة العلمية ومعرفة المهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية. وإضافة إلى الخصائص السابقة نجد أيضا⁽¹⁾:
- ✓ اليقينية: إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية اليقين والجزم والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة، إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح، فالمعرفة دون اعتقاد أو يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة.
- ✓ التراكمية: لم تتوقف البشرية عن تقديم كل ما هو جديد والمتتبع لسير الحضارات القديمة، حتى يومنا هذا لا توجد صعوبة في اكتشاف أن كل سعي الحضارات كان من أجل المعرفة، وكل معرفة تدرك كانت توضع حجرا جديدا في صرح الحضارة الإنسانية وحافزا جديدا لاكتشاف معارف أخرى.

3- أهمية المعرفة

- تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في بعض النقاط وهي كالتالي⁽²⁾:
- ✓ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي والخدمات، وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى كافة.
- ✓ المعرفة العملية والعلمية تمس الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.
- ✓ الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة ما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم والذي يمثل الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.

⁽¹⁾ سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة - مذكرة ماجستير، غير منشورة، في علم المكتبات جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 30.

⁽²⁾ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 9، 10.

✓ الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات، وشركات الخدمات المالية والمصرفية، والإعلان والإعلام وغيره.

✓ الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم، وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الدين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة

قد بينت دراسة (Marquardt,2002 p47) على أنه يوجد مصدرين للحصول على المعرفة أو اكتسابها هما⁽¹⁾:

1- **المصادر الداخلية:** وتتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي الحوار العمليات الداخلية الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة ومن أمثلة المصادر الخارجية نجد:

✓ المكتبات والانترنت والإنترنت.

✓ القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعتبر البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات والحوادث البيئية، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير يتم تفسير المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة.

(1) نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19، 20.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فقد قدمت عدة نماذج لأنواع المعرفة وسنعرض بعضها كما يلي⁽¹⁾:

من أشهر النماذج التي صنفت المعرفة ما قدمه "Nonak" حيث صنف المعرفة إلى معرف صريحة وضمنية.

1- المعرفة الصريحة: وهي تلك التي من السهل شرحها، وتوثيقها واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية، القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا ببراءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجد لها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وفي إجراءات عملها، وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها، وغير ذلك.

2- المعرفة الضمنية: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" فهي المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. وبالتالي فهي تلك المعرفة الخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة والتي تتصف بالقدرات والمهارات الشخصية التي لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة والتي يصعب الرقابة عليها.

وهناك تصنيف آخر يندرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض، ووفق هذا التصنيف تأخذ عدة أشكال وهي كما يلي⁽²⁾:

1- المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، وهي تشبه المعرفة الشائعة، وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد.

2- المعرفة الإدراكية أو معرفة "ماذا": وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.

3- المعرفة السببية أو معرفة "لماذا": وهي التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية، عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي نعتمد عليه في اتخاذ القرارات.

(1) صورية لعنود، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كندور للابكترونيك بولاية بوج بوعريرج- الجزائر مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، ديسمبر، 2015، ص: 182.

(2) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

- 4- **معرفة الأغراض أو الاهتمام ب"لماذا":** وهي تتطلب مجموعة سياقية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد، الخيارات الإستراتيجية و مبادلات التكلفة والعائد.
- بالإضافة إلى الأصناف الأربعة في هذا النموذج نجد كذلك⁽¹⁾:
- 5- **معرفة "من":** تتعلق بالعلاقات، الشبكات، الصلات، الأفراد، التشارك، الجمعيات والنوادي.
- 6- **معرفة "أين":** تتعلق بالموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط .
- 7- **معرفة "متى":** تتعلق بالتوقيت، سرعة الأداء، التخطيط، الجدولة، السياق، الماضي والمستقبل.
- 8- **معرفة "كيف":** تتعلق بالمهارة، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، القيام بالعمل، عملية الابتكار والعملية الإدارية.
- 9- **معرفة "فيما لو":** تتعلق بالحالة المحددة، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اكتساب وتوليد معارف جديدة في مجالات مختلفة من أبرزها ما يلي⁽²⁾:

- 1- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفتة معينة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي ضرورة توفر مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وكذا أن تتزود بالكوادر البشرية المؤهلة التي تتولى الإشراف عليها، بالإضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذا معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
- 2- **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرية على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية أنتاج وتوليد للمعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
- 3- **مدى توفر الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة. فكلما زاد الدعم المالي كلما زادت

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة الالكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص: 492.

⁽²⁾ إبراهيم خولف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53، 54.

- كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدّات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- 4- مدى توفر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر على توليد إنتاج المعارف الجديدة كما تسهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- 5- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.
- 6- المؤسسات التعليمية: المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها، تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذا إلى منظورة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العلمية المختلفة.
- 7- الأوضاع العامة: الأوضاع السياسية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أنّها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: التوجه نحو إدارة المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وأهدافها، بالإضافة إلى أسباب التوجه نحو إدارة المعرفة ومبادئها وكذا متطلباتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

لقد مرت إدارة المعرفة كغيرها من المداخل الإدارية بعدة مراحل اختلف الباحثون في عرضها كل حسب نتائج أبحاثه ودراساته، وسنعرض نشأة إدارة المعرفة حسب ما توصلت إليه إحدى الدراسات وذلك كما يلي⁽¹⁾:

بالنظر إلى بداياتها التطبيقية فإننا نجدتها تتجسد في الممارسات الأولى لها من قبل شركة **Hewlett** و **Peckard-HP** الأمريكية عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر". ورغم هذه الخطوات إلا أنها بقيت محتشمة وتأثيرها غير مقنع على عمليات الأعمال.

أما إدارة المعرفة مصطلح جديد ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، وهذا المصطلح ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات، لكن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية

(1) سمراء كحلات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51، 52.

والأنشطة المعرفية وحل المشكلات ولكن الطرح كان نظريا آنذاك، أما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة فهي تخص الجانب التطبيقي لها الذي لم يعرف إلا مؤخرا بعد إدراك فوائد بعض مبادراتها الناجحة.

ومن البدايات النظرية لها نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات على أنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات" وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات، ولكن المفهوم بقي غامضا ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إن إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تتبأ " Peter Dracker " بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة و أن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء " أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي.

ومنه نستنتج أن إدارة المعرفة ليست وليدة العصر الحالي لها جذور تمتد من بداية القرن العشرين لكنها بقيت تمشي حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها بعض المنظمات راسمة بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مفهوم وأهداف إدارة المعرفة

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

1- تعريف إدارة المعرفة

ليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه بين المختصين في إدارة المعرفة، ونظرا لاختلاف المختصين بحسب التوجه الذي يسلكه كل باحث سنقدم بعض التعاريف كالآتي:

✓ **إدارة المعرفة:** هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة ودافعها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وطريقة كفوة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح"، كما أن المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (APQC) إدارة المعرفة عرفها بأنها "إستراتيجية واعية لوضع كل من التكتيك والمعرفة الواضحة وموضع التطبيق، وذلك من خلال خلق طرق عملية مشتركة يطبقها جميع أفراد المؤسسة"⁽¹⁾.

✓ **إدارة المعرفة:** هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي والتعلم⁽²⁾.

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 91، 92.

⁽²⁾ إنعام محسن حسن زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي - دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، ص: 227.

ومما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة هي إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات، حيث تمثل النظام الذي من خلاله تحدد المعرفة ويتم تطويرها وتوزيعها واستخدامها والحفاظ عليها واسترجاعها وقت الحاجة وسعيًا لتحقيق قيمة جديدة للأعمال ورفع مستوى الأداء وتحقيق التكاليف وتلبية متطلبات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

2- أهمية إدارة المعرفة

فيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به البعض في ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي تتمثل في⁽¹⁾:

- ✓ كيفية انتقاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) وإعادة التجارة الإلكترونية.
- ✓ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- ✓ الآلية التي تمكن المنظمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمؤسسة.
- ✓ إن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ بموجبه يتم إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق رضا الزبون.
- ✓ من خلال عمليات اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة تحمي المنظمة حصتها السوقية، وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.
- ✓ تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.
- ✓ تساعد إدارة المعرفة المؤسسة من زيادة عوائدها وإرضاء زبائنها وولائهم وتحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها وفيما يلي بعض الأهداف⁽²⁾:

- ✓ الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.

(1) عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2006، ص ص: 27، 28.

(2) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص: 43، 44.

- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لخلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ وضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ✓ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ✓ تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المطلب الثالث: أسباب التوجه نحو إدارة المعرفة

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن تلخيص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية (1):

- 1- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة وقليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.

(1) صلاح لآ بين الكبيسي، المرجع السابق، ص ص: 53 - 55.

- 3- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- 4- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- 5- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها.
- 6- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- 7- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برنامج لإدارة المعرفة.
- 8- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقل المعلومات.
- 9- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- 10- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

المطلب الرابع: مبادئ ومتطلبات إدارة المعرفة

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من مبادئ إدارة المعرفة في منظومة وبعض هذه المبادئ فيما يلي من وجهة نظر البيلاوي وزملائه⁽¹⁾:

- 1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعتبر مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، ويشتمل على ما يلي:
 - ✓ ابتكار المعرفة، أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية.
 - ✓ إضافة للمميزات والقيم لمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة.
 - ✓ تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص: 162 - 167.

✓ وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة.

✓ تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

2- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا: لا يخفى على أحد أن المعرفة تعتبر قوة، وبالتالي ليس من

المدهش على أي فرد أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية، فلو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة والمال والنجاح، فإذا لم تظهر أي أساسيات حول عملية إنشاء إدارة المعرفة فأنها إشارة جيدة إلى أنه لا يوجد أي شيء هام يجب على المؤسسات تنفيذه.

3- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: يتوافر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال

والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لبعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة اتجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها المجموعات: جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي، وأيضا إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة.

4- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من

العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعا للمؤسسات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج، والبحث في أحوال السوق، والتنمية وأيضا تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جدا أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

5- إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة

المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو أن صيغ المعرفة دائما تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمؤسسات دائما ما تغير من استراتيجياتها وكياناتها التنظيمية، واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات، وأيضا فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية والتي قوامها الحواسيب والبرمجيات الخاصة

(1) صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص ص: 13، 14.

بذلك، وكافة الأمور ذات العلاقة أي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات.

2- **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، إذ لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع عصر المعرفة.

3- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقة الملائمة والموافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة كتشجيع روح الفريق في العمل وتبادل الأفكار تلعب دوراً مهماً في المعرفة، لذا يجب تطوير الثقافة السائدة في المؤسسة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها وتوليد ثقافة مؤسسية جديدة اتجاه المعرفة تمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة والفعالية.

4- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات إدارة المعرفة، وعليه يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بعمال المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤوليات القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى قيام البرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من أربع عمليات أساسية، لكل منها عملياتها الفرعية وتشمل العمليات الرئيسية ما يلي:

1- **اكتشاف وتوليد المعرفة:** ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة وانتقائها من مصادرها المتعددة، كذلك المحتوى على المعرفة الضمنية والصريحة أو هي عملية اكتشاف معرفة جديدة وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية، ويتم اكتشافها من بيانات أو معلومات أو من توليف معرفة مسبقاً⁽¹⁾

وهذا من خلال العمليات الفرعية التالية⁽²⁾:

✓ **التركيب:** تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة.

✓ **التنشئة الاجتماعية:** من خلال تفاعل أشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم، والهدف من التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة.

⁽¹⁾ راتب صويص، محمد خلاف وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص: 51.

⁽²⁾ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ص: 134، 135.

2- **مسك والتقاط المعرفة:** وهي عملية مسك واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات أو الوحدات التنظيمية، سواء كان ذلك ضمن المنظمة نفسها أو مع منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم، وهذه العملية يمكن أن تتم بوحدة من عمليتين فرعيتين⁽²⁾:

✓ **التجسيد:** وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح ككلمات ورسوم وغيرها، والتجسيد هو إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد ويساعد في صياغتها بأشكال يمكن للآخرين فهمها.

✓ **الاستلهام أو المحاكاة:** وهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد وهذا ما يشار إليه اعتيادياً بالتعلم، فهذه الطريقة يصبح بإمكان المتعلم أن يحاكي ويستشعر ما شعر به من امتلاكوا المعرفة من قبل.

3- **مشاركة المعرفة:** ويمكن أن تتم على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، فالمشاركة على مستوى العاملين تتمثل في الحديث إلى زملاء العمل لمساعدتهم في عمل الأشياء بشكل أفضل وأسرع وأكثر وفعالية. أما على مستوى المؤسسة فتشير إلى خلق المعرفة وتنظيمها وإعادة استخدامها ونقل المعرفة المبنية على الخبرة الموجودة داخل المؤسسة وتاحتها لمؤسسات أخرى⁽³⁾.

ويتم نقل المعرفة بواسطة إحدى العمليتين الفرعيتين⁽⁴⁾:

✓ **التنشئة أو التفاعل الاجتماعي:** حيث يسهل تفاعل الأفراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة.

✓ **التبادل:** ويعني تبادل الأشخاص للمعارف التي يملكونها، أي أن التبادل يستخدم لنقل المعرفة الصريحة بين الأشخاص لغرض تركيب تلك المعرفة وتدوينها.

4- **تطبيق المعرفة:** وتشمل عملية استخدام المعرفة لدى اتخاذ القرارات أو تنفيذ مهام، وهذا لا يستدعي بالضرورة أن يفهمها من يستخدمها، وإنما يستطيع استخدامها، ويمكن أن تحقق المؤسسة استخدام المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ المهام بوحدة من هذه الطريقتين الفرعيتين⁽¹⁾:

✓ **التوجيه:** ويتم من خلال إعطاء توجيهات للآخرين عما يقومون به وقف هذه الطريقة، ويحتفظ من يملك المعرفة بالمعرفة ولكنه يستخدمها في وضع توجيهات الآخرين عما يقومون به.

⁽²⁾ نفس المرجع.

⁽³⁾ نمر عبد الحميد سليحات، سعود محمد المحاميد، أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد1، 2013، ص: 3.

⁽⁴⁾ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، نفس المرجع السابق، ص: 35.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق.

✓ الروتين: أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه السلوك وبالتالي تدريب العاملين على تنفيذ هذا الروتين.

المبحث الثالث: أساسيات حول التشارك المعرفي

في هذا المبحث سنتناول مفهوم التشارك المعرفي ومختلف أشكاله ودراسة مختلف نظرياته بالإضافة إلى أهداف وأبعاد التشارك المعرفي وأهم المتطلبات التي يتم من خلالها تطبيق هذا السلوك، والتعرف على مختلف المعوقات التي تصادف مشاركة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وأشكال التشارك المعرفي

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

1- تعريف التشارك المعرفي

هناك تعريف عديدة للتشارك المعرفي اختلفت من باحث لآخر، وبعضها كما يلي:

✓ مشاركة المعرفة: هي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية⁽¹⁾.

نلاحظ من خلال التعريف أن تشارك المعرفة يركز على نقل وتحويل المعرفة في الوقت المناسب.

✓ مشاركة المعرفة: تمثل عملية اتصال بين اثنين أو أكثر من المشاركين، بحيث يكونوا مشمولين في عملية نقل المعرفة، وهذه العملية تتضمن مخزونا معرفي متاحا لدى مصدر المعرفة من خلال تفسير الاتصالات بواسطة واحدا أو أكثر من متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقا لمعرفة جديدة⁽²⁾.

هذا التعريف يركز على أن تشارك المعرفة هي عملية اتصال تتضمن نقل مخزون معرفي متاح يساهم في خلق معرفة جديدة.

✓ مشاركة المعرفة: تعكس العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة (الضمنية والصريحة) وينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة، وبالتالي تشارك المعرفة مرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعرفة⁽³⁾.

⁽¹⁾ سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) - دراسة حالة - مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، 2010، ص: 114.

⁽²⁾ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران) رسالة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، ص: 02.

⁽³⁾ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص: 485.

ومنه نستنتج من التعاريف السابقة أن سلوك التشارك المعرفي هو عبارة عن عملية من عمليات إدارة المعرفة منظمة ومنسقة، تتضمن تحويل ونقل مختلف أنواع المعرفة وإتاحتها للآخرين وذلك لمساعدتهم في العمل وتطوير قدراتهم في أداء مهامهم، والتشجيع على التعاون والتفاعل المتبادل بين الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي خلق معرفة جديدة.

2- أهمية التشارك المعرفي

يعتبر تشارك المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، وذلك كما يلي⁽¹⁾:

إن مفهوم تشارك المعرفة يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

- ✓ لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دائما حاجة لنقل المعرفة نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسات، فالיום يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات.
- ✓ إن أهمية المعارف لا يرجع لأهمية المعرفة بحد ذاتها، بقدر ما يرجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة.

كما أن أهمية تشارك المعرفة ترجع للعديد من الأسباب والتي تتعلق بما يلي:

- ✓ الاقتصاد الجديد يتعامل مع المنتجات الغير ملموسة، الأفكار، العمليات، المعلومات والمعارف والتي تأخذ حصة كبيرة من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي.
- ✓ تعزيز الميزة التنافسية المستدامة هو ابتكار مستمر، بمعنى آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة، أو ناتج تشارك المعرفة.
- ✓ ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات، كون أن الأفراد في بحث فرص توظيف أكثر نفعا وبالتالي فالأفراد لا يبقون في الوظيفة مدى الحياة، فمهما كان عند مغادرة أحدهم المؤسسة فإن معارفه تغادر معه.
- ✓ مشكلة المؤسسة في الغالب هي أنها لا تعرف- ماذا تعرف؟ فعدد كبير من المؤسسات في العالم لا يعرفون معارفهم، مما يحملهم تكاليف البحث مجددا عن المعارف الجديدة، كما أن الخبرة المكتسبة والمطبقة في أحد أجزاء المؤسسة قد لا تكون متاحة في أجزاء أخرى.
- ✓ التغيير السريع في بيئة الأعمال وفي التكنولوجيا.... إلخ، فتغير هذه العوامل يؤدي إلى تقادم معارف المؤسسة أو القاعدة المعرفية لها، ففي بعض الم50% من المعارف ولخمس سنوات سابقة على الأرجح مهملة.

(1) حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 485، 486.

ثانياً: أشكال التشارك المعرفي

يشير " Marquardt " (2002) أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المؤسسات وفق شكلين⁽¹⁾:

1- الشكل المقصود

ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المؤسسة من خلال: الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، النشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التتقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

2- الشكل غير المقصود

ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية القصص والأساطير، وما شابه ذلك.

ويحدد "prusak davenport" (2000) ،wiq (1993) وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل: لقاءات أعضاء المؤسسة عند برادات المياه وفي غرف المحادثة التي تخصصها المؤسسات ليلتقي فيها الأفراد العاملين بها، إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات ولقاءات ما بعد العمل.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التشارك المعرفي

أولاً: أهداف التشارك المعرفي

لقد حدد بعض الباحثون مجموعة من الأهداف المتعلقة بالتشارك المعرفي بعضها كما يلي⁽²⁾:

✓ يرى (camcho 2007,p23) أنه من أهداف التشارك في المعرفة :

- تطوير موضوعي للمفاهيم.
- إنشاء فضاء للتفكير.
- تسجيل مجالات للقاءات.

(1) عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة (14-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان لبنان، 2012، ص: 8.

(2) جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص: 48.

- إنتاج المعارف المساعدة على التغيير .
- إن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المؤسسة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين في تحسين الأداء .
- ✓ يرى (2003,p1) chautal أن التشارك في المعرفة:
- يهدف إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل وتحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المؤسسة .
- يهدف إلى جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق وجمع المعرفة الموجودة لدى الأفراد .
- يهدف تشارك المعرفة إلى الحفاظ على المعرفة التي يمكن أن تفقدها المؤسسة بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة وتحسين نشر المعرفة .

ثانياً: أبعاد التشارك في المعرفة

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد⁽¹⁾:

أشار (2011,p2) shaqrah etal إلى خمسة أبعاد إستراتيجية للتشارك في المعرفة وهي:

- 1- القيادة: حيث تحاول المنظمة وبطريقة إبتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة لتصبح مهارات أساسية متجددة، فالتشارك في المعرفة لا يحدث آليا في فريق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك .
- 2- الثقة: تعد الثقة عاملا غير ملموس يشجع عملية التشارك في المعرفة، كما أن العناية باعتبارها تذهب أبعد من الثقة فهي مساعدة طوعية وعطاء طوعي وأمر ضروريا في تشارك المعرفة .
- 3- الثقافة المعرفية: وتتضمن القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين. وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية هي: التعاون، الالتزام، الكفاءة، المساعدة، الإبداع، التحفيز، المشاركة، فرق العمل الصدق والابتكار .
- وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك في المعرفة وتسهل من تدفق المعرفة الضمنية، حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع من خلال الملاحظة .
- 4- مفهوم "ب" (concept ba): أدخل هذا المفهوم " Nonaka and kanno " (1998) حيث ذكرا أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها فالتشارك

(1) جوهرة أقطي، نفس المرجع السابق، ص ص: 50 - 52.

في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (هو الفضاء المادي للمعرفة) ومواقف وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق (الفضاء الفكري أو الافتراضي).

5- دور التركيبة الإنسانية: وللتركيبة الإنسانية للمؤسسة عدة مسؤوليات، حيث تقدم خلفية للفهم في المؤسسة تدعم الإنتاجية والربحية، إن التركيبة الإنسانية هي التي تحدد فيما إذا وجد ضغط في محيط العمل مثل: الاستخدام المفرط للقوة، معدل تكرار عال للمهام، المواقف الصعبة، والتي تعد عائقا لتحقيق تعليمات التركيبة الإنسانية، فاستخدام هذه الأخيرة يزيد من الجودة الإنتاجية والتشارك في المعرفة. من جهة أخرى حدّد "Yi" (2009) سلام قياس (ksbs) حيث حدّد أربعة أبعاد لسلوك التشارك المعرفي وهي:

- 1- المساهمات المكتوبة: وتشمل سلوكيات الأفراد المترجمة في تقديم الأفكار، المعلومات الخبرة من خلال وثائق مكتوبة بدلا من الحوار، والتي عادة ما تخزّن في قاعدة بيانات المؤسسة (الشخص - وثائق).
- 2- الاتصالات التنظيمية: وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعلات الرسمية بين أعضاء الفريق، أو على مستوى الوحدة، أو القسم في المؤسسة (شخص، جماعة).
- 3- التفاعلات الشخصية: تتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد مثلا: عن طريق الدردشة أثناء الغداء أو مساعدة الزملاء (شخص - شخص).
- 4- جماعة الممارسة: وتتضمن سلوكيات التشارك في المعرفة داخل جماعة تمثل مجموعة موظفين متطوعين، يتحدّثون حول موضوع يجمع بين اهتماماتهم بطريقة غير روتينية وغير شخصية، وهو تفاعل اجتماعي غير رسمي (شخص - جماعة).

المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي

إنّ نظريات التشارك المعرفي مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد مفهوم التشارك في المعرفة إلى نظريات خاصة وتعالج كل من (1):

1- نظرية التنظيم

ترى هذه النظرية أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفعالية فإنّها ستخلق وتضيف قيمة للمؤسسة على المدى الطويل، ولتحقيق الميزة التنافسية على المنظمة أن تضمن تحويل المعارف والخبرات من الخبراء إلى الأعضاء الموجودين داخل المؤسسة.

وضمن هذه النظرية فإن الموظفين يفسرون سلوك التشارك المعرفي بطريقتين بحيث:

(1) جوهرة أقطي، نفس المرجع السابق، ص ص: 53 - 62.

- ✓ يرى بعض الموظفين سلوك التشارك المعرفي من أدوارهم الرسمية.
- ✓ في حين يرى البعض الآخر أنه سلوك الدور الإضافي، أو ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- نظرية الاتصال

وتعرف هذه النظرية بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، والقناة) والذي يركز على فكرة أن الرسالة التي يرسلها المرسل تعتمد على فهم مستلم الرسالة وترجمتها، وفي سياق التشارك المعرفي توصل الباحثون إلى أن هناك خمس مجالات تؤثر على تطبيق عملية التشارك المعرفي وهي:

- ✓ العلاقة بين المصدر والمستلم.
 - ✓ نوع المعرفة ومكانها.
 - ✓ اتجاه التعلم للمستلم.
 - ✓ قدرة من هو مصدر للمعرفة على التشارك فيها.
 - ✓ المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك في المعرفة.
- وتحتاج عملية التشارك في المعرفة إلى قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون عبارة عن اجتماعات فعلي مثل: المناقشات المنتظمة، ورشات العمل، أماكن التدريب.
- وقد تكون اجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: المؤتمرات التليفونية المؤتمرات الاليكترونية، البريد الاليكتروني وغيرها.
- ويمكن تحديد قيمة قناة الاتصال من خلال ثلاثة عوامل هي:
- ✓ قدرتها على تغطية عدة عمليات للتشارك المعرفي في وقت واحد.
 - ✓ مدى سرعتها في تقديم التغذية الراجعة من المستلم.
 - ✓ درجة السياق الشخصي الذي يتأقلم بسرعة مع كل الظروف، بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع لغة الجسم، الحديث اللفظي وغير اللفظي، المظهر... إلخ، في قناة الاتصال.

3- نظرية الألعاب

يشير تحليل نظرية الألعاب إلى أن درجة استعداد الفرد للتشارك في المعرفة يعتمد على خصائص المعرفة، وتستخدم نظرية الألعاب النماذج الرياضية في تحليل التصادم و التعاون بين متخذي القرارات العقلانيين.

- وتبعا لنظرية الألعاب فإن هناك نوعين من تكاليف تشارك المعرفة:
- ✓ تكاليف ظاهرة تتعلق بالوقت والجهد المبذول لتشارك المعرفة.

✓ تكاليف ضمنية ترتبط بنتائج التشارك في المعرفة.

إن الفرد يفقد قوته ومكانته في المؤسسة نتيجة لتشاركه بمعارفه مع الآخرين، ويزداد هذا النوع من التكلفة كلما كانت المعرفة متخصصة وذات قيمة.

كما تلعب الحوافز الاجتماعية دورا إيجابيا في التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التبادل، الالتزام بثقافة المنظمة وتوقعاتها وتحقيق الثقة.

كما أن خوف الفرد من العقاب الاجتماعي (تجنب التعامل معه من قبل زملائه الموظفين ونقل أهميته في المؤسسة) يعد عاملا مخفضا لسلوك الامتناع عن التشارك المعرفي.

4- نظرية التعلم التنظيمي

ترى هذه النظرية أن التعلم يمكن أن يحدث داخل المؤسسة إذا تم التشارك بالمعرفة بفعالية، كما تشير إلى أن الفرد يجب أن يمتلك قدرات امتصاص جيدة قبل البدء في ممارسة سلوك التشارك في المعرفة، حيث أنه كلما كانت قدرات امتصاص المعرفة عالية كلما كانت عملية التشارك المعرفي أكثر فعالية، وقدرة الامتصاص تعني إمكانية تحديد منافع للمعرفة الجديدة التي تم التوصل إليها من أطراف خارجية وربطها بالمعارف الموجودة لدى الفرد، واستخدام المعرفة المتراكمة للوصول إلى حل للمشاكل.

وللقدرات الماصّة بعدان هما: العمق والاتساع، حيث يشير العمق إلى تراكم معارف لدى الفرد حول الموضوع نفسه بما يمكنه من إيجاد معارف جديدة تخص الموضوع، بينما يرتبط الاتساع بتنوع المعارف لدى الفرد بما يمكنه من ربط العلاقات بين مختلف هذه المعارف والحصول على معارف جديدة، ويمكن للفرد تحسين قدراته الامتصاصية باستخدام عدة طرق مثل: المقالات المكتوبة المجالات الكتب واستشارة الخبراء.

5- نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) والتشارك المعرفي

يعد TAM من أهم النماذج المطبقة في دراسة استخدام تكنولوجيا المعلومات، والذي يتكون من بعدين أساسيين هما:

✓ سهولة استخدام المدركة والفائدة المدركة، واللذان يحددان نية الفرد في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا. وتوصل الباحثان (Aliakbar et al,2002) باستخدام نموذج TAM إلى تفسير سلوك التشارك في المعرفة وذلك أن:

✓ " التشارك المدرك" و"الثقة المدركة" نتيجة النية الايجابية لسلوك التشارك في المعرفة.

✓ " الخطر المدرك" له أثر سلبي على النية في التوجه نحو سلوك التشارك في المعرفة.

6- نظريات التحفيز

من أهم نظريات التحفيز نجد:

✓ **نظرية هرم الحاجات لـ "Maslow"**: حيث في هذه النظرية صنفت الحاجات إلى خمسة أقسام: الحاجات القاعدية (الأكل والشرب....)، الأمن (مثل استقرار المحيط)، الانتماء (مثل الصداقة العائلية والحب..). الاحترام (تقدير الذات والاعتراف من الآخرين)، تحقيق الذات (مثل استغلال الطاقات الكامنة)، مع أن "Maslow" لم يوضح السلوك المحفز لكل مستوى من الحاجات، إلا أنه يمكن استخدام نظريته لفهم سلوك الفرد نحو التشارك في المعرفة حيث يكون الفرد مستعداً للتشارك في المعرفة لأسباب مرتبطة بحاجاته مثل: الضائقة المالية، علاقاته غير المستقرة مع محيط العمل أو المحيط الشخصي، بينما سيكون أكثر تحفيزاً للتشارك في المعرفة بحثاً عن الاحترام، الاعتراف، وتحقيق الذات.

✓ **نظرية العاملين لـ "Herzberg" (1987)**: الذي صنف عوامل التحفيز إلى صنفين هما: عوامل السلامة وعوامل التحفيز، حيث أن غياب عوامل السلامة سيؤدي إلى وجود عدم الرضا على سلوك التشارك المعرفي مثل: انخفاض الأجر، عدم استقرار ظروف العمل ومكانة الفرد في المنظمة، كما توجد حالة التوازن بين عدم الرضا وحالة الرضا وهو ما يعرف بحالة "عدم وجود عدم الرضا" سببها توفر عوامل السلامة وغياب عوامل التحفيز.

بينما تتمثل عوامل التحفيز في: تحدّيّات العمل، فرص الترقية، الإحساس بالإنجاز، الاستقلالية الاعتراف في العمل، والشعور بالمسؤولية.

ويمكن تصنيف العوامل التي تحفز مالكي المعرفة على التشارك في المعرفة مثل: البحث عن الاعتراف من قبل الآخرين والإحساس بالمسؤولية وتوفير فرص الترقية.

أما عوامل مستلمي المعرفة (معيدي بناء المعرفة) على التشارك المعرفي مثل: تبادل المعرفة الإحساس بالإنجاز، تحدّيّات العمل والاستقلالية.

ومنه يمكن القول أن عوامل السلامة لها تأثير مباشر على سلوك التشارك المعرفي فبمجرد غيابها يغيب التشارك المعرفي، بينما عوامل التحفيز لها أثر غير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة حيث أن وجودها قد يحفز سلوك التشارك المعرفي اعتماداً على عوامل أخرى مثل شخصية الفرد.

يشير **Jurt al (2009,p150)** أن هناك وجهات نظر يمكن أن تؤثر على التشارك في المعرفة من حيث الكم والكيف وهي:

7- النظرية الاقتصادية

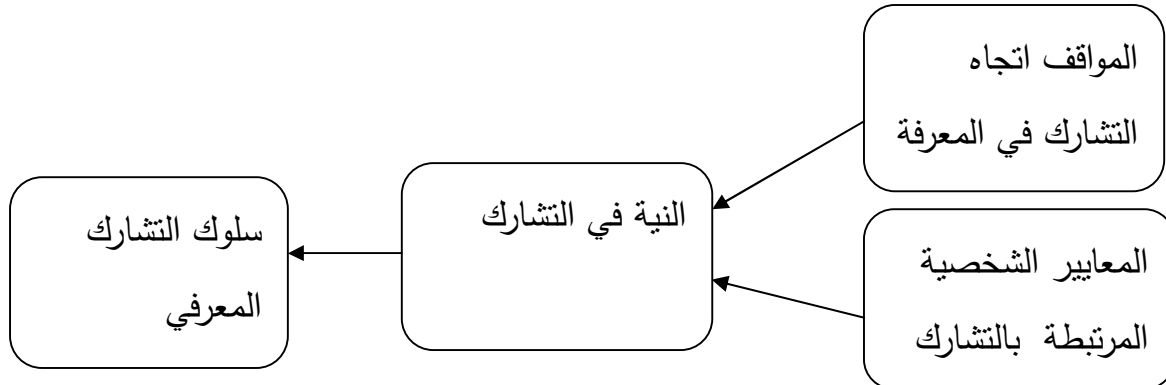
يعتقد أصحاب النظرية الاقتصادية لعملية التشارك المعرفي أنها تتأثر بعدة عوامل، أهمها التحفيز مثل: التعويض المادي، الترقية، توفير فرص التعلم. ويعتقد أصحاب هذه النظرية أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلائي، ويهتم بذاته بحيث أنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك في المعرفة وتخفيض التكلفة (الوقت والجهد).

8- نظريات علم النفس الاجتماعي

ومن بين نظريات علم النفس الاجتماعي نجد:

✓ **نظرية التصرف العقلائي (TRA):** تعد أحد نماذج علم النفس الاجتماعي فهي تركز على العناصر التي تحدد النوايا التي تسبق السلوك، لذلك تستخدم نظرية (TRA) في نموذج التنبؤ بنوايا سلوك التشارك المعرفي والتي تحدد كل من مواقف الفرد ومعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة. حسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربع مكونات: الهدف، التصرف، السياق الوقت. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) : نظرية التصرف العقلائي (TRA) والتشارك في المعرفة



المصدر جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق -

جزائرية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص: 60.

وقد توصلت الدراسات أن من الأمثلة على مواقف التشارك المعرفي: توقعات الفرد حول مساهمة

الآخرين في عملية التشارك في المعرفة، المكافآت المتوقعة، علاقات التبادل المتوقعة.

✓ **نظرية السلوك المخطط (TPB):** يرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك في المعرفة يعد سلوكا متعمدا

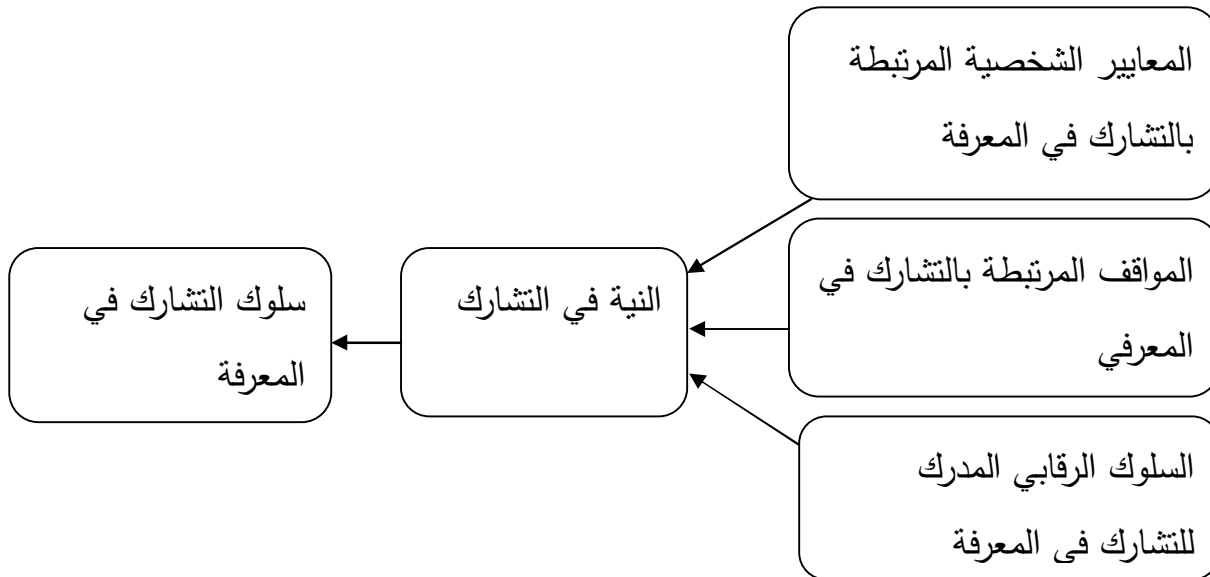
وذلك يمكن تفسيره بنظرية السلوك المخطط وهي نسخة متوسعة من نظرية السلوك العقلائي، والفرق

بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك، حيث وفقا لنظرية (TPB) فإن نية السلوك ترتبط كذلك

بالسلوك الرقابي المدرك، إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف، وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى.

يرى " Amayah et Nelson " أن مواقف الفرد اتجاه التشارك في المعرفة تتأثر بالعناصر الخمس للشخص: الوعي، الحالة، التوافق مع الآخرين، درجة العصبية، الانفتاح. بينما يعكس المعيار الشخصي الإدراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين. والسلوك الرقابي المدرك يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك. وتستند هذه النظرية إلى ثلاث عوامل: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع (العائد والتكلفة) الضغط الاجتماعي اتجاه السلوك، قدرات الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نظرية السلوك المخطط (TPB) والتشارك في المعرفة



المصدر: جوهرة أقطي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

✓ نظرية التبادل الاجتماعي (SET): وهي أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، حيث

تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلا من: تأثير، إنتاج واتصال. كما تهتم بالتكلفة والمنفعة

غير الملموسة والتي يمكن أن يحصل عليها كل طرف مثل: الاحترام، الرعاية، الصداقة... إلخ، فهي

تستمد الفكرة الأخيرة من نظرية التبادل الاقتصادية وتختلف عن هذه الأخيرة في أن:

✓ نظرية التبادل الاجتماعي لا تتضمن العائد عن الاستثمار في التكلفة، حيث لا توجد قواعد واتفاقيات في

هذه النظرية، والضمان الوحيد فيها هو افتراض نوايا التعاون من كل طرف. ويمكن استخدام هذه النظرية

لتفسير سلوك التشارك في المعرفة باعتبارها:

أولاً: سلسلة من التبادلات.

ثانياً: كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة (الجهد، الوقت وضياع المعرفة).

ثالثاً: أن نجاح عملية التشارك في المعرفة يعتمد على نوايا كل طرف واستعداده لتبادل معارفه.

باستخدام هذه النظرية حاولت العديد من الدراسات تفسير العلاقة بين اتصال الأفراد وسلوك التشارك المعرفي. وفي إحدى الدراسات "ww et Lin" (2000) حول التشارك المعرفي في المجموعات الافتراضية باستخدام نظرية (SET)، توصلنا إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها تأثير غير مباشر على التشارك المعرفي وهي: الاتصال المتبادل، الفهم، والثقة. بينما هناك عوامل أخرى لها أثر مباشر على التشارك في المعرفة مثل: التأثير المتبادل، الالتزام المتبادل والتضادم.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

أولاً: متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة أهمها⁽¹⁾:

- 1- **هيكل التنظيمي المناسب:** بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
- 2- **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء ويتميز بالاتصالات الفعالة، نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
- 3- **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز، وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل.
- 4- **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية اليكترونيا في موقع واحد لتسهيل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة، كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.

(1) عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديرام بالجزائر العاصمة- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06 / 2014 ، ص ص: 129، 130.

- 5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تعتبر كألية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- 6- التدريب: لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي، لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

ثانياً: معوقات التشارك المعرفي

- هناك معوقات تحد من عملية المشاركة في المعرفة وبعدد (COOKES et HUSEMAN) (1999) et (GOODMAN 2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة فيما يلي⁽¹⁾:
- 1- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .
 - 2- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يملكونه من معرفة ضمنية.
 - 3- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
 - 4- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر .
 - 5- الشعور بالغبن والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما بينهم لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة المشاركة.

المبحث الرابع: تأثير التشارك المعرفي على مؤشرات أداء الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لأن الأداء المتميز للأفراد العاملين يعني بالضرورة أداء متميز للمؤسسة، ونظراً لتعدد طبيعة العنصر البشري ولما لها من انعكاس كبير على النتائج المتوصل إليها نتيجة تميز العنصر البشري عن غيره من عناصر الإنتاج ، وباعتباره مورداً مهماً يتم الاستثمار فيه لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد، كل هذه المعطيات جعلت المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً للعنصر البشري من خلال متابعة أدائه وتقييمه لمعرفة مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد ، وطبيعة التشارك المعرفي التي تعني التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة تجعل من تشارك المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية.

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تأثير التشارك المعرفي على كل من حجم الأداء البشري، نوعية الأداء وقت الإنجاز، كفاءة الأداء.

(1) عبد السلام نجادات، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

المطلب الأول: تأثير التشارك المعرفي على حجم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تأثير التشارك المعرفي على حجم الأداء سنحاول تقديم تعريف لحجم الأداء (كمية العمل).

✓ **كمية العمل:** تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز (1).

وهناك من يعرف حجم الأداء (العمل): بأنه يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسدية والنفسية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة (2).

إن تشجيع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة من خلال توفير البيئة المناسبة والسعي إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف وتدعيم التعلم الفردي والجماعي وتوفير كافة الوسائل اللازمة لتبادل واكتساب المعارف كل ذلك ينعكس على زيادة قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ويمكن أعمال إضافية تزيد عن الأعمال الأساسية المتعلقة بوظيفة كل فرد.

إن المعارف والخبرات الجديدة التي اكتسبها الفرد من خلال التشارك المعرفي تساعده على الإبداع والابتكار وتمكنه من المساهمة في تقديم اقتراحات تحسن من الأداء الكلي للمؤسسة كما أن تشارك المعارف يسهل على الفرد الإطلاع على كل الأمور المتعلقة بوظيفة ومجال عمله، وذلك فيما يتعلق بمختلف الموارد والإمكانات اللازمة والمطلوبة لأداء مهامه وكذا الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها من خلال الوظيفة التي ينجزها الفرد وعدد الوحدات المطلوبة لتحقيق ذلك، ومنه يمكن القول أن توفر مختلف المعارف تمكنه من أداء عمله وتحقيق كمية عمل تتناسب مع قدراته، كما يمكن أن ينجز عدة أعمال في وقت واحد.

المطلب الثاني: تأثير التشارك المعرفي على نوعية أداء الموارد البشرية

إن في الكثير من الأعمال قد لا تهتم كثيرا السرعة في الأداء بل ما يهم هو جودة ونوعية الأداء، وإن نوعية أداء الموارد البشرية تمثل النتائج المحققة من طرفهم والتي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها المهام حيث تقاس ببعض الحركات التي يقوم بها والوسائل التي يستخدمها في أداء عمله.

✓ **نوعية الأداء:** تعكس الدقة، الإتقان، البراعة والتمكن الفذّي، القدرة على تنفيذ العمل والتحرّر من الأخطاء (3).

(1) حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 850.

(2) رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط- البليدة- مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007، ص: 03.

(3) حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير إدريس، نفس المرجع.

إن تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وبالطرق المناسبة والوسائل المتطورة والتي تضمن سهولة انتساب المعلومات والمعارف بين العاملين والإدارة، وبالتالي سهولة الاتصال وتبادل ونقل المعارف واكتساب خبرات ومعارف جديدة تساهم في تعزيز قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم من خلال العمل الجماعي، مما يسمح بتحسين أدائهم، كما أن قيام الأفراد بمهامهم وفق المعايير المطلوبة يزيد في دقة وجودة العمل المنجز وكذا زيادة القدرة على الإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: تأثير التشارك المعرفي على سرعة أداء الموارد البشرية

إن وقت الانجاز يعبر عن المواعيد التي تتجز فيها الأعمال الموكلة للفرد في المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية في انجاز الأعمال في مواعيدها المحددة.

إن للتشارك المعرفي تأثير واضح على وقت انجاز الفرد لمهامه داخل المؤسسة، حيث أن نقل وتبادل المعارف ومشاركتها بين الأفراد والإدارة، وبين الأفراد فيما بينهم وإطلاع الفرد على كل مل يتعلق بوظيفته يمكنه من أداء عمله في الوقت المحدد، كما أن اكتسابه لمعارف ومهارات جديدة قد تساعده في تقليل وقت الانجاز وزيادة قدرته على القيام بالأعمال في الوقت و بدون أو أقل أخطاء، كما قد يساهم الفرد من خلال ما تم اكتسابه من معارف في تسريع عمليات صنع القرار في المؤسسة والتصرف في الوقت المناسب في حالة وجود انحراف في الأداء المنجز مقارنة بما هو مخطط له، وبالتالي تقليل التكاليف والاستفادة من الوقت المتوفر لدى الفرد والمؤسسة في إنجاز أعمال ومشاريع أخرى.

المطلب الرابع: تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أداء الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أداء المورد البشري سنحاول تقديم تعاريف للكفاءة وكفاءة الأداء.

1- **الكفاءة:** حسب دراكر تعني " كيف نعمل" ومنه فالكفاءة تهتم بإنجاز الأعمال بأقصر وقت وأقل استخدام للعناصر للحصول على النتائج المرغوبة.⁽¹⁾

✓ الكفاءة: تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والوقت والربحية⁽²⁾.

أي أن الكفاءة تهتم بالكيفية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف النهائية.

(1) الحاج عرابة، تقييم استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية - دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات - مجلة الباحث العدد 10/ 2012، ص: 334.

(2) صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات - ، ص: 388.

2- كفاءة الأداء: كفاءة الأداء مفهوم يربط بين الأداء ومستواه المتحقق، ويطلق على ذلك تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، ومنه كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز الفعاليات والعمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيقة⁽¹⁾.

إن في ظل تحديات العولمة أصبح من الضروري على المؤسسات التي تسعى للاستمرار والبقاء أن تمتلك القدرة على مواجهة ضغوطات وتحديات المستقبل الذي يستوجب عليها تطوير نمط إدارتها للكفاءات البشرية التي تمتلكها من خلال تبني وممارسة الأساليب الحديثة التي تشجع على تبادل المعلومات وتقاسم المعارف وخلق علاقات تفاعلية تشاركية تسمح بصيانة الكفاءات الفردية وتحويلها إلى كفاءات جماعية قادرة على ترسيخ قيم وثقافة عمل مشتركة⁽²⁾.

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها فهي مجبرة على تحسين أداء مواردها البشرية، لأن مستوى أداء المؤسسة إنما يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها وذلك من خلال تنشيط مهاراتهم وتشجيع التشارك المعرفي في المؤسسة وتوفير مختلف الإمكانيات اللازمة لذلك.

ويعتقد كل من Jones، Supar، Reychar و Weisbery أن التشارك المعرفي يساهم في تحسين مستوى الأداء كون أن المعارف المتشاركة بين الأفراد لا تقيّد فقط المؤسسة، ولكنها كذلك ترفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية التشارك المعرفي من خلال تنمية معارفهم، قدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة ذاتية و مستمرة⁽³⁾.

ومنه فإن تشجيع المؤسسة لعملية التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين والمحافظة على الموظفين الأكثر معرفة وكفاءة، وكذا توضيح مختلف التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام تساعد على الأفراد العاملين على القيام بمختلف أعمالهم بكفاءة و بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل ومواجهة مختلف مشكلات العمل اليومية بأكثر كفاءة ومهارة تساعد في التقليل من الأخطاء والرفع من كفاءة أدائهم.

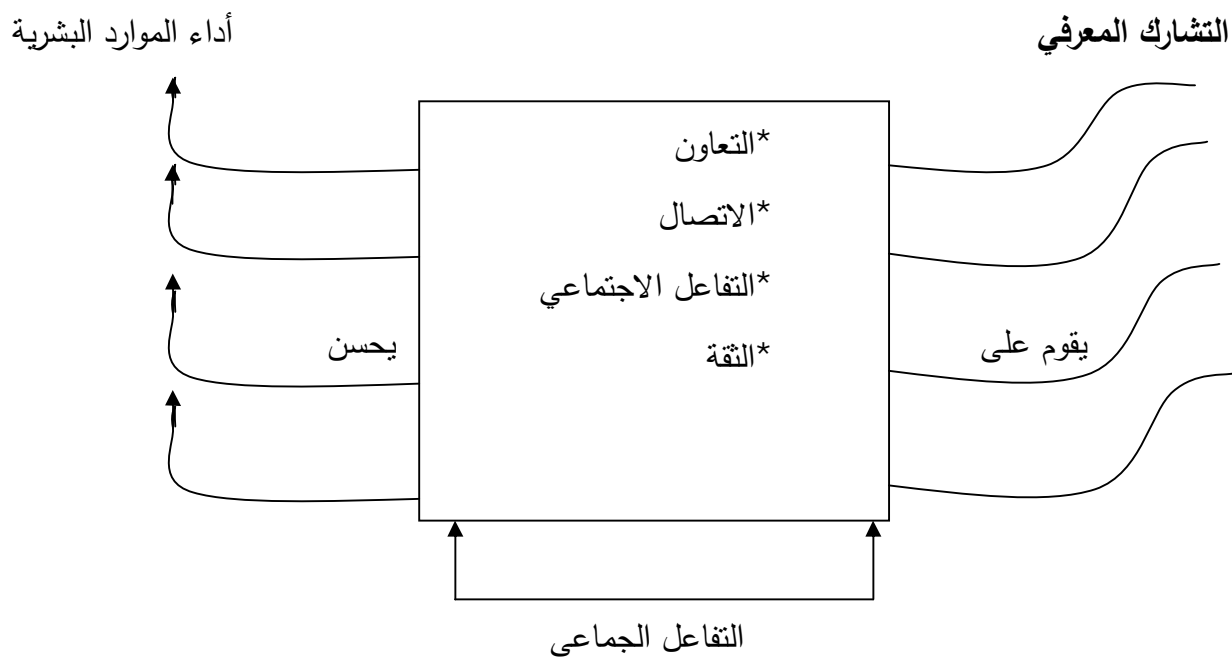
لدينا الشكل الموالي الذي يوضح العلاقة النظرية بين كل من تشارك المعرفة وأداء الموارد البشرية.

(1) صالح خالص، نفس المرجع السابق.

(2) عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص : 128.

(3) حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 850.

الشكل رقم (04): علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية



المصدر: حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 851.

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل توصلنا إلى أن المعرفة ثروة حقيقية للمؤسسات والدعامة الرئيسية لتنافسيتها كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح لحل المشكلات ، حيث تعمل كل مؤسسة ترغب في التميز والاستمرار على استيعاب وإدارة المعرفة التي لديها وفق المعايير الصحيحة، مما يقودها إلى ممارسة سياساتها واستراتيجياتها بشكل ناجح، كما أن تشجيع المؤسسة لتشارك المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين لديها والعمل على إبعاد مختلف المعوقات التي تقف أمام مشاركتها، يساعد ذلك على ونقل وتبادل وتحويل المعارف ومشاركة الخبرات بين الأفراد وتسهيل عملية الاتصال، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويساهم في تحسينه وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم والتعامل مع مختلف المواقف، وكذا زيادة الدقة والجودة في انجاز الأعمال وفي الأوقات المحددة، وبالطريقة المناسبة وبأقل تكلفة وأكثر كفاءة، والقدرة على مواجهة مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التشارك

المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية

العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات

الجزائر - فرع جيجل -

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة

حول محاور الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد ما تم دراسة الفصل الأول والثاني من الناحية النظرية والتعرف على طبيعة الأداء البشري والتطرق إلى التشارك المعرفي وتأثيره على أداء المورد البشري، في هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تناولناه في الفصلين النظريين على الجانب الميداني، من خلال دراسة واقع التشارك المعرفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - وأهمية هذه العملية كعملية من عمليات إدارة المعرفة، ومدى تأثيرها على أداء الأفراد العاملين بالمديرية. ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .
- ✓ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- ✓ المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع جيجل _

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من وتعريف المديرية ومحاولة التعرف على أهم أهداف ومهام المديرية، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع جيجل _

في هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بالمديرية من حيث النشأة والمجال الجغرافي و مختلف مكوناتها وذلك كما يلي: (1)

اتصالات الجزائر مسيرة بمقتضى قانون 03_2000 والذي يعطيها صفة مؤسسة عمومية اقتصادية برأسمال عام يقدر 20339760000 دج، أي حوالي SPS2.7 مليار دولار تحت الشكل القانوني للشركة وأسست في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، وشرع في تطبيقه فعليا ابتداء من 1 جانفي 2003، حيث دخلت اتصالات الجزائر مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق ثلاثة أهداف وهي المردودية، الفعالية ونوعية الخدمات.

تقع مديرية اتصالات الجزائر _ فرع جيجل _ في وسط مدينة جيجل بحي الصومام ، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط وجنوبا المحكمة، ومن الشرق مجموعة من المباني العمرانية ومركز الشرطة أما غربا فتحدها مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية لولاية جيجل.

وتتمتد فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع جيجل _ عبر كامل تراب الولاية، وتتمثل:

✓ الوكالة التجارية الطاهير.

✓ الوكالة التجارية الميلية.

✓ الوكالة التجارية الصومام.

✓ الوكالة التجارية جيجل 28.

منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل، وعدد عمالها في تزايد مستمر، وذلك بعمل المؤسسة، واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية.

وتشمل هذه المكونات مجموع الأفراد العاملين (العمال، الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) في مختلف المصالح والأقسام.

(1) وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

وقد بلغ عددهم حتى سنة 2017 (عبر كامل تراب الولاية):

✓ عدد العمال: 229

✓ الإطارات: 93 إطار.

✓ أعوان التحكم: 76 عون تحكم.

✓ أعوان التنفيذ: 60 عون تنفيذ.

أما على مستوى الوكالة التجارية -جيجل- (مكان إجراء دراستنا) فقد بلغ في نفس السنة 40 موظف.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع جيجل _

إن اتصالات الجزائر تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد عن طرق تقديم العديد من

خدمات الاتصالات الهاتفية والانترنت وغيرها، وتتلخص مهام وأهدافها في ما يلي:⁽¹⁾

أولاً: المهام الرئيسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر _ فرع جيجل _

تقوم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بممارسة نشاطها عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة

تمكنها من تحقيق المهام التالية:

✓ تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات

الرقمية، المعلومات السمعية البصرية.

✓ تطوير وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات الهاتفية.

✓ استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل المتعاملين وعمال الشبكة.

✓ ربط المناطق المعزولة والمؤسسات المدرسية بالشبكة.

✓ وضع نظام إعلامي جديد يسمى CAIA والذي يسمح بما يلي:

_ الزبون له شبك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL والتي تتحصل على طلبه وكل

المعلومات الخاصة به وتقوم بتلبية هذا الطلب.

_ إنهاء تبادل لمفات والأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL وإتباع النظام

التسييري الجديد.

_ السماح للزبائن بالإطلاع على فواتيرهم عن طريق الأنترنت.

⁽¹⁾ وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

ثانيا: أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر _ جيجل _

دخلت اتصالات الجزائر في مجال التكنولوجيا والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

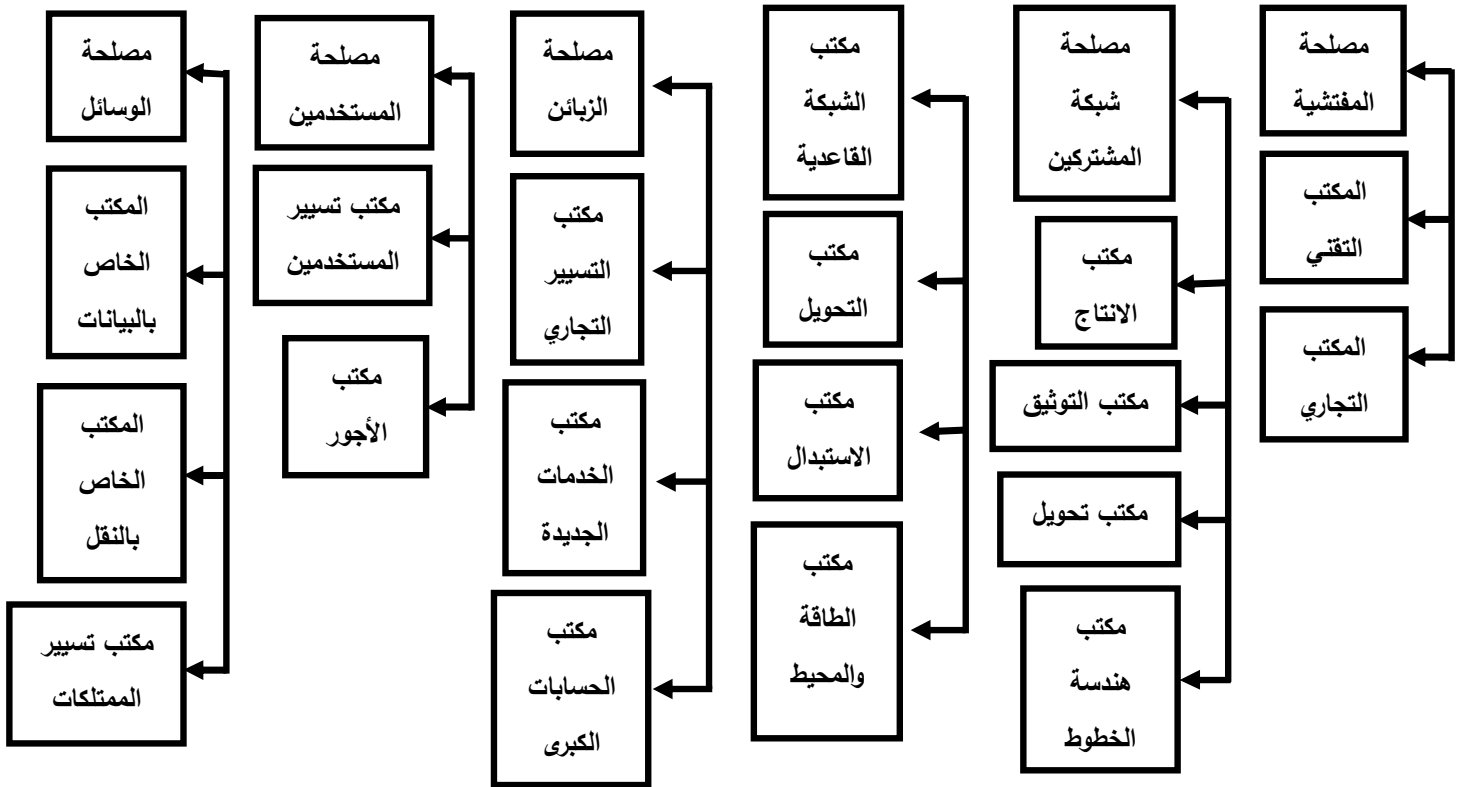
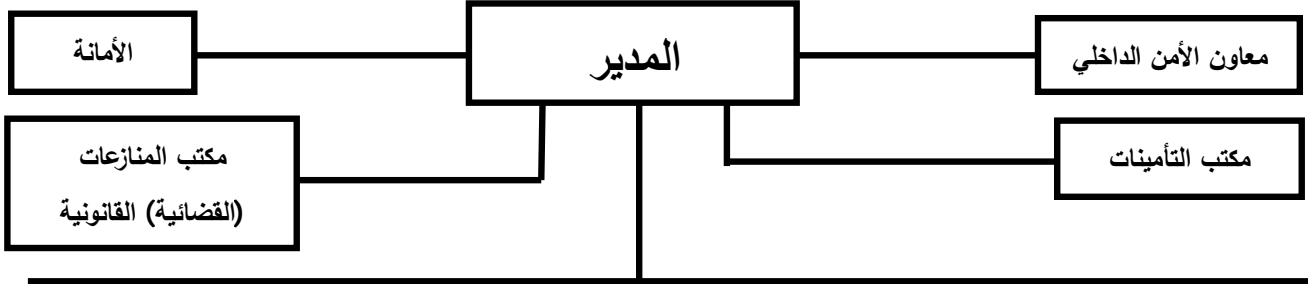
- ✓ تنمية وزيادة تقديم الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكثر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية.
- ✓ تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة، وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة.
- ✓ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعياتها وجودتها، وتقليل إختلالات عملها بالتالي الحفاظ على ثقة المستهلكين.
- ✓ الطموح للوصول إلى مستوى من الامتياز التقني والتجاري والاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي.
- ✓ من أهدافها أيضا العمل على المحافظة وتطوير بعدها الدولي والمشاركة في ترقية المجتمع المعلوماتي في الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر كما يلي:

⁽¹⁾ وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي العام للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -



المصدر : وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

ويمكن توضيح هذه الخريطة التنظيمية كما يلي:

1- مدير الوكالة: وهو الشخص الذي يتولى إدارة الوكالة وتقع على عاتقه المهام التالية:⁽¹⁾

- ✓ السهر على السير الحسن لنشاط أقسام الوكالة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- ✓ المراقبة اليومية لأقسام الوكالة مع العمل على تصحيح الأخطاء الصادرة عنها وإعطاء التوجيهات عند الضرورة لتحسين طريقة العمل خاصة في قسم الإستقبال.

⁽¹⁾ وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

✓ ترأس الاجتماع الأسبوعي مع رؤساء الأقسام، تقييم العمل الأسبوعي ومناقشة مختلف المشاكل توضع حلول ضمن لائحة عمل الأيام القادمة.

2- القسم الخارجي: والمتمثل في قسم الاستقبال وهو واجهة الوكالة يعتبر قسم حساس لما له من أهمية في

الاتصال بالزبائن، يضم (08) عمال يعملون بالتناوب على المكاتب التالية:⁽¹⁾

✓ مسؤول مصلحة الزبائن، من مهامه:

- مراقبة ملفات طلبات الزبائن قبل نقلها إلى القسم الداخلي.

- مراقبة عمل القسم.

- التدخل في حالة حدوث خلافات مع الزبائن بشكل عقلاني وودي ومعالجتها نيابة عن المدير إلا

في حالة إصرار الزبون على مقابله.

✓ مكتب الاستقبال، من مهامه:

- استقبال الزبائن وإيفائهم بكامل المعلومات المطلوبة.

- مراقبة ومراجعة تنفيذ طلبات الزبائن سواء كانت المالية أو التجارية.

✓ مكتب الهاتف الثابت وWLL، ومن مهامه:

- إعداد ملفات الاشتراك.

- بيع مختلف بطاقات الدفع المسبق.

- تقديم خدمات ما بعد البيع المتعلقة بجهاز WLL .

✓ مكتب الأنترنت ADSL ، ومن مهامه:

- تسجيل مختلف الطلبات الخاصة بالأنترنت كطلب الاشتراك وإعادة الاشتراك.

- إعداد ملفات هذه الطلبات.

✓ الصندوق: وتتمثل مهمته الأساسية في قبض قيمة مختلف الفواتير المسندة من طرف الزبائن، ويتم

التسديد نقداً أو عن طريق الشيك بالإضافة إلى هذا يوجد:

✓ عون الأمن: مهمته الأساسية الحفاظ على الأمن داخل الوكالة، وحفظ النظام بتوجيه الزبائن إلى

المكاتب المقصودة.

✓ عاملة النظافة: مهمتها الحفاظ على نظافة الوكالة.

⁽¹⁾ وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

3- القسم الداخلي: ويتكون من: (1)

أ- القسم التجاري وهو مكمل لقسم الاستقبال، يقوم بمراجعة وإكمال مهامه ويضم:

✓ مسؤول المصلحة التجارية، ومن مهامه:

- تسيير أعوان القسم.
- إعلام أعوان الأقسام الأخرى بمختلف القرارات والمعلومات الجديدة.
- مراجعة مختلف الطلبات التي أعدت في قسم الاستقبال.
- معالجة الطلبات التي تجاوزت الوقت المحدد للدفع.
- المساهمة في تحليل نتائج مردودية القسم.
- ✓ مكتب استقبال طلبات الزبائن: يختص في استقبال مختلف الطلبات ودراستها.
- ✓ مكتب الأشكاك المتعددة الخدمات والهواتف العمومية، ومن مهامه:
 - تسيير اتفاقيات الأشكاك متعددة الخدمات.
 - معالجة الطلبات المسجلة الخاصة بهم.
 - متابعة تنفيذ الطلبات وضمان الخدمة الجيدة لهم.
 - الاهتمام بالفواتير الشهرية للأشكاك وضمان وصولها إلى أصحابها.
- ✓ مكتب المراقبة والمتابعة، من مهامه:
 - معالجة الأخطاء المرتبة عن النظام المعلوماتي.
 - معالجة الأخطاء التجارية.
 - مراقبة المعلومات الموجودة في دليل الهاتف ومدى مطابقتها للمعلومات الموجودة في نظام

المعلومات GAIA.

ب- القسم المالي: ويهتم بكل المعاملات المالية و المحاسبية الخاصة بالوكالة ويضم:

✓ مسؤول مصلحة المالية، ومن مهامه:

- تسيير موظفي القسم المالي.
- تحليل ومتابعة الفواتير غير المسددة.
- دراسة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير.

(1) وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

- إعلام أعوان القسم بالقرارات والمعلومات الجديدة
- ✓ مكتب تسيير الزبائن الذين لم يدفعوا، ومن مهامه:
- دراسة ومتابعة الزبائن الذين لم يسددوا فواتيرهم.
- متابعو ومعالجة الأخطاء المالية للفواتير.
- ✓ مكتب استرجاع الديون، من مهامه:
- متابعة ديون الزبائن والعمل على تسليحها.
- ✓ مكتب الشكاوي والدفع بالتقسيط، من مهامه:
- معالجة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير.
- إعطاء المديرين مهلة لتسديد فواتيرهم بالتقسيط على فترات حسب قيمة الفاتورة.
- ✓ مكتب المالية، من مهامه:
- متابعة مدخلات ومخرجات الوكالة.
- متابعة المعاملات المالية سواء كانت نقدا أو عن طريق الشيكات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم الاستبيان كأداة استخدمت لجمع البيانات واختبار صدق هذه الأداة، بالإضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع في جميع الأفراد العاملين في المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - والبالغ عدد 40 عامل مصنفين على أربع أصناف وظيفية كما يلي:

- ✓ عون تحكم.
- ✓ عون تنفيذ.
- ✓ إطار (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة).
- ✓ وظيفة أخرى .

ثانيا: عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية شملت جميع الأفراد العاملين بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -، حيث تم توزيع 40 إستمارة على أفراد المجتمع ككل، وتم استرجاع 35 إستمارة و 5 لم يتم استرجاعها وذلك لأسباب منها كثرة الأعمال والانشغالات التي لا تسمح لهم بالإجابة على أسئلة الإستمارة.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

قصد تحقيق أهداف الدراسة والكشف عن أثر التشارك المعرفي على أداء المورد البشري في المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور وهي على النحو التالي:

✓ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للأفراد العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي.

✓ **المحور الثاني:** يتضمن عبارات التشارك المعرفي وهي العبارات من (01) إلى (11).

✓ **المحور الثالث:** يتضمن عبارات أداء المورد البشري والتي تصنف حسب أربعة أبعاد، حيث أن كل بعد يقيس مؤشر من مؤشرات أداء الموارد البشرية وهي:

- البعد الأول: يتضمن عبارات حجم أداء الموارد البشرية وهي مرقمة من (12) إلى (15).

- البعد الثاني: يتضمن عبارات نوعية أداء الموارد البشرية وهي مرقمة من (16) إلى (19).

- البعد الثالث: يتضمن عبارات سرعة أداء الموارد البشرية وهي مرقمة من (20) إلى (23).

- البعد الثالث: يتضمن عبارات كفاءة الأداء وهي مرقمة من (24) إلى (27).

وتم تركيب خيارات الإجابة على العبارات وفق مقياس "ليكرت" ذو الدرجات الخمسة الذي تتدرج أوزانه بين (موافق تماما) و(غير موافق تماما) وتم تحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة، تم تحديد المدى

(R) Range ، وطول الفئة (L) Length كما يلي :

- حساب المدى $R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 1 = 4$

- حساب طول الفئة: $L = R/C = 4/5 = 0,8$

حيث: (C) Classes تمثل عدد الفئات.

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1) وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة وهو (5)، وهو كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5
المجال	[1 - 1.80]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بالإضافة سلم كوهن لقياس قوة الارتباط وحجم التأثير والجدول الموالي يوضح ذلك:⁽¹⁾

الجدول رقم (02): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

شدة معامل الارتباط	معامل الارتباط	
	إيجابي	سليبي
ضعيف	من (0,1) إلى (0,3)	من (- 0,1) إلى (- 0,3)
متوسط	من (0,31) إلى (0,5)	من (- 0,31) إلى (- 0,5)
كبير (قوي)	من (0,51) إلى (1)	من (- 0,51) إلى (- 1)
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)	معامل التحديد (التفسير)	
ضعيف	أقل من 10 %	
متوسط	بين 10 % و 50 %	
كبير (عالية)	أكبر من 50 %	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مقياس كوهن (Cohen) .

⁽¹⁾ <https://clbe.wordpress.com> .;El coeficiente de correlacion como tamano del efcto. le:01/06/2017 .

أولاً: إختبار صدق الأداة

لقد اختيرت أداة الدراسة وعباراتها للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام نوعين من الاختبارات:

1- **الصدق الظاهري:** وهو عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والخبراء الذين لديهم علاقة بتخصص تسيير الموارد البشرية وقد بلغ عددهم (04) محكمين والتي أسماؤهم موضحة في الملحق رقم (2)، وقد قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتوصياتهم، وأجرينا معظم التعديلات المشار إليها مثل: تعديل محتوى بعض العبارات لتصبح ملائمة وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية. وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات اللازمة بمثابة الصدق الظاهري للأداة و اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2- **الصدق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها لتحديد مدى تجانسها الداخلي، وهذا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان ودرجة جميع عبارات محورها، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور وذلك باستخدام معامل الارتباط " بيرسون " pearson.

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: (التشارك المعرفي)

رقم العبارة	العبارات	
	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	0,432**	0,010
2	0,476**	0,004
3	0,756**	0,000
4	0,590**	0,000
5	0,397**	0,018

0,000	0,814*	لدي استعداد للتشارك في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جيدة في المؤسسة.	6
0,000	0,694**	عندما أحتاج لمعرفة معينة أطلب من زملائي تلك المعرفة.	7
0,043	0,344*	عادة أقوم بتبادل المعرفة التي لدي مع زملائي بفعالية.	8
0,000	0,755**	أحاول مشاركة خبراتي معارف مع زملائي بطرق أكثر فعالية.	9
0,000	0,559**	زملائي لا يشاركون غيرهم في معارفهم العملية، إيماننا منهم أن من يملك المعرفة يملك القوة.	10
0,020	0,391*	إن زملائي يمتنعون عن مشاركة معارفهم لأنهم يفتقدون إلى المهارات الكافية للاتصال.	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور التشارك المعرفي كلها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، وذلك لأن القيمة الاحتمالية لكل عبارات المحور أقل من 0,05، مما يبين الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

أ- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: (أداء الموارد البشرية)

1- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني: (حجم أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	0,710**	0,000
2	أقوم بأعمال إضافية تزيد عن الأعمال الموكلة إلي	0,762**	0,000
3	أقوم بأعمال كثيرة في نفس الوقت.	0,414**	0,013
4	سب قدراتي مع الأعمال الموكلة إلي .	0,554**	0,000
معامل الارتباط الكلي		0,609**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 وذلك لأن القيمة الاحتمالية لكل عبارات البعد أقل من 0,05.

2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني ضمن المحور الثاني: (نوعية أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني ضمن المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	أقوم بعملتي حسب المعايير المطلوبة.	0,677**	0,000
2	تتوفر لديّ المهارة الضرورية لأداء وظيفتي.	0,752**	0,000
3	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.	0,834**	0,000
4	أعمل دائما على تحسين أدائي للأفضل.	0,639**	0,000
معامل الارتباط الكلي		0,566**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 وذلك لأن القيمة الاحتمالية لكل عبارات البعد أقل من 0,05.

3- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث ضمن المحور الثاني: (سرعة أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث ضمن المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	أنجز عملي في الوقت المحدد له.	0,533**	0,000
2	أساهم من خلال أدائي في تسريع عمليات صنع القرار.	0,836**	0,000
3	ي قدرتي على إنجاز العمل في الوقت المناسب بدون أخطاء.	0,722**	0,000
4	أساهم من خلال أدائي في تقليل وقت الانجاز.	0,186	0,286
معامل الارتباط الكلي		0,727**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط كلها موجبة وأغلبها دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 لأن أغلب القيم الاحتمالية لعبارات البعد أقل من 0,05.

4- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع ضمن المحور الثاني: (كفاءة أداء الموارد البشرية)

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع ضمن المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكثر معرفة وكفاءة.	0,800**	0,000
2	توضح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز مهامي بكفاءة.	0,627**	0,000
3	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة.	0,478**	0,004
4	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	0,339*	0,046
معامل الارتباط الكلي		0,732**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط كلها موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 وذلك لأن القيمة الاحتمالية لكل عبارات البعد أقل من 0,05.

ثانيا: إختبار ثبات أداة الدراسة

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة وقد تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,06 وكلما اقتربت القيمة من (1) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، ويتم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ باستخدام نظام الإحصاء SPSS، حيث يتم حسابه بالنسبة لكل محور من المحاور بالإضافة إلى الثبات الكلي.

ونتائج الدراسة موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) حسب محاور الدراسة

مستوى الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	أرقام العبارات	
جيذا	0,789	11-1	محور التشارك المعرفي
جيذا	0,716	27 - 12	حور أداء الموارد البشرية
ممتازا	0,806	27 - 1	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات الاستبيان مناسبة لقياس المتغيرات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير التشارك المعرفي 0,789 وهو ما يدل على أن الاستبيان جيد، بينما بلغ ألفا كرونباخ لمتغير أداء الموارد البشرية 0,716، ومن خلال هذا نستنتج أن قيم ألفا كرونباخ جاءت جيدة وهذا يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من المصادقية، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0,806 لعدد العبارات المقدر بـ 27 عبارة موزعة على 35 إستمارة، وبناء عليه فإن هذه الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لدراسة أثر التشارك المعرفي على أداء المورد البشري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Scionces) وهو برنامج يحتوي على كميات كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي وهي كما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.



2- **المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو سيساعد كذلك في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويتم حسابه كما يلي:

$$X = \frac{\sum xi . ni}{N}$$

3- **الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، علما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطتها، حيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري حسب العلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

4- **معامل الارتباط "بيرسون":** إن الهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، حيث من خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث كلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين، والعكس كلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين، كما أنه يتم استخدام معامل الارتباط أيضا لاختبار الفرضيات.

5- **معامل الثبات " ألفا كرونباخ":** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق.

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات

نرمي من خلال المبحث إلى استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وذلك من خلال تقديم وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية) وكذا عرض مختلف النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها محوري الاستبيان، وفي الأخير نتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الإقضية في العمل، المركز الوظيفي.

أولاً: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	17	48,6
أنثى	18	51,4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك تقارب بين عدد كل من الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور 17 من أفراد العينة وهو ما تمثله نسبة 48,6% في حين بلغ عدد الإناث 18 من أفراد العينة وهم يمثلون ما نسبته 51,4 %، ويرجع هذا التقارب إلى طبيعة الوظيفة التي لا تتطلب جهد عضلي بل يعتمد على القدرات المعرفية والمهارية.

ثانياً: السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	2	5,7
من 25 إلى أقل من 35 سنة	16	45,7
من 35 إلى أقل من 45 سنة	15	42,9
45 سنة فملا فوق	2	5,7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي الفئة من (25 إلى أقل من 35 سنة) حيث شكلت ما نسبته 45,7%، تليها الفئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 42,9% وكانت كل من الفئتي (أقل من 25 سنة) و(45 سنة ما فوق) هي الأقل بنسبة 5,7% لكل منهما. وهذا يدل على أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة من فئة الشباب.

ثالثا: الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كم هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
25,7	9	أعزب/عزباء
74,3	26	متزوج/ة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة متزوجون حيث يبلغ عددهم 26 فرد، وهو ما تمثله النسبة 74,3%، في حين بلغ عدد العزاب 9 أفراد بنسبة 25,7%، في حين انعدمت حالتني (المطلق والأرمل).

رابعا: المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5,7	2	ثانوي
94,3	33	جامعي
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 33 فرد وهو ما تمثله النسبة 94,3% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون

مستوى تعليمي ثانوي 2 بنسبة 5,7%، ويمكن تبرير ذلك إلى أن نشاط المؤسسة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد، يستطيعون تحقيق الارتقاء بالعمل والتوجه نحو الأداء المتميز.

خامسا: الأقدمية في العمل

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة%	التكرار	الأقدمية في العمل
28,6	10	أقل من 5 سنوات
25,7	9	من 5 إلى 10 سنوات
37,1	13	من 10 إلى 15 سنة
5,7	2	من 15 إلى 20 سنة
2,9	1	أكثر من 20 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية في العمل (من 10 إلى 15) هو 13 فرد بنسبة 37,1%، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها إطارات وكفاءات تتمتع برصيد وتراكم معرفي لا بأس به يمكن أن يستفيد منه الموظفين الجدد، أما فئة (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة 28,6%، مما يساعد ذلك المؤسسة في توليد معارف جديدة تستفيد منها في الحاضر والمستقبل، أما الأفراد الذين بلغت أقدميتهم في العمل من (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 25,7%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين أقدميتهم في العمل (من 15 إلى 20 سنة) و (لأكثر من 20 سنة) على التوالي 2,1 بنسبتي 5,7 و 2,9. والملاحظ من النتائج المتحصل عليها أن المديرية لديها مزيج متنوع من الموارد البشرية فهي تمزج بين الإطارات الشابة ذوي الشهادات الجامعية حديثة التوظيف والعمال ذوي الخبرة في العمل .

سادسا: المركز الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي كم هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
14,3	5	عون تحكم
74,3	26	إطار (مدير عام، رئيس قسم، رئيس مصلحة)
11,4	4	أخرى (عاملة النظافة، عون أمن)
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات، حيث بلغ عددهم 26 إطار بنسبة 74,3% تليها عدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة عون تحكم البالغ عددهم 5 بنسبة 14,3% في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى 4 بنسبة 11,4%، وفسر احتلال وظيفة إطار النسبة الأعلى على أن المؤسسة تستقطب إطارات بشرية ذات مستويات علمية عالية، الأمر الذي يعكس إيجابا على تشارك المعارف وبالتالي تحسين أداء مواردها البشرية.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول محوري التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية

في هذا المطلب سنتطرق إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور التشارك المعرفي

ومحور أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور التشارك المعرفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
8	متوسطة	0,987	3,29	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة.	1
5	عالية	0,747	3,97	أرى أن التشارك المعرفي يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة.	2
7	عالية	0,785	3,83	عندما أتعلم شيئا جديدا، أقوم بتعليمه لزملائي.	3
6	عالية	0,838	3,94	أشارك في نقاشات العمل مع زملائي من أجل تبادل المعارف.	4
1	عالية	0,473	4,20	أقوم بتبادل المعلومات التي لدي مع زملائي.	5
2	عالية	0,822	4,17	لدي استعداد للتشارك في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جيدة في المؤسسة.	6
3	عالية	0,742	4,09	عندما أحتاج لمعرفة معينة أطلب من زملائي تلك المعرفة.	7
4	عالية	0,542	4,00	عادة أقوم بتبادل المعرفة التي لدي مع زملائي بفعالية.	8
4	عالية	0,804	4,00	أحاول مشاركة خبراتي معارف مع زملائي بطرق أكثر فعالية.	9
10	متوسطة	1,061	2,86	زملائي لا يشركون غيرهم في معارفهم العملية إيماناً منهم أن من يملك المعرفة يملك القوة.	10
9	متوسطة	0,985	2,97	إن زملائي يمتنعون عن المشاركة في معارفهم لأنهم يفتقدون إلى مهارات الكافية للاتصال	11
		0,444	3,73	المتوسط والانحراف الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول التشارك المعرفي بالمديرية قد بلغ 3,73، وانحراف معياري قدره 0,444 وهذا يدل على موافقة عالية على عبارات هذا المحور.
- ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:
- احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى والتي كان مضمونها "أقوم بتبادل المعلومات التي لدي مع زملائي" بمتوسط حسابي 4,20 وانحراف معياري 0,444 بدرجة موافقة عالية، أي أن هناك تبادل للمعلومات والمعارف بين العاملين بالمديرية.
 - تأتي العبارتين رقم (6) و(7) في الترتيب على التوالي بمتوسط حسابي 4,17، 4,09 وانحراف معياري 0,822 و0,702 بدرجة موافقة عالية على العبارتين، أي أن تشارك معارف العمل بين العاملين في المديرية واكتساب معارف جديدة فيما بينهم، يمكن بعضهم من تكوين مكانة و صورة جيدة داخلها.
 - احتلت العبارتين رقم (8) و (9) المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدر ب 4,00، وانحراف معياري على الترتيب قدر ب 0,542 و 0,804، أي أن تبادل ومشاركة المعارف والخبرات بين العاملين في المديرية تتم بطرق أكثر فعالية لتكون الاستفادة جماعية.
 - تأتي العبارة رقم (2) في المرتبة الخامسة" أرى أن التشارك المعرفي يؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة " بمتوسط حسابي 3,97، وانحراف معياري 0,747 بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن التشارك المعرفي يساعد فعلا على تعلم معرفة ومهارات جديدة.
 - احتلت العبارة رقم (4) في المرتبة السادسة والتي كان مضمونها "أشارك في نقاشات العمل مع زملائي من اجل تبادل المعارف" بمتوسط حسابي 3,94 وانحراف معياري ب 0,838 بدرجة موافقة عالية، أي أن النقاشات والحوارات القائمة في العمل تمكن العاملين في المديرية من تبادل المعارف فيما بينهم واكتساب معارف جديدة يتعلمونها من بعضهم البعض.
 - تأتي العبارة رقم (3) في المرتبة السابعة والتي كان مضمونها " عند أتعلم شيئا جديدا، أقوم بتعليمه لزملائي" بمتوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,747 بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أنه يتم تبادل المعارف الجديدة المكتسبة بين العاملين في المديرية.
 - أما العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الثامنة والتي كان مضمونها " تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة " بمتوسط حسابي 3,29، وانحراف معياري 0,987 بدرجة موافقة متوسطة.

- تأتي العبارة رقم (11) في المرتبة التاسعة والتي كان مضمونها " إن زملائي يمتنعون عن مشاركة معارفهم لأنهم يفتقدون إلى المهارات الكافية للاتصال " بمتوسط حسابي 2,97، وانحراف معياري 0,985 بدرجة موافقة متوسطة .

- وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (10) وكان مضمونها " زملائي لا يشركون غيرهم في معارفهم العملية إيمانا منهم أن من يمتلك المعرفة يمتلك القوة" بمتوسط حسابي 2,69 وانحراف معياري 0,985 بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد حجم الأداء البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.	3,69	0,796	عالية	3
13	أقوم بأعمال إضافية تزيد من الأعمال الموكلة إلي.	3,66	1,027	عالية	4
14	أقوم بأعمال كثيرة في نفس الوقت.	3,77	0,731	عالية	1
15	تتناسب قدراتي مع الأعمال الموكلة إلي.	3,71	1,017	عالية	2
المتوسط والانحراف الكلي		3,71	0,603		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حجم الأداء البشري بالمديرية قد بلغ 3,71 وانحراف معياري قدر بـ 0,603 وهذا يدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- جاءت العبارتين رقم (14) و(15) في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، بمتوسط حسابي 3,77 و3,07 وانحراف معياري قدر بـ 0,731، 1,017 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن هناك من العاملين بالمديرية من يمتلكون قدرات تمكنهم من أداء عدة مهام في نفس الوقت.

- احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الثالثة والتي كان مضمونها "أساهم في تقديم اقتراحات جديدة تزيد من حجم الأداء" بمتوسط حسابي 3,69، وانحراف معياري قدر بـ0,796 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن العاملين بالمديرية من خلال المعارف التي يملكونها يساهمون في تقديم اقتراحات جديدة تساعد على زيادة حجم الأداء.

- تأتي العبارة رقم (13) في المرتبة الأخيرة والتي كان مضمونها "أقوم بأعمال إضافية تزيد من الأعمال الموكلة إلي" بمتوسط حسابي 3,66، وانحراف معياري قدر بـ0,603 بدرجة موافقة عالية.

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نوعية الأداء البشري.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	عالية	0,684	4,06	أقوم بعملية حسب المعايير المطلوبة.	16
2	عالية	0,473	4,20	تتوفر لدي المهارة الضرورية لأداء وظيفتي.	17
4	عالية	0,594	4,00	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.	18
1	عالية	0,500	4,26	تعمل دائما على تحسين أدائك للأفضل.	19
		0,430	4,11	المتوسط والانحراف الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بنوعية الأداء البشري بالمديرية قد بلغ 4,11، وانحراف معياري 0,430 وهذا يدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- جاءت العبارتين رقم (19) و(17) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي 4,26 و4,20 وانحراف معيار على التوالي قدر بـ0,500، 0,473 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن امتلاك المهارات الضرورية المطلوبة لأداء المهام تساعد العاملين في المديرية على التحسين المستمر في أدائهم.

- احتلت العبارة رقم (16) المرتبة الثالثة والتي كان مضمونها "أقوم بعملتي حسب المعايير المطلوبة" بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري قدره 0,684 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن المهام والأعمال الموكلة العاملين بالمديرية تتم وفق التعليمات والشروط المطلوبة.
- تأتي العبارة رقم (18) في المرتبة الأخيرة والتي كان مضمونها "أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة" بمتوسط حسابي 4، وانحراف معياري قدره 0,574 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن العاملين من خلال مشاركة المعارف التي يمتلكونها يساهمون في تقديم أفكار جديدة تزيد الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعدها سرعة أداء الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	عالية	0,612	4,09	أنجز عملي في الوقت المحدد له.	20
3	عالية	0,868	3,80	أساهم من خلال أدائي في تسريع عمليات صنع القرار.	21
4	عالية	0,900	3,69	لدي القدرة على انجاز العمل في الوقت المناسب بدون أخطاء.	22
2	عالية	0,664	3,83	أساهم من خلال أدائي في تقليل وقت الانجاز.	23
		0,482	3,878	المتوسط والانحراف الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول وقت الانجاز بالمديرية قد بلغ 3,87، وانحراف معياري بـ 0,482 وهذا يدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- احتلت العبارتين رقم (20) و (23) المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي 4,09، 3,83 وانحراف معياري 0,612، 0,664 على التوالي بدرجة موافقة عالية، وهذا يعني أن انجاز المهام في الأوقات المحددة يساهم في تقليل وقت الانجاز.
 - تأتي العبارة رقم (21) في المرتبة الثالثة والتي كان مضمونها "أساهم من خلال أدائي في تسريع عمليات صنع القرار" بمتوسط حسابي 3,80، وانحراف معياري قدر بـ0,808 بدرجة موافقة عالية.
 - جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الأخيرة والتي كان مضمونها "لدي القدرة على انجاز العمل في الوقت المناسب بدون أخطاء" بمتوسط حسابي 3,69، وانحراف معياري 0,900، بدرجة موافقة عالية.
- الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد بكفاءة أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
24	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكثر معرفة وكفاءة.	3,43	1,220	عالية	4
25	توضيح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لانجاز مهامي بكفاءة.	3,80	0,933	عالية	2
26	أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة.	3,91	0,562	عالية	1
27	يتوفر لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	3,49	0,742	عالية	3
المتوسط والانحراف الكلي		3,616	0,585		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد كفاءة الأداء البشري بالمديرية قد بلغ 3,61، وانحراف معيار قدر بـ0,742 وهذا يدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد.

ويمكن ترتيب عبارات هذا البعد تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- احتلت العبارة (26) في المرتبة الأولى والتي كان مضمونها "أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة" بمتوسط حسابي 3,91، وانحراف معياري 0,562 لتعكس درجة موافقة عالية على مضمون العبارة، ما يعني أن العاملين في المديرية ينجزون أعمالهم بأقل تكلفة ممكنة.
- تأتي العبارتين رقم (25) و (27) في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، بمتوسط حسابي 3,80 و 3,49 وانحراف معياري 0,933، 0,742. على التوالي بدرجة موافقة عالية، مما يعني أن وضوح التعليمات والإجراءات المعمول بها، وامتلاك الفرد القدرة على حل المشاكل اليومية تنعكس إيجابا في الرفع من كفاءة الأداء البشري.
- في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (24) التي كان مضمونها "تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكثر معرفة وكفاءة" بمتوسط حسابي 3,43 وانحراف معياري قدر بـ 1,220 بدرجة موافقة عالية، ما يعني أن المديرية تعمل على الاحتفاظ بأكثر الكفاءات المعرفية بهدف تكوين مخزون معرفي خاص بها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوضيح مقدار تأثير المتغير المستقل (التشارك المعرفي) في المتغير التابع (أداء المورد البشري) حيث يتم القبول إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة t المجدولة ومستوى الدلالة المحسوب أقل من المستوى المعتمد (sig = 0,05).

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 α) بين التشارك المعرفي وحجم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

وبعد إجراء الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

أ- اختبار علاقة التشارك المعرفي بحجم أداء الموارد البشرية

لاختبار طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي وحجم الأداء البشري، اعتمدنا على سلم كوهن

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار علاقة التشارك المعرفي بحجم الأداء البشري

حجم الأداء البشري	التشارك المعرفي		
0,509*	1	معامل الارتباط	التشارك المعرفي
0,002		Sig	
35		N	
1	0,509*	معامل الارتباط	حجم الأداء البشري
	0,002	Sig	
	35	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss. من خلال الجدول نلاحظ معامل الارتباط يساوي $R = 0,510$ ومستوى الدلالة $Sig = 0,004$ وهو أقل من $0,05$ ، وهذا معناه وجود علاقة طردية قوية بين التشارك المعرفي وحجم الأداء، حيث كلما زادت المؤسسة من اهتمامها بممارسات التشارك المعرفي بين أفرادها فان ذلك سوف يزيد من حجم الأداء.

ب- إختبار أثر التشارك المعرفي على حجم أداء الموارد البشرية

لاختيار أثر التشارك المعرفي على حجم الأداء اعتمدنا على الانحدار الخطي البسيط وكانت النتيجة

كما يلي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على حجم الأداء

البشري

الفرضية الفرعية الأولى	معامل $B\acute{e}ta$	قيمة المحسوبة T	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة Sig	R^2	الفرضية
	0,510	3,400	1,697	0,002	0,259	نقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة β قدرت بـ $0,510$ و T المحسوبة تساوي $3,400$ وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي $1,697$ وهي دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة $Sig = 0,004$ وهو أصغر من $0,05$ وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وحجم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة" ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وحجم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

ويمكن تدعيم ذلك من خلال قيمة R^2 التي تقدر بـ 0,259، ومعنى ذلك أنه كلما تغير التشارك المعرفي بوحدة واحدة يتغير حجم الأداء بـ 25,90%.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ونوعية أداء المورد البشري بالمؤسسة المبحوثة".

وبعد إجراء الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

أ- إختبار علاقة التشارك المعرفي بنوعية أداء الموارد البشرية

لاختبار طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي ونوعية الأداء اعتمدنا على سلم كوهن وكانت

النتيجة كما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار علاقة التشارك المعرفي بنوعية أداء الموارد البشرية

نوعية أداء الموارد البشرية	التشارك المعرفي		
0,032	1	معامل الارتباط	التشارك
0,855		Sig	المعرفي
35		N	
1	0,032	معامل الارتباط	نوعية أداء الموارد
	0,855	Sig	البشرية
	35	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي $R = 0,032$ ومستوى الدلالة

$Sig = 0,855$ وهو أكبر من 0,05، وهذا معناه عدم وجود علاقة بين التشارك المعرفي ونوعية أداء

الموارد البشرية وبما أنه لا توجد علاقة فإنه لا يوجد أثر للتشارك المعرفي على نوعية أداء الموارد البشرية

ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين

التشارك المعرفي ونوعية أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة" ونرفض الفرضية البديلة القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ونوعية أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي ووقت الانجاز بالمؤسسة المبحوثة".

وبعد إجراء الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

أ- اختبار علاقة التشارك المعرفي بسرعة أداء الموارد البشرية

لاختبار طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي ووقت الانجاز اعتمدنا على سلم كوهن وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول رقم (23): اختبار علاقة التشارك المعرفي بسرعة أداء الموارد البشرية

التشارك المعرفي	سرعة أداء الموارد البشرية		
1	0,177 0,308 35	معامل الارتباط Sig N	التشارك المعرفي
0,177 0,308 35	1	معامل الارتباط Sig N	سرعة أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي $R = 0,177$ ومستوى الدلالة $Sig = 0,308$

وهو أكبر من 0,05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين التشارك المعرفي و سرعة أداء الموارد البشرية.

وبما أنه لا توجد علاقة فإنه لا يوجد أثر للتشارك المعرفي على وقت الانجاز، ومنه نقبل الفرضية الصفرية

القائلة: " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وسرعة

أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة" ونرفض الفرضية البديلة القائلة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وسرعة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التشارك المعرفي وكفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

وبعد إجراء الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الموضحة كما يلي:

أ- علاقة التشارك المعرفي بكفاءة أداء الموارد البشرية

لاختبار طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك العرفي وكفاءة الأداء اعتمدنا على سلم كوهن وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار علاقة التشارك المعرفي بكفاءة أداء الموارد البشرية

التشارك المعرفي	كفاءة أداء الموارد البشرية		
معامل الارتباط Sig N	1 0,311 0,001 35	التشارك المعرفي	معامل الارتباط Sig N
معامل الارتباط Sig N	1 0,311 0,001 35	كفاءة أداء الموارد البشرية	معامل الارتباط Sig N

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط يساوي $R=0,311$ ومستوى الدلالة $Sig= 0,001$ وهي أكبر من $0,05$ ، وهذا معناه وجود علاقة طردية متوسطة بين التشارك المعرفي وكفاءة الأداء حسب سلم كوهن، حيث كلما زاد اهتمام المؤسسة بممارسات التشارك المعرفي بين أفرادها فإن ذلك سيزيد من كفاءة الأداء.

ب- إختبار أثر التشارك المعرفي على كفاءة أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على كفاءة أداء الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل Béta	قيمة المحسوبة T	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة Sig	R^2	الفرضية
	0,311	1,806	1,697	0,001	0,09	نقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة β 0,311 و T المحسوبة تساوي 1,806 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,697، وهي دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة Sig= 0,001 وهو أصغر من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \leq$) بين التشارك المعرفي وكفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة" ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05 $\alpha \leq$) بين التشارك المعرفي وكفاءة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة".

ويمكن تدعيم ذلك من خلال قيمة R^2 التي قدرت بـ 0,09، ومعنى ذلك أنه كلما تغير التشارك المعرفي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير كفاءة أداء الموارد البشرية بـ 9%.

ثانياً - إختبار الفرضية الرئيسية

تنص هذه الفرضية على أن "يوجد أثر للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية للاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

وبعد إجراء الاختبارات تم التوصل إلى النتائج الموضحة كما يلي:

أ - إختبار علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية

لاختبار طبيعة العلاقة بين التشارك المعرفي وأداء المورد البشري اعتمدنا على سلم كوهن وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (26): اختبار علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية

الأداء البشري	التشارك المعرفي		
0,401	1	معامل الارتباط	التشارك المعرفي
0,017		Sig	
35		N	
1	0,401	معامل الارتباط	الأداء البشري
	0,017	Sig	
	35	N	

المصدر: من الاعتماد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0,401$ ومستوى دلالة $\text{sig} = 0,017$ وهو أقل من 0,05، وهذا معناه وجود علاقة طردية متوسطة بين التشارك المعرفي ومستوى أداء المورد البشري حيث كلما زادت المؤسسة من اهتمامها بممارسات التشارك المعرفي بين أفرادها فإن ذلك سوف يزيد من مستوى أداء الموارد البشرية.

ب- اختبار أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الرابعة	معامل Béta	قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة Sig	R ²	الفرضية
	0,401	2,513	1,697	0,017	0,160	نقبل

المصدر: من الاعتماد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

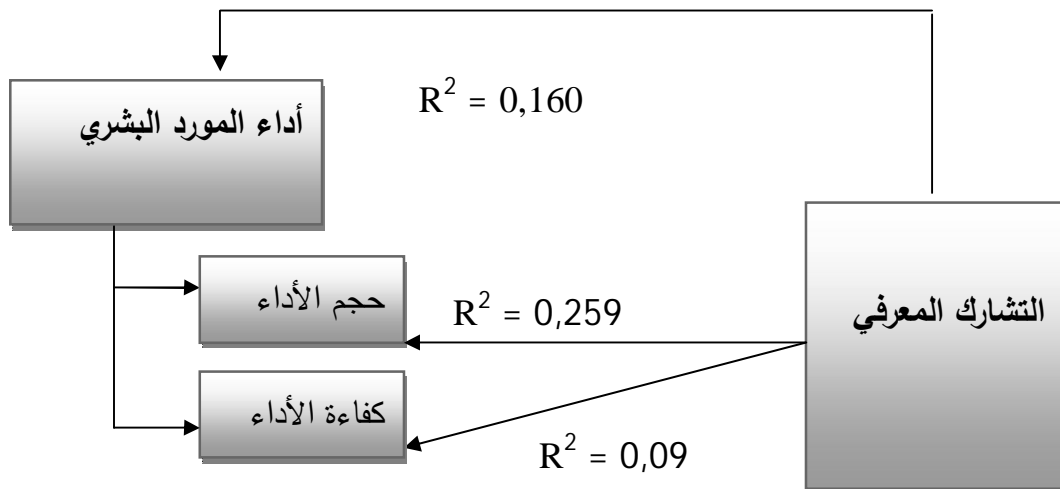
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة β قدر بـ 0,401 و T المحسوبة تساوي 2,513 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1,697 ومستوى الدلالة Sig قدر بـ 0,017 وهو أصغر من 0,05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء المورد البشري بالمديرية العملية الولائية للاتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ " ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمديرية العملية الولائية للاتصالات الجزائر- فرع جيجل- "

ويمكن تدعيم ذلك من خلال قيمة R² التي قدرت بـ 0,160، ومعنى ذلك أنه كلما تغير التشارك

المعرفي بوحدة واحدة تغير مستوى أداء الموارد البشرية بـ 16,08%.

ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة وفق النموذج المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إعطاء صورة عن واقع التشارك المعرفي بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - ، من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الموزعة عليهم، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، وقد اختبرنا فرضيات الدراسة للتعرف على إمكانية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التشارك المعرفي والأداء البشري بالمديرية.

وقد تم التوصل إلى نتائج أثبتت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، وكل من مؤشري حجم أداء الموارد البشرية و كفاءة أداء الموارد البشرية، لذلك تم رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بالفرضيتين الفرعيتين الأولى والرابعة، والفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضيات البديلة، في حين تم التوصل إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وكل من نوعية الأداء وسرعة أداء الموارد البشرية فتم قبول الفرضيتين الصفريتين ورفض الفرضيتين البديلتين.

الخاتمة

العامّة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية، باعتبار أن عملية التشارك المعرفي تتعلق بإدامة التدفق المستمر للمعارف الذي تسمح ببناء ذاكرة تنظيمية متاحة للمعارف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تطوير قدرات الأفراد وتنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم، مما ينعكس على أدائهم ويمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل والدائم للمعارف الموجود، حيث تضمنت خاتمة هذه الدراسة ثلاثة أجزاء أساسية، حيث يحتوي الجزء الأول منها على أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تضمن بعض الاقتراحات المقدمة للمؤسسة محل الدراسة والتي كانت في سياق الاهتمام أكثر بالتشارك المعرفي، في حين خصص الجزء الأخير منها لاقتراح بعض المواضيع التي يمكن البحث فيها انطلاقاً من هذه الدراسة.

أولاً - النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي تم التوصل إليها إلى مجموعتين:

1- النتائج النظرية

خلصنا في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- ✓ الأداء هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة، والأداء البشري في المؤسسة هو المكون الرئيسي لأي عملية من العمليات ويتم تقييمه لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع، وتعمل المؤسسات على تحسين أدائها بناء على مداخل التحسين كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة.
- ✓ المعرفة تعبر عن تلك الحصيلة الناتجة عن امتزاج بين المعلومة والخبرة، والمدرجات الحسية، والقدرة على التحكم، وتزداد أهميتها في المؤسسات كونها مورد ذو طابع خاص يعالجه الفرد من خلال عملياته العقلية للوصول إلى نتيجة محددة، تساعد على تحقيق أداء متميز والرفع من تنافسية المؤسسة.
- ✓ إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية، تعمل على تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاهات تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء البشري المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وخلق القيمة لأعمال المؤسسة من خلال مشاركة المعرفة بين الأفراد، والرفع من مستوى المعرفة المؤسساتية. التشارك في المعرفة عملية من عمليات إدارة المعرفة، تساعد على الرفع من المعارف الشخصية للأفراد حيث تهدف هذه العملية إلى جمع معارف الأفراد، وجذب معارف جديدة تساهم في تطوير الأفكار وإنتاج معارف تساعد على التغيير، وتحسين الأداء والرفع من مستوى كفاءته.

2- النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية في المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل- تم التوصل إلى نتائج هي كالتالي:

✓ بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتشارك المعرفي في المؤسسة المبحوثة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,73، لكن هذا السلوك لا يتم بطريقة مخططة وموجهة من قبل الإدارة، بل يتم بين الأفراد العاملين وذلك وفق ما يتطلبه إنجاز المهام، حيث تجد الأفراد على استعداد لتشارك المعارف والخبرات بينهم ضمن روتينيات العمل اليومية وليس لأهمية التشارك المعرفي.

✓ أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع للأداء البشري بالمؤسسة المبحوثة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,83.

✓ بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية ومؤشر كفاءة الأداء على مستوى المؤسسة المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط على التوالي $R= 0,401$ و $R=0,311$.

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين التشارك المعرفي وحجم أداء الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,510$.

✓ بينت الدراسة كذلك أنه لا توجد علاقة ارتباط بين التشارك المعرفي وكل من نوعية الأداء وسرعة أداء الموارد البشرية.

✓ أكدت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على الأداء البشري حيث بلغ معامل التحديد $R^2= 0,160$ ، حيث كلما تغير التشارك المعرفي بوحدة واحدة تغير أداء الموارد البشرية بـ 16%.

✓ أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على كل من حجم الأداء وكفاءة أداء الموارد البشرية، حيث بلغت معاملات التحديد على التوالي $R^2= 0,259$ ، $R^2= 0,09$.

✓ المؤسسة المبحوثة تشجع تشارك المعرفة بدرجة متوسطة بالقدر الذي يساعد على إنجاز الأعمال الأساسية فقط، وهذا راجع لنقص الثقافة المؤسساتية حول أهمية التشارك المعرفي وما يحققه من قيمة مضافة.

✓ عملية التشارك المعرفي في المؤسسة المبحوثة تعيقها عوامل تنظيمية راجعة لعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يشجع على ممارسة هذا السلوك، وعوامل أخرى شخصية متعلقة بالأفراد العاملين كنقص

مهارات الاتصال لديهم وغياب روح الفريق الناتج عن بعض الأفكار السائدة، حيث هناك من يرى أن احتفاظه بالمعرفة وعدم مشاركتها يمنحه السلطة والقوة في المؤسسة، وهذا يؤثر على فعالية التشارك المعرفي وينعكس سلبا على أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

ثانيا - الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات كالاتي:

- ✓ توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ممارسة عملية التشارك المعرفي بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ توفير الأدوات والوسائل اللازمة التي تساعد على ممارسة سلوك التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين فيما بينهم، وبين الأفراد والإدارة.
- ✓ تخطيط وتوجيه المؤسسة لعملية التشارك المعرفي للحد من مختلف المعوقات التي تواجه مشاركة وتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد العاملين، مما ينعكس إيجابا على أدائهم والرفع من تنافسية المؤسسة.
- ✓ نشر الوعي بأهمية تشارك المعارف والخبرات وما يحققه هذا السلوك من قيمة مضافة للمؤسسة.

ثالثا - آفاق الدراسة

نرجو أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع، وللمزيد في الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية ناجحة تقدم إضافة للبحث العلمي وهي:

- ✓ أثر التشارك المعرفي على كفاءة أداء المورد البشري.
- ✓ الصراع التنظيمي و تشارك المعرفة.
- ✓ أثر التشارك المعرفي على التفكير الاستراتيجي.
- ✓ أثر التشارك المعرفي على جودة الخدمة في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
- ✓ محددات التشارك المعرفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أ- الكتب

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 3- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية مصر، 2003.
- 4- براهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 6- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، (بدون سنة النشر).
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9- روية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 10- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - الجزء الأول، دار المناهل للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 11- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، الطبعة الأولى، دون دار النشر، مصر 2009.
- 12- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 14- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع الأردن، 2002.
- 15- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الحديثة - مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع الأردن، 2013.
- 16- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2009.
- 17- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2006.
- 18- عقلة محمد المبيضين، جراتات محمد، التدريب الإداري الموجه للأداء، منشورات 2001.

- 19- فاتن أحمد أبو بكر، موزي بنت محمد الزومان، معوقات تطبيق إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2007.
- 20- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- 21- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن (دون سنة النشر).
- 22- كمال برير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر ومكتبة رأس النبع للتوزيع لبنان 2008.
- 23- لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة "إيزو 9000"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 24- لعل محمد الشريف بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر الأردن، 2010 .
- 25- محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004.
- 26- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر 2008.
- 27- مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
- 28- مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- 29- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أيمن أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية، الطبعة الأولى إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2011.
- 30- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- 31- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 32- نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
- 33- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

34- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2009.

35- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

36- يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2006.

ب - الرسائل والمذكرات

37- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية) رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014.

38- رباح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة سونلغاز توزيع الوسط- البلدية- مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات، غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007.

39- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية- دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة- مذكرة ماجستير، غير منشورة، في علم المكتبات جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

40- شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات" باتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الماجستير في علوم التسيير غير منشورة تخصص: الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس "سطيف"، 2012.

41- صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013.

42- عتيقة هزيلي، شيمة موهوب، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013.

43- العربي عمران، دور إدارة المعرفة فب تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " بتبسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف"01"، 2013.

44- فطيمة بوحبيبة، حليلة بوصوار، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2013.

45- ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، دراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج " جيجل"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2009.

46- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران)، رسالة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس مصر.

47- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

ج- المجلات

48- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة دمشق - المجلد 28 - العدد الأول - 2012.
49- إنعام محسن حسن زويلف، أثر اقتصاد المعرفة في نظام الإبلاغ المالي - دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5.
50- الحاج عرابة، تقييم استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية - دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات - مجلة الباحث العدد 10 / 2012.
51- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4.

52- راتب صويص، محمد خلاف وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، 2011.
53- سامي عبد الله المذّان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) - دراسة حالة - مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون 2010.

54- صورية لعنود، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كندور للإلكترونيك بولاية بوج بوعرييج - الجزائر - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 18، ديسمبر، 2015.

55- كمال منصوري، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة - المقومات والعوائق مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4.

56- نمر عبد الحميد سليحات، سعود محمد المحاميد، أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.

د - المؤتمرات والملتقيات

57- صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات -.

58- عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة (14-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان لبنان، 2012.

59- عبد الناصر موسى، الطيب داودي، إدارة المعرفة وذكاء الأعمال - تكامل أم اختلاف؟ المحور 14 ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23- 26 أبريل، الأردن، 2012.

هـ - الوثائق الرسمية

60- وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل.

د - المواقع الإلكترونية

61- <https://clbe.wordpress.com> .;El coeficiente de correlacion como tamano del efcto.
le:01/06/2017 .



الملاحق

الملحق رقم (01): إستبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

تحية طيبة..

نضع بين أيديكم إستمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات - جيجل -"، نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للسنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية.

نرجو لتكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتك ومساهماتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الأستاذ المشرف:

عبد الوهاب برحال

الطالبتان:

فايزة بن مساس

أمينة بن بعبيش

وشكرا على اهتماماتكم وتعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
من 46 سنة فما فوق

الحالة العائلية: أعزب/ عذراء متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
تكوين مهني

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المركز الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار
أخرى

الجزء الثاني: محوري التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية

1- العبارات الخاصة بالتشارك المعرفي

البعد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التشارك المعرفي	1	تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب معارف ومهارات جديدة.					
	2	أرى أن التشارك المعرفي يؤدي إلى اكتساب معارف جديدة.					
	3	عندما أتعلم شيئا جديدا، أقوم بتعليمه لزملائي.					
	4	أشارك في نقاشات العمل مع زملائي من أجل تبادل المعارف.					
	5	أقوم بتبادل المعلومات التي لدي مع زملائي.					
	6	لدي استعداد للتشارك في معارف العمل من أجل كسب مكانة و صورة جيدة في المؤسسة.					
	7	عندما أحتاج لمعرفة معينة أطلب من زملائي تلك المعرفة.					
	8	عادة أقوم بتبادل المعرفة التي لدي مع زملائي بفعالية.					
	9	أحاول مشاركة خبراتي معارف مع زملائي بطرق أكثر فعالية.					

					زملائي لا يشاركون غيرهم في معارفهم العملية، إيماننا منهم أن من يملك المعرفة يملك القوة.	10	
					إن زملائي لا يشاركون في معارفهم لأنهم يفتقدون إلى المهارات الكافية للاتصال.	11	

2- العبارات الخاصة بأداء الموارد البشرية

المؤشر	رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
حجم أداء الموارد البشرية	12	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء.					
	13	أقوم بأعمال إضافية تزيد عن الأعمال الموكلة .					
	14	أقوم بأعمال كثيرة في نفس الوقت.					
	15	تتناسب قدراتي مع الأعمال الموكلة إلي .					
نوعية أداء الموارد البشرية	16	أقوم بعملتي حسب المعايير المطلوبة.					
	17	تتوفر لديّ المهارة الضرورية لأداء وظيفتي.					
	18	أساهم غالبا في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة.					
	19	أعمل دائما على تحسين أدائي للأفضل.					

					أنجز عملي في الوقت المحدد له.	20	سرعة
					أساهم من خلال أدائي في تسريع عمليات صنع القرار.	21	أداء الموارد البشرية
					ي القدرة على انجاز العمل في الوقت المناسب بدون أخطاء.	22	البشرية
					أساهم من خلال أدائي في تقليل وقت الانجاز.	23	
					تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الأكثر معرفة وكفاءة.	24	كفاءة
					توضح لي جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز مهامي بكفاءة.	25	أداء الموارد البشرية
					أحاول أداء عملي بأقل تكلفة ممكنة.	26	البشرية
					يتوفر لدى العاملين القدرة على حل مشكلات العمل اليومية.	27	

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الكلية
01	عيسى نجيمي	أستاذ محاضر (ب)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - .
02	نبيل السوفي	أستاذ مساعد (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - .
03	وداد عزيزي	أستاذ مساعد (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - .
04	حنان بوفروم	أستاذ مساعد (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - .

الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان

Corrélations

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	التشارك_المعرفي
العبارة 1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,370* ,029 35	,370* ,029 35	,293 ,088 35	,020 ,908 35	-,189 ,277 35	,409* ,015 35	,166 ,340 35	-,165 ,344 35	,074 ,672 35	-,044 ,801 35	-,052 ,767 35	,432** ,010 35
العبارة 2 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,370* ,029 35	1 ,029 35	,693** ,000 35	,279 ,104 35	,266 ,122 35	,296 ,085 35	,111 ,527 35	,145 ,405 35	,392* ,020 35	-,191 ,272 35	-,041 ,815 35	,476** ,004 35
العبارة 3 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,293 ,088 35	,693** ,000 35	1 ,000 35	,566** ,000 35	,253 ,142 35	,457** ,006 35	,480** ,004 35	,276 ,108 35	,698** ,000 35	,146 ,402 35	,032 ,857 35	,756** ,000 35
العبارة 4 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,020 ,908 35	,279 ,104 35	,566** ,000 35	1 ,000 35	,401* ,017 35	,570** ,000 35	,528** ,001 35	,259 ,133 35	,480** ,004 35	,222 ,200 35	-,073 ,676 35	,590** ,000 35
العبارة 5 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,189 ,277 35	,266 ,122 35	,253 ,142 35	,401* ,017 35	1 ,000 35	,515** ,002 35	,285 ,097 35	,115 ,512 35	,387* ,022 35	,059 ,738 35	,202 ,244 35	,397* ,018 35
العبارة 6 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,409* ,015 35	,296 ,085 35	,457** ,006 35	,570** ,000 35	,515** ,002 35	1 ,000 35	,650** ,126 35	,264 ,003 35	,489** ,003 35	,400* ,017 35	,261 ,131 35	,814** ,000 35
العبارة 7 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,166 ,340 35	,111 ,527 35	,480** ,004 35	,528** ,001 35	,285 ,097 35	,650** ,000 35	1 ,000 35	,511** ,002 35	,492** ,003 35	,389* ,021 35	,124 ,477 35	,694** ,000 35
العبارة 8 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,165 ,344 35	,145 ,405 35	,276 ,108 35	,259 ,133 35	,115 ,512 35	,264 ,126 35	,511** ,002 35	1 ,000 35	,337* ,048 35	,307 ,073 35	-,165 ,343 35	,344* ,043 35
العبارة 9 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,074 ,672 35	,392* ,020 35	,698** ,000 35	,480** ,004 35	,387* ,022 35	,489** ,003 35	,492** ,003 35	,337* ,048 35	1 ,048 35	,345* ,043 35	,297 ,083 35	,755** ,000 35
العبارة 10 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,044 ,801 35	-,191 ,272 35	,146 ,402 35	,222 ,200 35	,059 ,738 35	,400* ,017 35	,389* ,021 35	,307 ,073 35	,345* ,043 35	1 ,000 35	,643** ,000 35	,559** ,000 35
العبارة 11 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,052 ,767 35	-,041 ,815 35	,032 ,857 35	-,073 ,676 35	,202 ,244 35	,261 ,131 35	,124 ,477 35	-,165 ,343 35	,297 ,083 35	,643** ,000 35	1 ,000 35	,391* ,020 35
التشارك_المعرفي Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,432** ,010 35	,476** ,004 35	,756** ,000 35	,590** ,000 35	,397* ,018 35	,814** ,000 35	,694** ,000 35	,344* ,043 35	,755** ,000 35	,559** ,000 35	,391* ,020 35	1 35

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	حجم - الأداء
Corrélation de Pearson	1	,440**	,126	,322	,710**
العبارة 12 Sig. (bilatérale)		,008	,472	,059	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,440**	1	,128	,354*	,762**
العبارة 13 Sig. (bilatérale)	,008		,465	,037	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,126	,128	1	,028	,414*
العبارة 14 Sig. (bilatérale)	,472	,465		,872	,013
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,322	,354*	,028	1	,654**
العبارة 15 Sig. (bilatérale)	,059	,037	,872		,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,710**	,762**	,414*	,654**	1
حجم_الأداء Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013	,000	
N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	نوعية-الأداء
Corrélation de Pearson	1	,328	,362*	,041	,677**
العبارة 16 Sig. (bilatérale)		,055	,033	,814	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,328	1	,524**	,517**	,752**
العبارة 17 Sig. (bilatérale)	,055		,001	,001	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,362*	,524**	1	,588**	,834**
العبارة 18 Sig. (bilatérale)	,033	,001		,000	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,041	,517**	,588**	1	,639**
العبارة 19 Sig. (bilatérale)	,814	,001	,000		,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,677**	,752**	,834**	,639**	1
نوعية_الأداء Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	35	35	35	35	35

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	وقت-الإنجاز
Corrélation de Pearson	1	,310	,477**	-,180	,633**
العبارة 20 Sig. (bilatérale)		,070	,004	,301	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,310	1	,595**	-,010	,836**
العبارة 21 Sig. (bilatérale)	,070		,000	,954	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,477**	,595**	1	-,191	,722**
العبارة 22 Sig. (bilatérale)	,004	,000		,271	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	-,180	-,010	-,191	1	,186
العبارة 23 Sig. (bilatérale)	,301	,954	,271		,286
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,633**	,836**	,722**	,186	1
وقت_الإنجاز Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,286	
N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	كفاءة-الأداء
Corrélation de Pearson	1	,439**	,484**	,153	,800**
العبارة 24 Sig. (bilatérale)		,008	,003	,380	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,439**	1	,303	-,068	,627**
العبارة 25 Sig. (bilatérale)	,008		,077	,698	,000
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,484**	,303	1	-,250	,478**
العبارة 26 Sig. (bilatérale)	,003	,077		,148	,004
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,153	-,068	-,250	1	,339*
العبارة 27 Sig. (bilatérale)	,380	,698	,148		,046
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,800**	,627**	,478**	,339*	1
كفاءة_الأداء Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,046	
N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): ثبات أداة الدراسة

ألفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	11

ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	16

ألفا كرونباخ الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	27

الملحق رقم (05): عرض وتحليل البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	17	48,6	48,6	48,6
أنثى	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25 سنة	2	5,7	5,7	5,7
من 25 إلى 35 سنة	16	45,7	45,7	51,4
من 35 إلى 45 سنة	15	42,9	42,9	94,3
45 سنة فما فوق	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valid	عزباء / أعزب	9	25,7	25,7	25,7
e	متزوج	26	74,3	74,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	ثانوي	2	5,7	5,7	5,7
	جامعي	33	94,3	94,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valid	أقل من 5 سنوات	10	28,6	28,6	28,6
de	من 5 إلى 10 سنوات	9	25,7	25,7	54,3
	من 10 إلى 15 سنة	13	37,1	37,1	91,4
	من 15 إلى 20 سنة	2	5,7	5,7	97,1
	أكثر من 20 سنة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valid	عون- تحكم	5	14,3	14,3	14,3
	إطار	26	74,3	74,3	85,7
	أخرى	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور التشارك المعرفي

Statistiques

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	التشارك_المعرفي
Valide	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manquante												
Moyenne	3,29	3,97	3,83	3,94	4,20	4,17	4,09	4,00	4,00	2,86	2,97	3,7377
Ecart-type	,987	,747	,785	,838	,473	,822	,742	,542	,804	1,061	,985	,44469

الملحق رقم (07): عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية

بعد حجم أداء الموارد البشرية

Statistiques						
		العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	حجم الأداء
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,69	3,66	3,77	3,71	3,7143
Ecart-type		,796	1,027	,731	1,017	,60373

بعد نوعية أداء الموارد البشرية

Statistiques						
		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	نوعية الأداء
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,06	4,20	4,00	4,26	4,1143
Ecart-type		,684	,473	,594	,505	,43021

بعد سرعة أداء الموارد البشرية

Statistiques						
		العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	سرعة الأداء
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,09	3,80	3,69	3,83	3,8786
Ecart-type		,612	,868	,900	,664	,48268

بعد كفاءة أداء الموارد البشرية

Statistiques						
		العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	كفاءة الأداء
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,43	3,80	3,91	3,49	3,6167
Ecart-type		1,220	,933	,562	,742	,58550

الملحق رقم (08): نتائج إختبار علاقة التشارك المعرفي بمؤشرات أداء الموارد البشرية

Corrélations						
	التشارك_المعرفي	حجم_الأداء	نوعية_الأداء	سرعة_الأداء	كفاءة_الأداء	
التشارك_المعرفي	Corrélation de Pearson	1	,510**	,032	,177	,311
	Sig. (bilatérale)		,004	,855	,308	,001
	N	35	35	35	35	35
حجم_الأداء	Corrélation de Pearson	0,510**	1	,073	,199	,234
	Sig. (bilatérale)	,004		,678	,251	,176
	N	35	35	35	35	35
نوعية_الأداء	Corrélation de Pearson	,032	,073	1	,343*	,247
	Sig. (bilatérale)	,855	,678		,044	,152
	N	35	35	35	35	35
سرعة_الأداء	Corrélation de Pearson	,177	,199	,343*	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,308	,251	,044		,002
	N	35	35	35	35	35
كفاءة_الأداء	Corrélation de Pearson	,311	,234	,247	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,176	,152	,002	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (09): نتائج إختبار علاقة التشارك المعرفي بأداء الموارد البشرية

Corrélations		
	أداء_الموارد_البشرية	التشارك_المعرفي
أداء_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,401*
	N	35
التشارك_المعرفي	Corrélation de Pearson	,401*
	Sig. (bilatérale)	,017
	N	35

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (10): نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,130	,765		1,476	,149
	,692	,203	,509	3,400	,002

a. Variable dépendante : حجم-الأداء

الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,998	,633		6,312	,000
التشارك_المعرفي	,031	,168	,032	,184	,855

a. Variable dépendante : نوعية-الأداء :

الفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,159	,700		4,514	,000
التشارك_المعرفي	,192	,186	,177	1,035	,308

a. Variable dépendante : وقت-الإنجاز :

الفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,141	,823		2,602	,014
التشارك_المعرفي	,395	,219	,300	1,806	,080

a. Variable dépendante : كفاءة-الأداء :

الفرضية الرئيسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,665	,469		5,686	,000
التشارك_المعرفي	,313	,125	,401	2,513	,017

a. Variable dépendante : أداء-الموارد-البشرية :

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التشارك المعرفي بالمديرية العملية الولائية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - و تحديد طبيعة العلاقة والأثر الموجود بين التشارك المعرفي والأداء البشري بها، حيث تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والذي تم توزيعه على جميع العاملين بالمديرية العملية الولائية والبالغ عددهم 40 عامل، وتم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات ولإختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط بين التشارك المعرفي وكل من (الأداء البشري، حجم الأداء، كفاءة الأداء) في حين لا توجد علاقة إرتباط بين التشارك المعرفي وكل من (نوعية الأداء، ووقت الانجاز)، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على كل من (حجم الأداء، كفاءة الأداء، الأداء البشري) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وتفعيل عملية التشارك المعرفي مما يساعد ذلك في زيادة الدقة والجودة في الأعمال المنجزة، وتقليل وقت الانجاز والتحسين والرفع من مستوى الأداء البشري بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي، أداء الموارد البشرية.

Résumé

Cette étude vise la connaissance de partage de connaissance au niveau d'Algérie télécom à Jijel ainsi que la précision de la relation et l'impact existant entre partage de connaissance et la performance humaine, où on a opté pour le questionnaire comme outil de collection des informations. Le questionnaire a été distribué sur une population d'enquête y travaillant composée de 40 personnes. On a utilisé pour l'analyse des données et vérification des hypothèses le programme SPSS.

Cette étude révèle l'existence d'une relation entre partage de connaissance et la performance humaine, la capacité et la compétence de cette performance, par contre, aucune relation n'existe entre partage de connaissance et la qualité et la durée de cette performance. Il existe ainsi un impact de c partage de connaissance ayant un significatif sur la capacité de la performance, la compétence de performance et la performance humaine au niveau de $\alpha \leq 0,05$.

Cette étude propose qu'il faut assurer l'atmosphère organisationnelle adéquate qui encourage partage de connaissance, ce qui renforce la qualité et l'exactitude des travaux réalisés, diminue la durée de la réalisation d'une tâche donnée ainsi que d'améliorer le niveau de la performance humaine dans l'entreprise.

Les mots clés : La connaissance, la gestion de la connaissance, partage de connaissance, la performance des ressources humaines