



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: تخصص إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

بعنوان:

أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة نفضال بسعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

بختاوي فاطيمة الزهراء

من إعداد الطالبين:

عبد النور محمد

بليل بليل

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ التعليم العالي أ

أ.د. لهاشمي طيب

مشرفا

أستاذ محاضر أ

د بختاوي فاطيمة الزهراء

ممتحنا

أستاذ محاضر

د مهدي عمر

الموسم الجامعي: 2022/2021

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

الشكر لله أولاً فلا توفيق إلا به سبحانه

نحمده على أن علمنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه لنصل إلى ما نحن عليه الآن ورزقنا القدرة على إتمام هذا العمل.

كما نشكر الأستاذة بختاوي فاطمة الزهراء على إشرافها على هذا العمل وما قدمته لنا من نصح وتوجيه وجهد طيلة فترة إعداد هذه المذكرة

ثم كل الشكر لمن ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل نفعنا الله به وإياكم.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي الغالية التي أمنت بي دائما وحثتني على المواصلة في طلب العلم رغم كل الظروف وإلى كل أفراد عائلتي.

إلى كل من كان عوناً لي وساندي طيلة سنوات دراستي ولو بكلمة طيبة من زملاء وأساتذة لن أنساكم أبداً.

إلى الأستاذة بختاوي فاطمة الزهراء التي لن تفيها كلمة شكراً حقها.

إليكم أهدي هذا العمل

عبد النور محمد

الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى اليكم معروفًا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

وعلا بهذا الحديث واعترافًا بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل لكل من علمني حرفًا في هذه الدنيا الفانية

وأخص بالذكر الأسرة التربوية

وإلى والدي العزيزين وأخوتي وأصدقائي

أتقدم بهذا العمل لكم وإلى كل من لم يجد من يهدي له عملاً

بليل بليل

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التشارك المعرفي بمؤسسة نفضال بولاية سعيدة ومعرفة طبيعة تأثيره على أداء الموارد البشرية، وبالتالي التوصل إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين. حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وذلك بتوزيع الاستبيانات على عينة مكونة من 50 موظف، وقد تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود تشارك معرفي بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة;
 - وجود أداء جيد للموارد البشرية داخل المؤسسة;
 - وجود أثر معنوي لكل من نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة على أداء الموارد البشرية لمؤسسة نفضال;
 - وجود أثر ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة نفضال بولاية سعيدة.
- الكلمات المفتاحية:** المعرفة – التشارك المعرفي – أداء الموارد البشرية

Abstract

The aim of the topic is to identify the reality of knowledge sharing at the naftal foundation in a saida state and to know the nature of its impact on the human resources within this institution and thus to reach the nature of the relationship between these two variables.

The questionnaire was based on information collection, where the questionnaires were distributed to a sample of 50 workers and spss was used to analyze the results and test hypotheses, among the most important findings:

- _ The presence of knowledge participation among the employees within the institution in question.
- _ having good performance for employees within the organization.
- _ the presence of a moral indication of cognitive sharing on the human resources of the naftal foundation in saida state

Keywords: knowledge – knowledge sharing – human resources

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	مقدمة عامة
الفصل الأول: الدراسات الأدبية والدراسات السابقة	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التشارك المعرفي
2	المطلب الأول: مفاهيم أولية حول المعرفة والتشارك المعرفي
9	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التشارك المعرفي
10	المطلب الثالث: أشكال التشارك المعرفي
10	المطلب الرابع: أبعاد ونظريات التشارك المعرفي
14	المطلب الخامس: متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي
15	المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مفهوم وأنواع ومكونات الأداء
20	المطلب الثاني: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء
24	المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينها
32	المطلب الرابع: علاقة تشارك المعرفة بأداء الموارد البشرية
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
37	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفطال	
40	تمهيد
40	المبحث الأول: عموميات حول شركة نفطال بولاية "سعيدة"

40	المطلب الأول: تعريف شركة نفعال
40	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نفعال
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نفعال-سعيدة -
43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات
52	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
52	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
55	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة.
66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
72	خلاصة الفصل الثاني
74	خاتمة
76	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	توزيع العمال في المؤسسة نفعال بسعيدة	1
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2
52	توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية	3
54	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	4
55	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	5
56	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	6
58	معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها	7
60	معامل ألفا كرونباخ للأبعد والمحاور والاستبيان ككل	8
61	درجات مقياس سلم ليكارت	9
61	المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي	10
62	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء نقل المعرفة	11
63	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء تبادل المعرفة	12
65	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء تحويل المعرفة	13
67	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء جودة العمل المنجز	14
69	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء كمية العمل المنجزة	15
71	يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الالتزام	16
73	نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود تشارك معرفي	17
73	نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء للعاملين	18
73	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20
75	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	21
75	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	22

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	هرم المعرفة	1
9	NONAKA et TAKEUCHI نموذج	2
10	يوضح نموذج إدارة المعرفة عند wiig	3
11	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	4
24	مكونات الأداء	5
26	محددات تقييم الأداء	6
30	العوامل المؤثرة في الأداء	7
50	نموذج الدراسة	8
52	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	9
53	الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	10
54	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	11
56	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	12
57	الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	13

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم منذ بداية هذا القرن والسنوات الأخيرة من القرن العشرين تسارعا عظيما في مختلف المجالات التي لعبت فيها الثورة الصناعية دورا كبيرا، والتي استطاعت أن تغير الكثير من العلاقات والتوجهات بين مختلف الدول.

وفي سنة 1980 ترجمت هذه التغيرات إلى مصطلح يعكس أهمية ما كانت تمر به البيئة الاقتصادية وهو "المعرفة قوة" لتعيش بعد ذلك مختلف المؤسسات صراعا نحو التسليح بأهم سلاح يمكن المؤسسة من تحقيق مختلف أهدافها متمثلا في "المعرفة". فانفتح العالم على اقتصاد جديد يتبنى المعلومة كمورد مثل باقي الموارد جعل من المؤسسات مرغمة على بذل مختلف الجهود لتوليد المعرفة وإدارتها بين الأفراد وعدم ترك ذلك للصدفة وهذا ما يعرف بتشارك المعرفة بين الأفراد الذي يعتبر أحد أسس إدارة المعرفة والذي بدوره يرفع من جودة أداء الأفراد.

يعتبر الأداء مرآة للمؤسسة يعكس قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها وكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة كما يعتبر شغل كل مؤسسة تبحث عن البقاء والاستقرار، مما يستوجب على المؤسسة البحث عن سبل تنشيط كفاءة الفرد وفعاليتته داخل المؤسسة عبر سلك جميع الطرق لمواكبة التطورات المتسارعة خاصة في القطاع التكنولوجي وما يجرفه معه من أنظمة حديثة.

ومن هذا المنطلق تحرص المؤسسة على رفع مستوى معرفة الفرد بغية تحسين أداء المورد البشري والمؤسسة ككل فالمورد الذي يملك المعرفة والخبرة والمهارة من شأنه أن يخلق الفرص ويجنب المؤسسة تهديد البيئتين الداخلية والخارجية.

1. الإشكالية:

ما مدى تأثير التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة؟

2. الأسئلة الفرعية:

- كيف يؤثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية؟
- ما هو دور نقل المعرفة في التأثير على أداء الموارد البشرية؟
- كيف تكون طبيعة تأثير تبادل المعرفة على أداء الموارد البشرية؟
- كيف يمكن لتحويل المعرفة ان يؤثر على أداء الموارد البشرية؟

3. الفرضيات

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنقل المعرفة على أداء الموارد البشرية

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة على أداء الموارد البشرية
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحويل المعرفة على أداء الموارد البشرية
- 4. أهداف الدراسة:**

- نهدف من خلال دراستنا إلى الوصول إلى النقاط التالية:
- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية;
 - التعرف على أبعاد التشارك المعرفي ومعرفة أثرها على أداء الموارد البشرية;
 - تقييم الوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل تسهيل عملية التشارك المعرفي;
 - التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بسعيدة;
 - التوجه نحو تبني استراتيجية إدارة المعرفة لتيسير وتفعيل التشارك المعرفي بين العاملين واعتباره آلية هامة لتنمية أدائهم.

5. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية:
- تسليط الضوء على موضوع التشارك المعرفي باعتباره سلوك ينتج عنه تبادل ونقل واكتساب معارف جديدة من قبل الأفراد؛
 - التعرف على أوجه ممارسة وتطبيق التشارك المعرفي وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقه؛
 - التعرف على طبيعة أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال بسعيدة.

6. مبررات اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات المتعلقة بموضوع التشارك المعرفي وعدم دراسته في جامعة سعيدة من قبل
- عدم اهتمام المؤسسات بالتأثيرات السلبية التي تنعكس على أداء العاملين بسبب غياب سياسة التشارك المعرفي وعدم توفير الإمكانيات اللازمة للقيام به
- رغبتنا في توسيع معارفنا العلمية حول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية
- حاجة المؤسسات لمثل هذه الأبحاث، لأنها ذات صلة مباشرة بنشاطها اليومي.

7. حدود الدراسة:

1.7 الحدود المكانية: تم تطبيق دراستنا في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة

2.7 الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في شهري فيفري ومارس 2022

8. منهج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع فإننا سنقوم بالاعتماد على منهجين، وهذا حسب متطلبات الموضوع ففي المرحلة الأولى قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي بهدف سرد ومسح المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالتشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية لنعتمد بعد ذلك على المنهج التحليلي وذلك بهدف تحليل

معلومات للدراسات السابقة، تليها المرحلة الأخيرة التي اعتمدنا فيها المنهج التحليلي وذلك لبيان أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفضال وحدة سعيدة.

9. مخطط الدراسة:

من خلال هذا الموضوع قمنا بتخصيص جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي: احتوى الفصل الاول ثلاث مباحث ، في المبحث الاول قمنا بالتعرف على طبيعة التشارك المعرفي من خلال التطرق الى كل من مفهومه واهميته واهدافه واهم نماذجه وابعاده ، اما في المبحث الثاني تطرفنا الى كل ما يخص أداء العاملين داخل المؤسسة ثم طبيعة التأثير بين التشارك المعرفي و أداء الموارد البشرية اما المبحث الثالث فخصصناه الى اهم الدراسات السابقة التي أَلْمَت بموضوعنا والمقارنة بينها وبين دراستنا الحالية اما بالنسبة للجانب التطبيقي الذي احتواه الفصل الثاني فقد خصص للتعريف عن وحدة نفضال بسعيدة : نشأتها هيكلها اضافة لإتباع مناهج وبرنامج احصائي للتحليل الوصفي، وتم اجراء تحليلنا على عينة من الافراد قَدّرت ب 50 عامل واخيرا ختمنا العمل بحوصلة لما قدمناه.

**الفصل الأول: الدراسات
الأدبية والدراسات السابقة**

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الجانب النظري من الموضوع بحيث سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية التي تخص التعرف على التشارك المعرفي وأداء الموارد البشرية من خلال مفهومهما وابعادهما و اهم عناصرهما ثم تطرقنا الى طبيعة العلاقة الموجودة بين هاذين المتغيرين ومن تم ابرزنا بعض الدراسات السابقة التي ألفت بالموضوع.

المبحث الأول: ماهية التشارك المعرفي

المطلب الأول: مفاهيم أولية حول المعرفة والتشارك المعرفي

الفرع الأول: النشأة والتطور:

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الانسان، حيث خلقه الله (سبحانه وتعالى) على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل، ويتضح ذلك من قوله (تعالى): "وعلم آدم الأسماء كلها...{31}" (سورة البقرة) وقوله تعالى: "خلق الانسان{3} علمه البيان{4}" (سورة الرحمن)

ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، فقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والآشورية واليونانية ... إلخ، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الانسان من تحقيق إنجازات كبرى. ففي العراق القديم وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقصورة على طبقة الكتبة الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة ونشرها. ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقتزنة في جانب كبير منه بالإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان. (الكبيسي، 2005، صفحة 4)

وفي العصور الإسلامية الأولى ونتيجة لحث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم: {اقرأ باسم ربك الذي خلق{1} خلق الانسان من علق{2} اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم{3} علم الانسان ما لم يعلم{4} (سورة العلق)، وفي الحديث الشريف: "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد". و"زكاة العلم إبلاغه". فبرع العرب المسلمون في نقل المعارف من الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لجعلها تخضع للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على انه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية، ثم تراجعت اسهاماتهم لأسباب مختلفة، بينما بلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة وظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه " المعرفة العلمية" التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية ودائما تخضع للتجربة والبرهان، وفي الفكر الحديث تم تناول المعرفة في المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية. (الكبيسي، ادارة المعرفة، 2005)

وتكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، وبخاصة انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها ومداخلها مثل المقارنة المرجعية والإيزو في تطور المعرفة كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي. وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها. (الكبيسي، ادارة المعرفة، 2005، الصفحات 6-7)

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة:

مفهوم المعرفة: قيل التطرق لمفهوم المعرفة لابد من التعرف على جذور المعرفة وركائزها المتمثلة في البيانات والمعلومات وصولاً إلى تحويلها في شكلها الممكن توظيفه بما يخدم البعد الإنتاجي والتي يمكن تعريفها كما يلي: **البيانات: DATA** وهي مفرد بيان وتمثل المادة الخام ومجموعة الحقائق غير المنظمة وقد تكون في شكل أرقام أو كلمات ورموز. وليس لها قيمة إلا بعد تحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة. كما يعتبرها **PATRICK BIOSSELIER** إشارة ونوع من المادة الأولية والتي تنتج معلومات بعد المعالجة والتحليل وهي تستسقى من مصدرين أساسيين هما: داخلي وخارجي.

المصدر الداخلي: من واقع أقسام ونشاطات المؤسسة

المصدر الخارجي: من الجهات المحيطة بالمؤسسة

المعلومات: فالمعلومات عبارة عن تلك البيانات التي تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. (حميد، 2018/2017، صفحة 25)

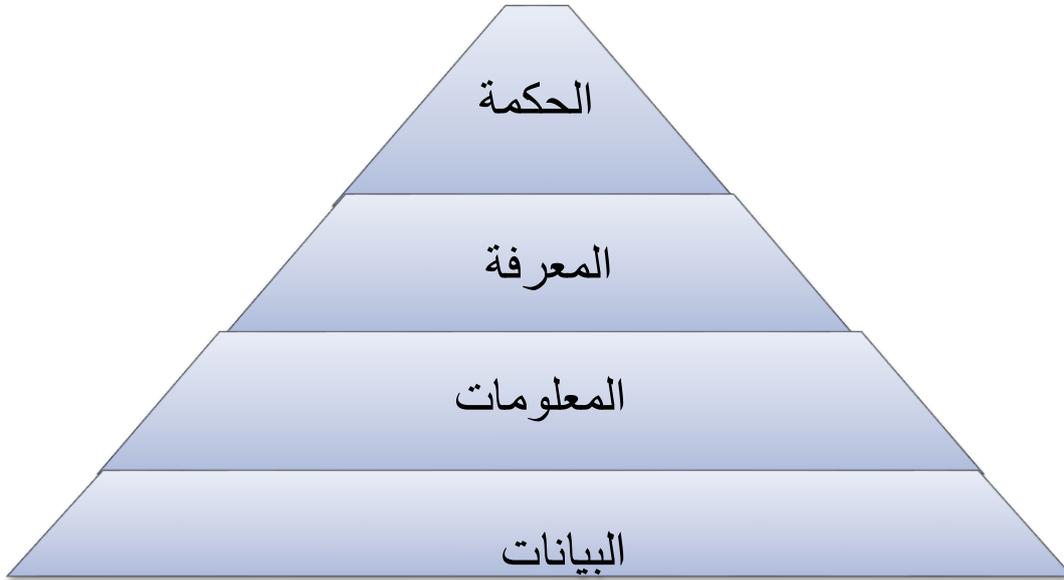
المعرفة: تتعدد وتتووع التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمعرفة باختلاف مداخل تعريفها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ولعل أشهر تعريف يمكن التطرق إليه في هذا الصدد هو التعريف الذي قدمه **NONAKA** الذي يرى بأنها: "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعل مع البيئة الخارجية "

كما عرفها البعض بأنها: «كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى أهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة توظيف للمعرفة ".

على الرغم من اختلاف التعاريف السابقة إلا أن معظمها يركز حول معارف الفرد واكتسابه لمهارات وخبرات سابقة، لذا فإنه في ظل محاولة بلورة مفهوم شامل للمعرفة، يمكننا القول أنها توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسيين هما من جهة المعلومات والبيانات التي تكون على شكل قاعدة معلومات بيانات أنظمة، تقنيات واساليب عمل مسجلة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، ومن جهة أخرى هي المهارات والخبرات والممارسات والبراعات الضمنية المخزنة في عقول وأذهان الافراد، وهو الجانب الأهم والأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله فهي بهذه التوليفة تتعدى تجميع وتراكم البيانات والمعلومات (مريم، 2018-2019)

- والشكل التالي يوضح هرم المعرفة الذي يوضح أن المعرفة تبنى في الأساس من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ثم المعلومات، ثم المعرفة وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم (الزظمة، 2011)

الشكل 1: هرم المعرفة



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في غزة، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير، جامعة غزة، 2011 ص 34

ويمكننا تمييز نوعين من المعرفة تتمثل في (الضمنية والصريحة):

المعرفة الضمنية: هي تلك المعرفة الخفية المجسدة في المهارات والطرق النوعية والحدسية التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم وأذهانهم وأهم ما يميزها هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد (يحيى، صفحة 3)

المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، المسجلة والقابلة للتخزين كما يمكن نقلها وتقاسمها بين أفراد المؤسسة بسهولة عن طريق نظام تقني أو عن طريق الترابط والتواصل والتفاعل البشري. (يحيى، الصفحات 3-4)

والشكل التالي يوضح

الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة:

من أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، وتعمل في إطار محيط خارجي معين يؤثر في تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، مثل خلق المعرفة وجمعها وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة
- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية من ناحية أخرى
- العملية المنظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وعرضها بطريقة تحسن فهم العاملين، والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال

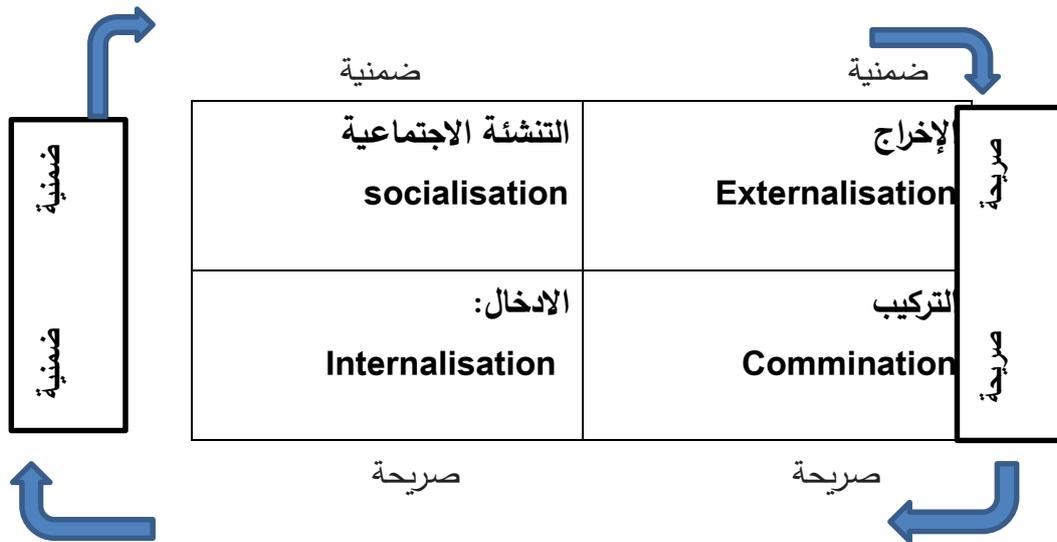
- عملية تجميع المعرفة وابتكارها بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
 - اكتشاف المعرفة وتطويرها واستخدامها واستلامها واستيعابها من داخل أو خارج المنظمة، من خلال عملية إدارية مناسبة لتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية
 - عملية جذب المعرفة وتخزينها والتشارك فيها واستخدامها
- وقد قسم الباحثون إدارة المعرفة إلى إدارة المعرفة التنظيمية وإدارة المعرفة الشخصية، (جوهرة، 2013-2014، صفحة 43)
- الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة:

نموذج NONAKA et TAKEUCHI

قدم NONAKA et TAKEUCHI نموذج يضم أربعة طرق للمعرفة هي: (حميد، 2017/2018، الصفحات 41-42)

- أ) **الاشتراكية Socialisation**: وهي تفاعل المعرفة الضمنية لعدة أشخاص ينتج عنه معرفة لأفراد آخرين
- ب) **الإخراج externalisation**: وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة؛
- ت) **الترابطية La combinaison**: وفيها تجمع وتدمج المعرفة الصريحة نحو الصريحة لتكون حجم كبير من المعارف ويكون عن طريق العروض الشفوية أو وسائل الاعلام والاتصال
- ث) **الادخال L'internalisations**: من المعرفة الصريحة إلى الضمنية حيث أن تكرار تطبيق المعرفة يؤدي إلى ترسيخها في عقول أفراد المؤسسة.
- الشكل التالي يوضح هذه الطرق:

شكل 2: نموذج NONAKA et TAKEUCHI



المصدر: بن حجوبة حميد مرجع سابق ص 42

نموذج WIIG:

قدم WIIG هذا النموذج سنة 1993 حيث تم خلاله نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات تستهل بناء المعرفة واستخدامها وقام wiig بدمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات ويهدف هذا النموذج إلى أربعة أهداف رئيسية: (بن،حجوبة، 2017-2018)

(أ) بناء المعرفة

(ب) الاحتفاظ بالمعرفة

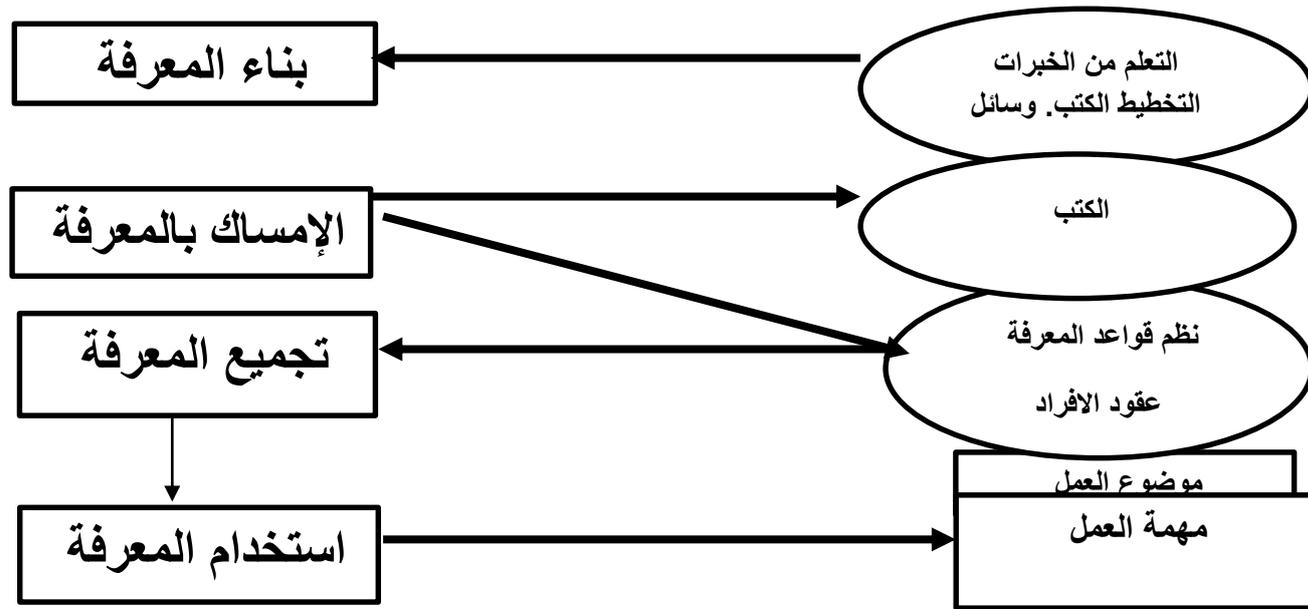
(ت) تجميع المعرفة

(ث) استخدام المعرفة

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

نطاق بناء المعرفة

الشكل 3 يوضح نموذج إدارة المعرفة عند wiig



المصدر: حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2015، 2016/2

نطاق استخدام المعرفة

المصدر:

أنموذج Marquardt:

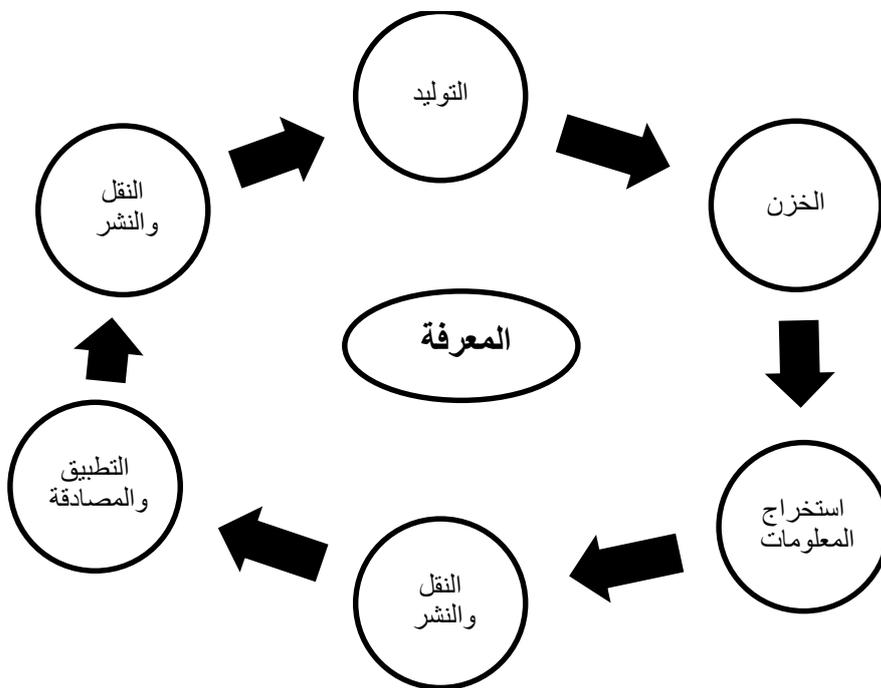
يعتبر هذا النموذج أحد النماذج للباحث (Marquardt) ويتألف هذا الأخير من ست مراحل تغطي نقل المعرفة

الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (حلموس، 2016/2017)

- الاكتساب؛

- التوليد؛
 - الخزن؛
 - استخراج المعلومات وتحليلها؛
 - النقل والنشر؛
 - التطبيق والمصادقة.
- والشكل التالي يمثل هذا النموذج

الشكل 4 نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، ص44

وضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

الفرع الخامس: مفهوم التشارك المعرفي:

شهد منتصف الثمانينات من القرن الماضي ظهور منظور جديد يعرف بالمنظور المبني على الموارد (RBV)، الذي أكد أهمية الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات وبشكل خاص الموارد ذات الخصائص المتميزة والتي تعرف بالموارد الاستراتيجية. ومن بين هذه الموارد البشرية ذات المعارف المختلفة، هذه الأخيرة لها دور كبير في تميز المنظمات في مجال نشاطها، مما فرض على المنظمات الاهتمام بهذا المورد الثمين والرفع من قيمته وتنمية من خلال إدارته وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة. (أمينة، 2020)

تقر أدبيات إدارة المعرفة بوجود استراتيجيتين متميزتين إلى المعارف: التدوين la codification والشخصنة personnalisation. ففي الاستراتيجية الأولى تعتبر المعرفة «مخزونا». ويعتمد نشاط المشاركة على استخدام الوثائق، والأدلة التنظيمية، وقواعد البيانات الالكترونية وما في ذلك. أما استراتيجية الشخصنة فتتقترح رؤية " التدفق «. فوفق هذه النظرة فإن تشارك المعرفة هو عبارة عن تدفق التفاعلات الاجتماعية المعقدة التي تحتفظ بها الجهات الفاعلة في العمل على أساس يومي. فالتفاعل يتم بين شخصين أو أكثر، لذلك فإن نشاط تقاسم المعرفة بدلا من العودة إلى الوثائق التنظيمية أو قواعد البيانات الالكترونية بالتالي فإن التفاعل بين الشخص والشخص هو المفضل على التفاعل من نوع شخص-وثيقة.

يشير مصطلح تقاسم المعرفة إلى العملية التي يتم بموجبها إعطاء مورد من قبل أحد الطرفين وتلقى من قبل طرف آخر. بالتالي مشاركة المعرفة هي عملية نقل واكتساب المعرفة (الضمنية والصريحة). (رواسكي، 2018)

ومن خلال ما سبق يمكننا القول إن التشارك المعرفي هو:

عملية تبادل المعرفة بين الأفراد، الفرق، الوحدات التنظيمية أو بين المنظمات فيما بينها بحيث يتطلب توفر الشخص الذي ينقل المعرفة والشخص الآخر الذي يتلقاها ويدمجها وفي عملية تبادل المعرفة، يتم التركيز على الرأس المال البشري وتفاعل الأفراد

بمعنى آخر يعرف بأنه ارتباط بين مكونين: الاول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لقيام الاول بإيصال المعرفة بأي شكل من الأشكال وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة (الهدى، 2018، صفحة 92)

مما سبق يمكن القول بأن التشارك المعرفي يعبر عن عملية قيام الأفراد بنقل وتبادل أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم سواء كانت ضمنية أو صريحة من مصدرها الأصلي إلى مكان استعمالها باستخدام مختلف الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (جهيد، 2017)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التشارك المعرفي

الفرع الاول: أهداف التشارك المعرفي

من بين أهداف التشارك المعرفي:

- التطوير الموضوعي للمفاهيم؛

- إنشاء فضاء للتفكير وتسجيل مجالات للقاءات بين الأفراد؛

- إنتاج المعارف المساعدة على التغيير. (بنبعيش ف.، 2018/2017، صفحة 52)

ومن بين أهدافه أيضا:

- 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 المعارف الموجودة لدى الأفراد. (جوهره،

2014-2013، صفحة 48)

الفرع الثاني: أهمية التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية وذلك للاعتبارات التالية:

أولاً: إن مفهوم التشارك المعرفي يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

ثانياً: للتشارك المعرفي أهمية خاصة فهناك دائماً حاجة لنقل المعرفة نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسات، فالיום يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء المؤسسات (نسرين، 2018-2019، صفحة 4).

كما تكمن أهمية التشارك المعرفي كونه:

- يساعد الموظفين في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات كما يساهم في رفع الفاعلية، الإنتاجية، الجودة، الابتكار وبالتالي تحسين أداء المنظمة;

- إن تطبيق التشارك المعرفي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها كما تستخدم المنظمة نتائجها كوسيلة تعليمية تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق من خلال خلق جو من الثقة. (جوهر، 2013-2014، صفحة 49)

وأيضاً:

- إيصال المعرفة للأفراد في الوقت المناسب وهذا ما يجعل الوظائف أسهل ويوفر الوقت لأداء المهام. (سعيد، 2015، صفحة 362)

- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات;

- انتقال المعارف من فرد لآخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات. (rohngizkarimi, idris، 2011، صفحة 63)

المطلب الثالث: أشكال التشارك المعرفي

يتم التشارك المعرفي داخل المؤسسات وفق شكلين أساسيين هما:

1- الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصداً داخل المؤسسة من خلال: الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من 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 التنقلات 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. وهناك 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. (بنبعيش، 2016-2017، صفحة 52)

المطلب الرابع: أبعاد ونظريات التشارك المعرفي

الفرع الأول: أبعاد التشارك المعرفي

1- تدريب العاملين: يشير إلى تلك الخبرات التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة. (الرحمن، 2010، صفحة 88)

2- فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء والاتصالات الفعالة وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة (عبيدات، 2014)

3- تبادل المعرفة: إن عملية تبادل المعرفة تسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد، كما أن تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة وأيضا عندما يكون مستعدا للتعلم من الآخرين لتطوير مهاراته وتنمية كفاءته (نسرين، 2018-2019، صفحة 5)

4- نقل المعرفة

تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة (الهدى، 2018، صفحة 93).

إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

بالتالي فعملية نقل المعرفة هي أكثر الطرق فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة أي أن نقل المعرفة يتيح تشارك المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة. (دريس، صفحة 847)

5- تحويل المعرفة: بالإضافة إلى عمليتي تبادل ونقل المعرفة هناك عملية تحويل المعرفة وتعني تحويل المعرفة الشخصية للفرد إلى معرفة تنظيمية والتي تتوسع من خلال المنظمة وهي ذات قيمة للمؤسسة ككل وتتم من خلال حركة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال العمليات التالية

-التنشئة الاجتماعية : تم تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال الخبرة المشتركة ، قضاء الوقت معا ، التفاعل اليومي...

-الإخراج (التجسيد) : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهو مبني على الحوار والعمل الجماعي...

-الدمج : يتم جمع المعرفة الصريحة ومعالجتها وإعادة تشكيلها ونشرها بين أعضاء المنظمة كمعرفة صريحة جديدة.

الإدخال: من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل. (tasnim, 2010, p. 799)

مفهوم (: concept Ba) أدخل هذا المفهوم nonaka kanno حيث ذكر أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن ان يعتمد عل البنية التحتية للاتصال

الفرع الثاني: نظريات التشارك المعرفي

إن أغلب نظريات التشارك المعرفي مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد مفهوم التشارك المعرفي إلى نظريات خاصة، وتعالج كل نظرية من النظريات التي سيتم التطرق إليها سلوك التشارك المعرفي

1-نظرية التنظيم

ترى هذه النظرية أن المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفعالية فإنها 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 يرى بعض الموظفين سلوك التشارك المعرفي من أدوارهم الرسمية. في حين يرى البعض الآخر أنه سلوك الدور الإضافي، (ويعتمد تصنيف التشارك المعرفي أنه ضمن الدور الرسمي أو الإضافي على أهمية المعرفة وقيمتها، فإذا كانت المعرفة خاصة وذات قيمة ولا يملكها إلا القليل فإن تشارك المعرفة فيها يصنف ضمن سلوكيات الدور الإضافي. (جهيد، 2017، صفحة 43)

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 خمسة مجالات تؤثر على تطبيق عملية التشارك المعرفي وهي:

1. العلاقة بين المصدر والمستلم؛
 2. نوع المعرفة ومكانها؛
 3. اتجاه التعلم للمستلم؛
 4. قدرة من هو مصدر للمعرفة على التشارك فيه؛
 5. المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك في المعرفة.
- وتحتاج عملية التشارك المعرفي إلى قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون عبارة عن اجتماعات فعلية مثل: المناقشات المنتظمة، ورشات العمل، أماكن التدريب.
- وقد تكون اجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: المؤتمرات التلفونية المؤتمرات الإلكترونية، البريد الإلكتروني وغيرها.

وبمكن 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 الجسد،
الحديث اللفظي وغير اللفظي، المظهر...، في قناة الاتصال. (بنبعيش ف.، 2018/2017، صفحة 55)

3-نظرية الألعاب

وفقا لهذه النظرية فإن هناك نوعان من تكاليف التشارك المعرفي : تكاليف ظاهرة وتكاليف ضمنية، حيث تتعلق التكاليف الظاهرة بالوقت والجهد المبذول للتشارك في المعرفة، بينما ترتبط التكاليف الضمنية بنتائج التشارك في المعرفة بينما ترتبط التكاليف الضمنية بنتائج التشارك في المعرفة إذ ان الفرد قد يفقد قوته ومكانته في المنظمة نتيجة لتشاركه بمعرفه مع الاخرين كما تلعب الحوافز الاجتماعية دورا ايجابيا في التشارك المعرفي من خلال ثقافه التبادل الالتزام بثقافه المنظمة وتوقعاتها كما ان خوف الفرد من العقاب الاجتماعي يعد عاملا مخفضة لسلوك الامتناع عن التشارك المعرفي. (جهيد، 2017، صفحة 44)

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 المعرفي 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. (جوهره، 2013-2014، صفحة 57)

5-نظريات التحفيز

من أهم نظريات التحفيز نجد:

-نظرية هرم الحاجات "ماسلو"

حيث في هذه النظرية صنفت الحاجات إلى خمسة أقسام: الحاجات القاعدية (الأكل والشرب....)، الحاجة للأمن، الحاجة للانتماء،

الحاجة للاحترام (تقدير الذات والاعتراف من الآخرين)، تحقيق الذات (مثل استغلال الطاقات الكامنة).
مع أن "ماسلو" لم يوضح السلوك المحفز لكل مستوى من الحاجات، إلا أنه يمكن استخدام نظريته لفهم سلوك الفرد نحو التشارك المعرفي حيث يكون الفرد مستعدا للقيام به 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. (جوهرة، 2013-2014، صفحة 57)

6- 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: تحديات العمل، فرص الترقية، الإحساس بالإنجاز، الاستقلالية، الاعتراف في العمل والشعور بالمسؤولية.

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

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

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 أيضاً أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلائي، ويهتم بذاته بحيث أنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك وتخفيض التكلفة، الوقت والجهد. (جهيد، 2017، صفحة 45)

المطلب الخامس: متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

الفرع الأول: متطلبات التشارك المعرفي (عبيدات، 2014)

يعتبر التشارك المعرفي نشاطاً استراتيجياً قيماً يصعب تقليده، حيث أنه يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني التشارك المعرفي وما الهدف منه وكيف يمكن تقييمه وتحسينه. وهناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة أهمها:

1- الهيكل 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 تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء وتتميز 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 سيرورة 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.
- 5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- 6- التدريب: لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي، لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

الفرع الثاني: معوقات التشارك المعرفي

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للحفاظ على المكاسب المادية
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركتهم للمعرفة
- وجود إدراك مسبق كون مشاركة المعرفة يمكن أن يعرض المنظمة والآخرين للضرر؛
- الشعور بالغبن والأضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لمشاركة الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة نظير هذه المشاركة؛
- عدم الوعي بمفهوم التشارك المعرفي على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا يشكل عقبة من الدخول في عملية التشارك المعرفي مع المؤسسات الأخرى وذلك لعدم إدراكهم للقيمة والمنافع التي قد تعود على المؤسسة.
- غياب الشفافية والمساءلة وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات (القصري، 2014، صفحة

(114)

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

تمهيد: إن جل الباحثين وفي مختلف تخصصاتهم يهتمون بموضوع الأداء نظراً لما له من أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، لكونها دائماً ما تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي

تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، ونظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع ومكونات الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

الأداء لغة: أدى الشيء: قام به قضاة "التحية العسكرية".

أدى به إلى كذا: انتهى أو قاده إلى كذا "أدى به إلى العزلة"، أدى إليه الشيء: أوصله.

أدى تأديّةً، (أدى) الشيء: قام به. (المنظمة العربية والثقافية ، 2003: 65).

الأداء الاصطلاحي:

تعددت تعاريف الأداء، وسنتطرق إلى البعض منها:

عرف الأداء على أنه: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة". (حسن إبراهيم بلوط، 2002: 360).

كما عرف بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". (توفيق محمد عبد المحسن، 2004: 03).

وهناك تعريف آخر له بأنه: "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة". (أحمد صقر عاشور، 1979:

10).

عرف الأداء على أنه: "كفاءة الفرد أو العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في القيام بعمله وتحمله لمسؤولياته". (منصور أحمد منصور ، 1973: 120-121).

كما عرف بأنه: "الأداء بأنه يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (أحمد صقر عاشور ، 1983: 50).

وله تعريف آخر يعبر الأداء: "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (عشوي مصطفى ، 1992: 244).

وأيضا قد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة فعرفه بأنه: "سلوك يحدث نتيجة"، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليها الآخرون" (الخرامي عيد الحكيم أحمد، 1999: 19).

وعرف بأنه: "مدى مساهمة العامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ونوعية السلوك والتصرفات التي يبديونها أثناء أداء عملهم. (محمد عاطف عبيد ، ب.س: 13).

مفهوم الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لذلك، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها. (عايدة حطاب، 1989: 35).

إذن مفهوم الأداء يشمل بالتالي عنصرين:

الأهداف: أي النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها خلال مدة زمنية معينة سواء على المدى البعيد (أهداف استراتيجية) أو على المدى القصير (أهداف تكتيكية).

وهذه الأهداف لا بد أن تحدد بشكل دقيق "ببيرو"، وهناك أهداف رسمية وأهداف فعلية فالنوع الأول في نظرة موجه للاستهلاك العام، والثاني لا يتم التعبير عنه بوضوح في أغلب الأحيان، إلا من خلال ما تقوم به المؤسسة فعلا. (جون جاكسون وآخرون، 1988: 61).

النظام: وهو تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء التنظيم معا، بشكل متناسق لتحقيق أهداف المؤسسة. مستقبل النظام يتحدد بكيفية وكمية التفاعل الذي يحدث بين أجزاء النظام وعلاقة التأثير الذي تربطه مع بيئته باعتباره نظاما مفتوحا في حركية دائمة بقصد البقاء والاستمرار. (عايدة حطاب، 1989: 12).

إذن لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء. (السلمي علي، 1998: 33).

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، والذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

كما نستنتج من جهة أخرى بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مواقف) في القيام بعمله وفي مدى تحمله لمسؤولياته.

كذلك يتبين لنا أن الأداء يتمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

1- حسب معايير المصدر:

وفقا لهذه المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1 الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو أساسا ما يلي:

1-2 الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهتراتهم.

1-3 الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-4 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ويولده، فهذا النوع يصفه عامة يطهر في النتائج الجيدة التي تتصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا نغلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (ناصر محمد العدلي، 1982: 116).

2- حسب معايير الشمولية:

1-2 الأداء الكلي: وهو الذي يتحسس في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2-2 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المتعمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعايير الوظيفي إلى أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التسويق. (حسن إبراهيم بلوط، 2002: 362).

الفرع الثالث: مكونات الأداء:

إذا كان ولا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، والذي يمكن قياسه من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته.

لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، وهي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، ومنها تشتق محتويات برامج التدريب، وعلى أساسها تقييم الأعمال ويصمم هيكل الأجر والحوافز، كما أن دراسة مكونات الأداء تهدف عادة إلى:

- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل.
- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام.
- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل.

1- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل:

والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف. (أحمد صقر عاشور، 1989: 332).

1-1 الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثلاً: تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

1-2 الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة وخبرات خاصة.

1-3 اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه: في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، وأن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث والتدريس، وهناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.

1-4 الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء: (أو بتغيير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج والقيام بمهمة الإصلاح، وقد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، وكذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط والتسيير ورسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها.

ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي بتغييره يتغير الأداء إلى:

◀ متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية....

◀ متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

◀ متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء....

◀ متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

2-تحديد الارتباطات بين الأنشطة والمهام والتصميم المناسب للعمل:

☞ إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

☞ إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام المنتمية إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم العمل ككل.

☞ فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال وإضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة. (أحمد صقر عاشور، 1989: 334).

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة وتجميعها في مهام هما:

▪ تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة

أنشطة أو مهمة محددة.

▪ تصنيف الأنشطة وقف ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة.

وباستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، وهذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

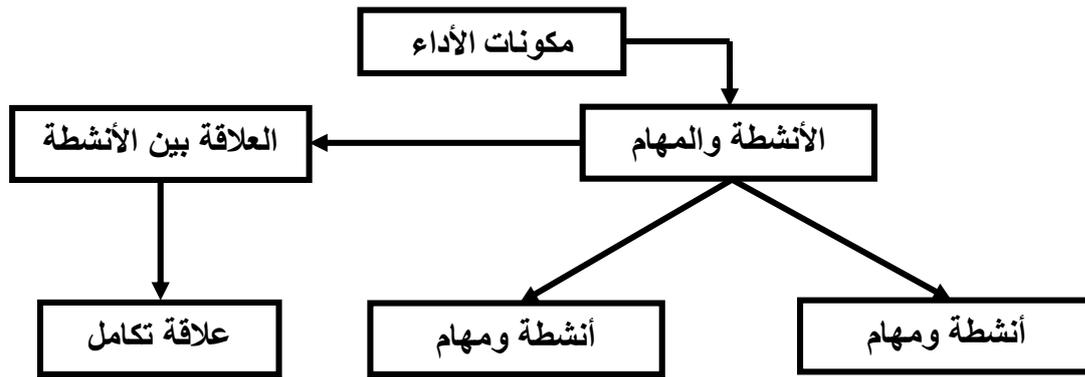
- تكامل المهام التي يحتويها العمل.
- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام.
- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي (أحمد صقر عاشور، 1989: 351).

3- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل:

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة، وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية ووجدانية.

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

شكل رقم 5: مكونات الأداء



المصدر: (أحمد صقر عاشور، 1989: 345).

المطلب الثاني: عناصر ومحددات وأبعاد الأداء

الفرع الأول: عناصر الأداء ومحدداته

1- عناصر الأداء

للأداء عناصر لا يمكن التحدث من وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى

الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في:

1-1 المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

1-2 نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

1-3 كمية العمل المنحر: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

1-4 المثابرة والثوق: ويشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

1-5 كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداة فعلا مقوم به ذلك الموظف. (أسعد أحمد عكاشة، 2008: 34).

1-6 متطلبات العمل (الوظيفة): وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

1-7 بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

2- محددات الأداء:

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي:

1-2 الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-2 القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

2-3 إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

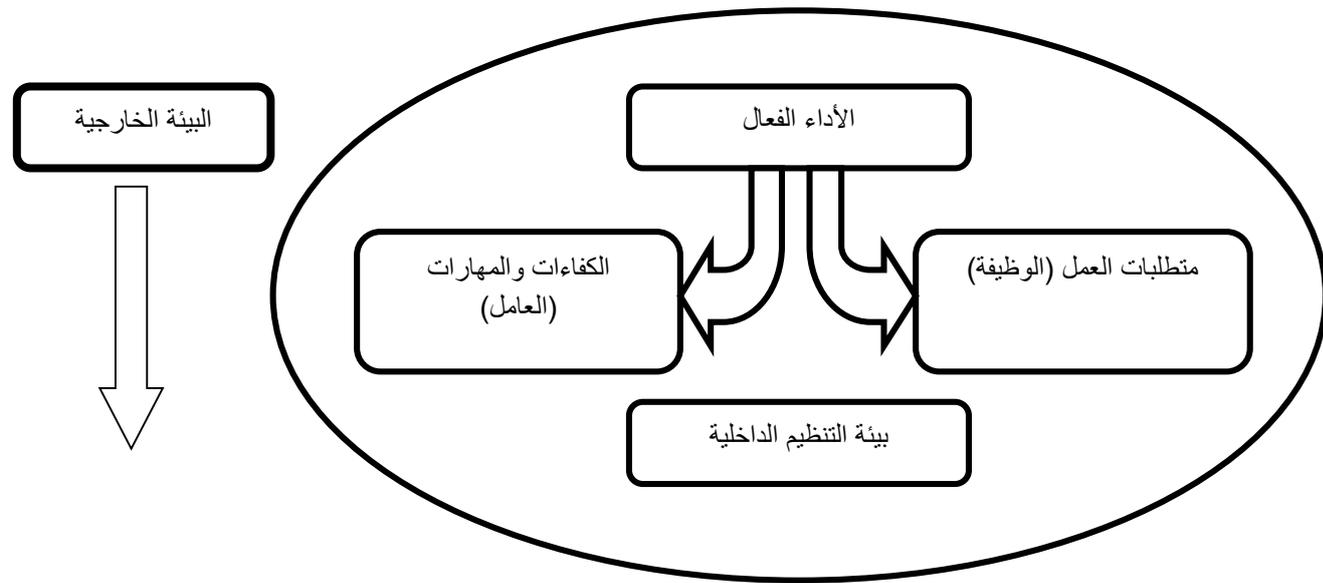
بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة (الجهد، القدرات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف. (حسن رواية، 2000: 210).

بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في:

- **الوظيفة (متطلبات العمل):** وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب. (عاشور أحمد، 1986: 50).

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية، فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي. (عبد الباري إبراهيم درة، 2003: 120).

الشكل رقم 6 محددات تقييم الأداء



المصدر: (عبد الباري إبراهيم درة، 2003: 118-122)

من هنا نلاحظ أن محددات تقييم الأداء الفعال تتأثر بكل ما يحيط بها من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، بالإضافة إلى متطلبات العمل، وكل ما يتعلق به من كفاءات العامل ومهاراته.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

نعني بأداء الفرد للعمل هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا ان نميز ثلاث أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد:

1- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر مقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (فلية فاروق عبدة، 2009: 245).

2- الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير منا المقاييس التي تقيس درجة مطابقتها للإنتاج المواصفات والتي تقيس درجة خلق الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبدل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء، ويمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة يم لأدائه: ولكنه قد يتأثر المقيم: في ملاحظته لأداء المرؤوسين بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم فلفرد يتذكر عادة، بوضوح، الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة. (سلطان أور، محمد سعيد، 2003: 220).

4- التحيز الشخصي للمقيم:

بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو السبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق عن التحقيق أهداف المؤسسة.

5- التشبه بين الرئيس والمرؤوسين:

حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين تقديرا على مما يستحق.

ويمكن انجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
- ضعف الفعالية. (على محمد، 1985: 123)

الفرع الثالث: أبعاد سلوك الأداء

والمقصود بمحاور وأبعاد السلوك أي إمكانية وصف نفس التصرف بأكثر من طريقة إذا نظرنا إليه من

زوايا مختلفة.

ويمكن هنا إن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية وهي:

1- كمية الطاقة المنفقة في العمل:

1-1 حجم الجهد المبذول: وهنا قد يحصل تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة في العمل، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، وكمية الجهد يقصد بها الطاقة الجسمانية وكذا النفسية والعقلية التي يبذلها الفرد في أداء عمله، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

1-2 السرعة: أي مراعاة عنصر الزمن بالنسبة لحجم الطاقة المبذولة أي درجة كثافة السلوك في وحدة الزمن، بمعنى عدد التصرفات المتتالية التي يقوم بها الفرد العامل في وحدة زمنية من أجل أداء إحدى المهام، والمقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية يعبر عنها بالبعد الكمي للطاقة المبذولة (عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، 1997: 82).

2- نوعية التصرفات التي يقوم بها الفرد أو نوعية الجهد:

إن الفرد يترجم حجم الجهد الذي يبذله إلى تصرفات ذات طبيعة وخصائص معينة، وهنا نميز أربعة أبعاد:

1-2 محتوى السلوك: أي نوع التصرف الذي يقوم به الفرد في مجموع التصرفات يمكن للفرد إن يأتي بها في عمله، وهي تختلف باختلاف نوع الأنشطة الممارسة.

2-2 استراتيجية التصرف: أي اختيار الفرد لطريقة سلوكه والذي ينتج عنه طابع معين يميز طريقة التصرف الذي يقوم به الفرد، ويمكن الحكم على استراتيجية أي تصرف قام به الفرد إذا قارنا طريقته في التصرف بطرق أخرى يمكن بها أداء نفس التصرف.

2-3 درجة الإتقان والدقة: أي درجة الحرص والالتزام بالجودة في أداء العمل.

2-4 درجة الابتكار والتجديد: وذلك بتجاوز الأفكار التقليدية والتصرفات المتكررة لحل المشكلات الجديدة والتعامل مع المواقف الطارئة (عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، 1997: 84).

3- التواصل مع الآخرين:

إن الكيفية التي يتصل بها الفرد مع الآخرين تمثل محورا من محاور سلوك الأداء، لأن الفرد لا يؤدي أي عمل وحده بل يشاركه ويساعده ويراقبه آخرون، وكيفية التواصل معهم تتوقف على ثلاث أبعاد وهي:

✓ اختيار الأفراد الذين يتصل بهم الفرد أثناء أدائه عمله.

✓ مضمون الرسالة التي يتصل الفرد للآخرين.

✓ أسلوب التواصل الذي يختاره الفرد.

وبالتالي إن سلوك الأداء يتوقف على تحليل محاور وأبعاده وفهم السلوك ولا يتوقف على تحليل هذه المحاور والأبعاد فقط، بل لا بد أن نراعي المواقف الواقعية التي يستجيب لها هذا السلوك ويتعامل معها، أي أن وجود سلوك الفرد يتوقف على مدى ملائمة أبعاد السلوك لمعطيات الموقف الذي يتعامل معه.

إن المحاور السابقة يمكن أن تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال وبالطبع فانه

حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه، تحدد أهمية كل من الأبعاد السابقة. (راوية حسن، 2001: 89)

وباعتبار الأداء الوظيفي هو المتحكم في نجاح الفرد في تحقيق أعماله، فهذا يعني أنه يتضمن محددات معينة يقاس على أساسها الأداء.

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينها

الفرع الأول: مظاهر ضعف الأداء:

هناك عدة مقاييس يمكن الحكم من خلالها على ضعف الأداء وتتمثل في:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافز للعمل وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي. (أحمد صقر عاشور، 1989: 380).

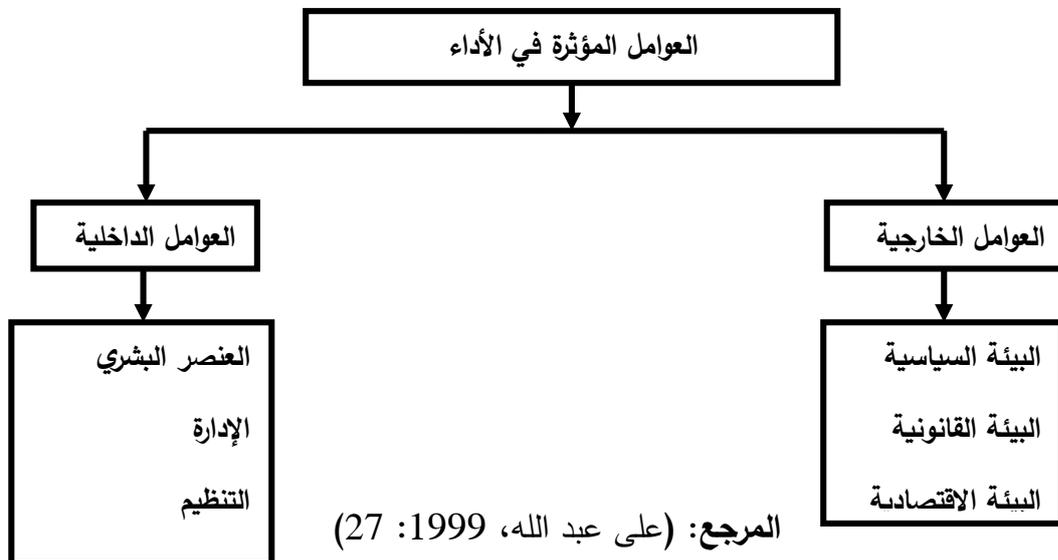
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء:

لا شك أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي وثقافي واجتماعي وبيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات الأفراد.

وبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن البعض له تأثير مباشر بينما البعض الآخر له تأثير غير مباشر، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والسلبى.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية. (أحمد صقر عاشور ، 1989: 353).

الشكل رقم 7 العوامل المؤثرة في الأداء



المرجع: (على عبد الله، 1999: 27)

1-العوامل الداخلية:

العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:

✍ **العنصر البشري:** وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

ف نمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل، وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر. (الإمام سلمه، 2004: 35).

كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد العاملين وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية. (طلال مسلط الشريف، 1992: 108).

✍ **الإدارة:** إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال إن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا، وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة، وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة (طلال مسلط الشريف، 1992: 102).

✍ **التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة.

☞ **طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه.

وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفية وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلباً على أداء العمل.

☞ **بيئة العمل (المناخ التنظيمي):** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجاباً وسلباً.

☞ **العوامل الفنية:** أي كل الإمكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف التشغيل والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية الإضاءة والضوضاء، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق ويمكن إدراج ضمن العوامل أيضاً الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

☞ **الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات، فقد تكون له نتائج ايجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية، حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يراود بها.

وفي الحقيقة عن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع ايجابي، يساهم في تحقيق التأثير الايجابي على الأداء وعندما يكون مستوى الصراع منخفضاً للغاية مستويات الأداء، قد تتأثر سلباً بشكل ملموس، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة. (جمال إدريس، 2000: 484).

☞ **الثقافة التنظيمية:** أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشتمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكل والأداء الوظيفي. (دايفد ويلسون، 1999: 121).

فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحضي بالقبول، وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة. (الإمام سلمه، 2004: 38).

والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وتحسينه وكفاءته، فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات وغيرها، ومن ناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية، وبالتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء. (بوحنية قوى، 2003: 71).

2-العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على موجهتها والتكيف معا، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

• **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يرى جاكسون بأن: "البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي تعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية".

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عدد ها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

• **سمات الشخصية القومية:** والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل:

• الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع.
• مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم.

• وهذه العوامل تتناسب طرديا مع أداء الفرد في المؤسسات أي كلما زادت الدوافع مثلا دافع الانجاز لدى الأفراد لها أثر ايجابيا على الأداء والعكس. (عبد العزيزي وآخرون، 2000: 58).

• **البناء الاجتماعي:** أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده، ونمط العلاقات بين أفرادها. (أحمد صقر عاشور، 1989: 256-257).

• **البناء التعليمي:** الذي يعد عاملا رئيسيا من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له، كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحضي بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية. (عبد العزيزي وآخرون، 2000: 60-61).

• **البيئة السياسية والقانونية:** تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها، وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.

البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجابا على أدائه.

إذن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد. (جون جاكسون وآخرون، 1988: 109).

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء وتحسينه

1- طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

1-1 طريقة التقدير:

تعتبر هذه أقدم الطرق وأكثرها انتشارا وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء، وقد تأخذ هذه المقاييس عددا من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حدى، فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشر فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية الجسم، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادرة، التنسيق والأداء الفعلي، وهذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى، وتمثل النقاط المتوسطة نوعا من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلا غير مستمر، وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذا الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضا، كما أنها تتميز بسهولة وإمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المرؤوسين، إن هناك عددا من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة، يتمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين.

قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المرؤوس الذي يحصل على درجة 78 هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على 79 درجة، كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المرؤوس. (زاهر محمد ديرى، 2009: 199).

بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل في إعطاء صورة تفصيلية عن أداء الفرد، إلا أنها تصلح فقط في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء، وأخيرا فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مرؤوسيهم بأعلى ما يستحقونه على معظم الخصائص نظرا لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمقدار العلاوات التي يمكن منحها لهم، وبمعنى آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته فإذا كان الهدف هو منح العلاوة

فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، إما إذا كان الهدف هو اختيار المرؤوسين ذوي الأداء الضعيف لبرامج التدريب فإن العكس هو الصحيح، أي أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.

1-2 طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلاقي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما: طريقة التدريب وطريقة التوزيع الإجباري.

التدريب: وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسؤول بتقييم العاملين بناء على مقارنتهم بعضهم ببعض، وتتطوي هذه الطريقة على قياس الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم، وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة أو العكس. (زاهر محمد ديري، 2009: 203).

وعادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأول الترتيب رقم (01) والثاني الترتيب الأخير، ثم يقوم ثانياً باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الترتيب رقم (02) والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الشيء حتى ينتهي من ترتيب جميع أفراد المجموعة.

وكأسلوب بديل فقد يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتوسطين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعاً، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب من الجهد والوقت وما يعيب هذه الطريقة أنها وإن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً أو ترتيباً تصاعدياً، إلا أنها تقيس الفروق بينهم، فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.

طريقة التوزيع الإجباري: ترمي هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من عملية التقييم، كذلك فإن هذه الطريقة ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحنى التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص (10%) من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقياس، تم (20%) منهم في المنطقة الأعلى من المتوسط، ثم تخصيص (40%) منهم في المنطقة المتوسطة، (20%) في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي، وقدره (10%) عند الحد الأدنى للمقياس:

وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة على درجة واحدة من الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولاً من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحنى التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختبار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما، فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينة عشوائية الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي، أضف إلى ذلك أيضاً

أن صغر حجم هذه المجموعة من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحى التوزيع الطبيعي عليها.

1-3 طريقة القوائم:

✍ **طريقة القوائم المرجحة:** تتطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي أنواعا ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزنا أو قيمة معينة، وعند إجراء التقييم الرئيس بوضع علامات جميع العبارات التي تصف وبدقة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم، ولا شك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل، والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظات الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة، بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقا لهذا التصنيف، وبالرغم من الموضوعية التامة التي تتطوي عليها هذه الطريقة نظرا لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها. (زاهر محمد ديري، 2009: 200-2002).

✍ **طريقة الاختيار الإجباري:** قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي، ومنذ ذلك الوقت فقد قامت ببعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقسيم الأداء.

✍ **طريقة الوقائع الحرجة:** يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية ومنها الإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوسين لعمله، هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل: القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة، وغيرها.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يوميا، كذلك يقوم هذا الأسلوب أساسا موضوعيا لإجراء الحوار لموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظرا لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبحت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها.

كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوبا لتقييم الأداء. (زاهر محمد ديري، 2009: 203).

1-4 طريقة المقال المفتوح:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية

للخصائص المطلوب قيامها، ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة، لما يجري حوله، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت وعمل هذا الرئيس.

1-5 طريقة المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملاأ أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم مثل كيفية الأداء، ومستوى الأداء، وما إلى غير ذلك وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إثارة واهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء.

1-6 طريقة التقييم الجماعي:

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم، وعادة ما يتم إشباع هذا الأسلوب في الحالات التي يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقى أو إقرار منح علاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الدينية المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.

1-7 طريقة التقسيم بالنتائج:

يعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق، ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:

- أن يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة.
- أن يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه، هذا ويقوم الرئيس أيضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضا مع احتياجات المنظمة.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها (زاهر محمد ديري، 2009: 205).

2- أساسيات لتحسين الأداء:

- إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:
- حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.

- يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء. (أحمد صقر عاشور، 1979: 283)

المطلب الرابع: علاقة تشارك المعرفة بأداء الموارد البشرية

إن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية، لأن الأداء المتميز للأفراد العاملين في المؤسسة يعني بالضرورة أداء متميز للمؤسسة.

نظرا لتعدد طبيعة العنصر البشري ولما لها من انعكاس كبير على النتائج المتوصل إليها نتيجة تمييز العنصر البشري عن غيره من عناصر الإنتاج ولاعتباره موردا مهما يتم الاستثمار فيه وهذا لإمكانياته لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة في كثير من الأحيان للتقليد، بناء على المهارات، الخبرات، والمعارف التي يمتلكها، والتي تعجز عن تحقيقها التكنولوجيا والآلات مهما بلغت درجة تطورها إذا كانت بمعزل عنه.

كل هذه المعطيات جعلت المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري، من خلال متابعة أداءه وتقييمه لمعرفة مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المؤسسة، بالاعتماد على جملة من المعايير التي يتم من خلالها قياس وتقييم هذا الأداء.

وبما أن طبيعة التشارك المعرفي تقتضي نقل وتبادل وتحويل المعرفة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة لخلق عمل جماعي منظم أصبح التشارك المعرفي عنصرا مهما للتأثير على أداء العاملين وسنرى هذا من خلال النقاط التالية) بنبعيش، 2017-2016، صفحة(62

الفرع الأول: تأثير التشارك المعرفي على كمية العمل المنجز

كمية العمل المنجز تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز لدى فإن 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.

كما أن المعارف والخبرات الجديدة التي يكتسبها الفرد من خلال التشارك المعرفي تساعده على الإبداع والابتكار وتمكنه من المساعدة في تقديم اقتراحات تحسن من الأداء الكلي للمؤسسة كما أن تشارك المعارف يسهل على الفرد الاطلاع على كل الأمور المتعلقة بمجال عمله والإمكانات اللازمة لأداء مهامه، ومنه يمكن القول إن توفر مختلف المعارف تمكنه من أداء عمله وتحقيق كمية عمل تتناسب مع قدراته. (بنبعيش، 2017-2016، صفحة 62)

الفرع الثاني: تأثير التشارك المعرفي على جودة العمل المنجز

في الكثير من الأحيان لا تهتم كثيرا سرعة الأداء بقدر ما تهتم جودة ونوعية الأداء. جودة العمل المنجز تمثل النتائج المحققة من طرف العاملين والتي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها المهام حيث تقاس ببعض الحركات التي يقوم بها العامل والوسائل التي يستخدمها في أداء هذا العمل كما تعكس الدقة والإتقان والبراعة والتمكن الفني.

إن تشارك المعرفة بين العاملين في المؤسسة وبالطرق والوسائل المناسبة التي تضمن سهولة انتساب المعلومات والمعارف بين العاملين والإدارة وبالتالي سهولة الاتصال وتبادل خبرات جديدة تساهم في تعزيز قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم من خلال العمل الجماعي مما يسمح بتحسين أدائهم كما ان قيام الأفراد بمهامهم وفق المعايير المطلوبة يزيد في دقة وجودة العمل المنجز وكذا زيادة القدرة على الإبداع والابتكار. (بنبعيش، 2016-2017، صفحة 62)

الفرع الثالث: تأثير التشارك المعرفي على الالتزام

يدل الالتزام على ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته وعمله ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة.

إن التزام الأفراد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليهم والإبداع لديهم الأمر الذي ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها والقيام بالعمل بالجودة المناسبة والكمية المطلوبة. ومن جهة أخرى فإن تشارك المعرفة بين الأفراد وتبادل الخبرات والمهارات يجعل العامل على دراية أكبر بمجال عمله فيصبح ملما بجميع مهامه وواجباته فيخلق لديه نوع من الالتزام تجاه هذا العمل والمؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد:

ان الدراسات السابقة لها دور كبير في عملية البحث مما لها أهمية بالغة في اكتشاف وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها مما يساعد على ضبط المتغيرات وعينة الدراسة بالإضافة الى أساليب اختيار فرضيات البحث ومن ثم تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

سنقوم في هذا القسم بعرض الدراسات السابقة بما فيها العربية والانجليزية التي تناولت موضوعات متشابهة لموضوعنا الحالي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول: الدراسة الاولى

دراسة مهد إسلام وزاوية يوسف 2009: بعنوان "العلاقة بين التشارك المعرفي والأداء 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.

وتوصل 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.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

دراسة عبد المالك جحيق، سارة عبيدات سنة 2014

مقال بعنوان تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية.

كان الهدف من الدراسة التعرف على أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية حيث تمت الدراسة على شركة الأشغال البحرية ميدي ترام بالجزائر بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في الشركة البالغ عددهم 932 عامل وقد تم توزيع 379 استبيان وباستخدام برنامج تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة أقطي جوهرة، عبارة عن اطروحة دكتوراه سنة 2014 بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية.

هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويق الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي كما قسمت التشارك في المعرفة إلى استراتيجية التشارك في المعرفة وسلوك التشارك في المعرفة، والذي يتضمن كل من النية والموقف والمحفزات الداخلية للتشارك في المعرفة. استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 143 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في الفترة ما بين سبتمبر 2013 إلى أوت 2013، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- كل من سلوك واستراتيجية التشارك المعرفي تقسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، و الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة) كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

الفرع الرابع: الدراسة الرابعة

دراسة فاييزة بن مساس وأمنة بن بعبيش عبارة عن مذكرة ماستر سنة 2016-2017 بعنوان أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التشارك المعرفي بالمديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-وتحديد طبيعة العلاقة والأثر الموجود بين التشارك المعرفي والأداء البشري بها، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، والذي تم توزيعه على جميع العاملين بالمديرية والبالغ عددهم 40 عامل، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لتحليل البيانات واختبار 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 ارتباط 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.

الفرع الخامس: الدراسة الخامسة

دراسة مانع صابرينة وقثام وهيبة وشرقرق سمير عبارة عن مقال سنة 2018 بعنوان تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التشارك المعرفي،

تهدف الدراسة إلى تأكيد وإبراز دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية حيث تم دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة خنشلة وقد تم اعتماد عينة المسح الشامل أين تم توزيع 64 استبيان وتم التحليل باستخدام برنامج ال spss

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان كلية الاقتصاد بجامعة خنشلة تتبنى استراتيجية إدارة المعرفة بين موظفيها لكنها لا توفر البيئة المساعدة على التعلم ولا التكنولوجيا اللازمة كما تهمل أهمية فرق العمل والعمل الجماعي في خلق وتشارك المعرفة.

المطلب الثاني الدراسات باللغة الاجنبية

الفرع الأول: الدراسة الاولى

دراسة putri ananda nadilla سنة 2020 هي عبارة عن مقال بعنوان the effect of knowledges sharing toward employee performance with teamwork as the modaratorat PT Telkom I ndonesia of regional II jabodetabek

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد آثار مشاركة المعرفة على أداء الموظف مع العمل الجماعي كمنسق في قسم pt telkom imodonesia الاقليمي jobodetab ek وتمثلت عينتها في 95 عامل واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الكمي وكانت أبرز نتائجها أن هناك تأثير إيجابيا وعلاقة معنوية بين التشارك المعرفي في وقت واحد حول أداء الموظف مع العمل الجماعي كمشرف له أيضا علاقة ايجابية وتأثير كبير.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية

دراسة geurdouba nacer Eddine سنة 2018

بعنوان the impact of organizational culture on knowledge sharing

تهدف الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة ونشرها بين العاملين بحيث اعتمدت في جمع البيانات وتحليلها على طريقة الاستبانة فتم توزيع 60 استبيان على أعضاء مؤسسة سونلغاز، التامين النقدي ومؤسسة ANESRIF عن طريق اختيار العينة المستهدفة حيث ركزت على المديرين وعمال الرقابة وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعملية التشارك المعرفي ووجود فروقات ذات دلالات إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية التشارك المعرفي.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة

دراسة sue young shoi heeseok lee and youngjin you سنة 2019

The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application and team performance

(أثر تكنولوجيا المعلومات ونظم الذاكرة التفاعلية على تشارك المعرفة والتطبيق وأداء الفريق)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دعم تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة على تطوير نظم الذاكرة المتعاقد عليها واكتشاف دورها في تشارك وتطبيق المعرفة والذي يؤثر على أداء الفريق قام الباحثون باستخدام الاستبيان بحيث شمل 139 فريق من أصل 743 فردا من شركتين كبيرتين في كوريا الجنوبية وكانت النتائج على النحو التالي :

هناك أثر إيجابي لدعم تكنولوجيا المعلومات على تطوير نظم الذاكرة التفاعلية في المنظمات وكلاهما له تأثير إيجابي على تشارك المعرفة

تشارك المعرفة له تأثير إيجابي على تطبيق المعرفة والذي بدوره له تأثير على أداء العاملين

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المقارنة حسب العينة

استهدفت دراستنا عينة من عمال شركة نفضال بولاية سعيدة قدرها 50 عامل تم توزيع استبيانات عليهم وبالنسبة للدراسات السابقة كان لكل واحدة حجم عينة خاص من المؤسسات محل الدراسة حيث شملت عينة الدراسة الثانية 379 عامل والدراسة الثالثة 143 عامل والدراسة الرابعة 40 عامل والدراسة الخامسة 64 أستاذ والدراسات الأجنبية شملت عينات كانت على التوالي 95 عامل , 60 عامل , 139 فريق عمل.

المقارنة حسب الأسلوب المستخدم

اشتركت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية في تحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج spss حيث تم

توزيع استبيانات على العينات المذكورة ومقارنة النتائج

المقارنة حسب قطاع المؤسسة المدروسة

قمنا بدراستنا الحالية بمؤسسة نفعال بولاية سعيدة أما بالنسبة للدراسات السابقة فقد كان هناك تنوع في القطاعات بين مؤسسات عمومية وشركات وفنادق وجامعات

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الحديث عن ماهية كل من التشارك المعرفي وأداء العاملين وذلك من خلال التعرف على أساسيات كل منهما ومن تم معرفة طبيعة العلاقة بينهما وكيف يمكن للتشارك المعرفي أن يؤثر على أداء العاملين.

الفصل الثاني: أثر التشارك

المعرفي على أداء الموارد

البشرية في مؤسسة نفضال

تمهيد:

أن الهدف الرئيسي من أي بحث علمي هو اختبار ظاهرة ما والتوصل الى مدى تأثير العوامل المستقلة على الظاهرة (المتغير التابع) وسنتطرق في هذا الفصل الى بيان أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بحيث سيتضمن هذا الفصل تحديد متغيرات الدراسة وتحليلها إحصائيا إضافة إلى البيانات المستخدمة في الدراسة وذلك باستخدام برنامج Spss الإحصائي.

المبحث الأول: عموميات حول شركة نفطال بولاية "سعيدة"

المطلب الأول: تعرف شركة نفطال:

تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية بسعيدة ومقر مديريتها في الجزائر العاصمة
- الشراكة: بلغ رأس مالها في جانفي 2000 ب 126500000000 دج ثم تم رفعه بموجب قرار المجلس الإدارة في سنة 2002 ليصبح: 1550000000000 دج وتمثل نشاطها في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها .

وهي تلعب دورا اقتصاديا هاما وذلك لما تحويه من مصادر ومواد كافية لتحقيق الاكتفاء الذاتي على المستوى المحلي بحيث يجب إيصال المحروقات إلى جميع المحطات التابعة لها.

حيث تعمل المؤسسة بفرقة بمعدل 8 ساعات في اليوم معتمدة في ذلك على كفاءة عمالها وخبرتهم في الميدان التي تمكنهم من تطبيق السياسات المتفق عليها . ويقدر عدد العمال في المؤسسة 225 عامل موزعين كما يلي:

جدول(1) يوضح توزيع العمال في المؤسسة نفطال بسعيدة

النسبة	عدد العمال	النشاطات
23,55%	53	الصيانة
07,55%	17	تجاري
12%	27	الأمن
31%	70	الإدارة
25,77%	58	التقنيات
100%	225	المجموع

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نفطال

نظرا للأهمية البالغة لقطاع النفط والمحروقات في الاقتصاد الجزائري والذي يعد العصب المحرك للنشاط الاقتصادي وخاصة عملية التوزيع والتسويق المواد البترولية ومشتقاتها، فقبل الاستقلال كانت هاتان العمليتان محتكرتان من قبل الشركات المتعدد الجنسيات "SHELL" و "ESSO"

فبموجب المرسوم رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31 تم إنشاء شركة "سونا طراك" التي تهتم بتسويق وتوزيع المواد البترولية حيث وضعت هذه الأخيرة تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة، وهذا بعدما

قامت السلطات الجزائرية بوضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على قطاع المحروقات الذي عمم في: 24 فيفري 1971 على يد الرئيس الراحل "هواري بومدين"، والذي يساهم بنسبة 98% من الصادرات والدخل الوطني .

وبموجب المرسوم رقم: 101/80 الصادر في: 1981/04/06 أنشأت المؤسسة الوطنية " والتي بدأت نشاطها في: 1982/01/01 ERDP للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية «حيث كلفت بمهمتين هما:

- تكرير البترول الخام

- توزيع المنتجات البترولية داخل الوطن

وبموجب المرسوم رقم: 189/87 الصادر في: 1987/08/25 انفصلت مهمة تكرير عن مهمة

التوزيع وانبثق عنهما مؤسستان وهما:

- "نفطاك" تهتم بتكرير المواد البترولية

- "نفطال" تهتم بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها وطنيا والتمويل الوطني بالطاقة .

كما يعود أصل كلمة نفطال NAFTAL إلى:

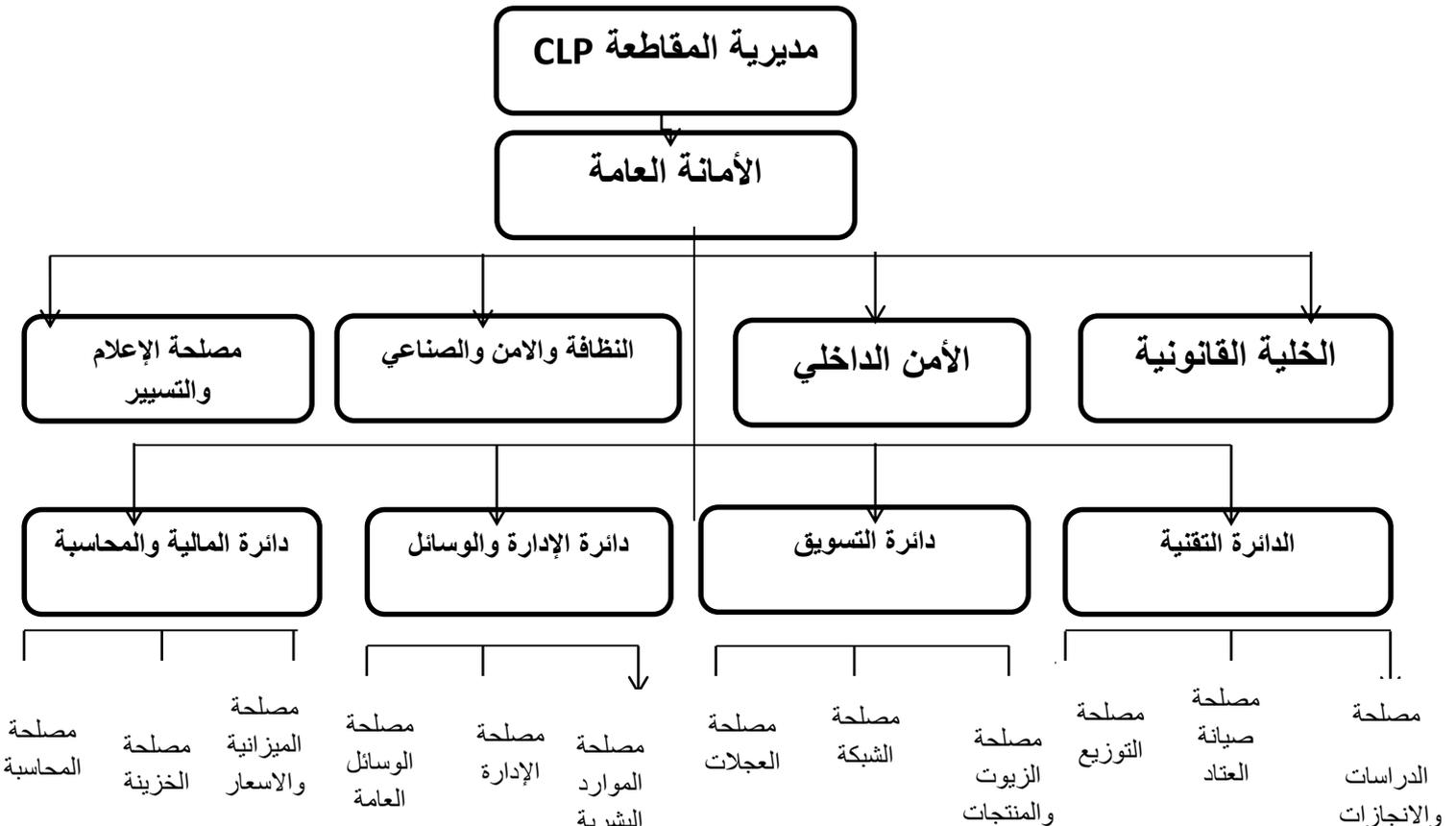
NAFT : يقصد به البترول

AL : الحرفين الأولين من كلمة البلد المنتج الجزائر

ومن ثم كلمة NAFTAL تعني نفط الجزائر وابتداء من سنة 1998 غيرت من القانون الأساسي

للمؤسسة ومؤسسة ذات أسهم تابعة 100% إلى "سوناطراك"

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نفطال-سعيدة -



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتناول هذا المبحث وصف منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية، مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ما يلي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف بحثنا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات: المصادر الأولية: لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V.24 كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا. المصادر الثانوية: وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية والملتقيات التي كتبت في موضوعنا والتي في ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة في مؤسسة نفطال بولاية سعيدة أين شمل البحث موظفيها حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة و تم استرجاعها كلها بحيث كانت صالحة للمعالجة فتم اعتمادها في الدراسة.

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات.

يتناول هذا المطلب الأداة التي تم بها جمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات.

في هذا الصدد تم الاعتماد على استبيان يتكون من محاور الدراسة، بما يسمح لنا بقياس أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفطال لولاية سعيدة، حيث تكون الاستبيان من المحاور التالية: المحور الأول: تتناول هذا المحور البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمن كل من متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

المحور الأول: تم تخصيص هذا المحور لمتغير التشارك المعرفي والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

نقل المعرفة: تضمن هذا البعد فقرات معبرة عنه والتي كان عددها 04 فقرات (من الفقرة 01 إلى الفقرة 04)

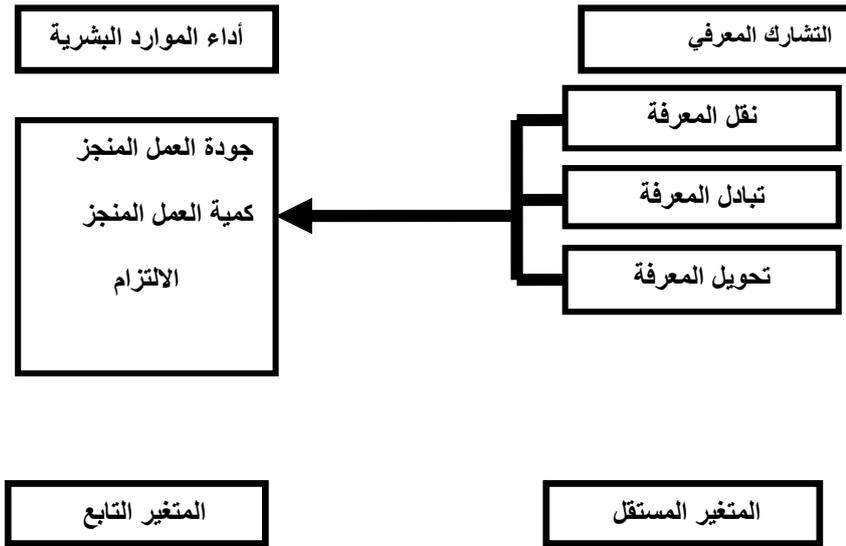
تبادل المعرفة: تضمن هذا البعد 06 فقرات (من الفقرة 05 إلى الفقرة 10)

تحويل المعرفة: ضم هذا البعد 05 فقرات (من الفقرة 11 إلى الفقرة 15)

المحور الثاني: خصص هذا المحور لقياس متغير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال أبعاده التالية:

- جودة العمل المنجز: شمل هذا البعد 05 فقرات (من الفقرة 16 إلى الفقرة 20).
- كمية العمل المنجز: وتكون هذا البعد من 05 فقرات (من الفقرة 21 إلى الفقرة 25).
- الالتزام: ضم ها البعد 04 فقرات (من الفقرة 26 إلى الفقرة 29).

الشكل 8 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي تم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال (Statistique Package for Social Science الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) برنامج

حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: استخدمنا منها:

التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية كالدوائر النسبية، المدرجات التكرارات الأعمدة التكرارية ... وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.

الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد استخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي: استخدمنا ما يلي:

✓ "Cronbach's Alpha" ألفا كرونباخ من أجل من قياس الاعتمادية

✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

✓ أسلوب الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات. المستقلة في المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول،

تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

1- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

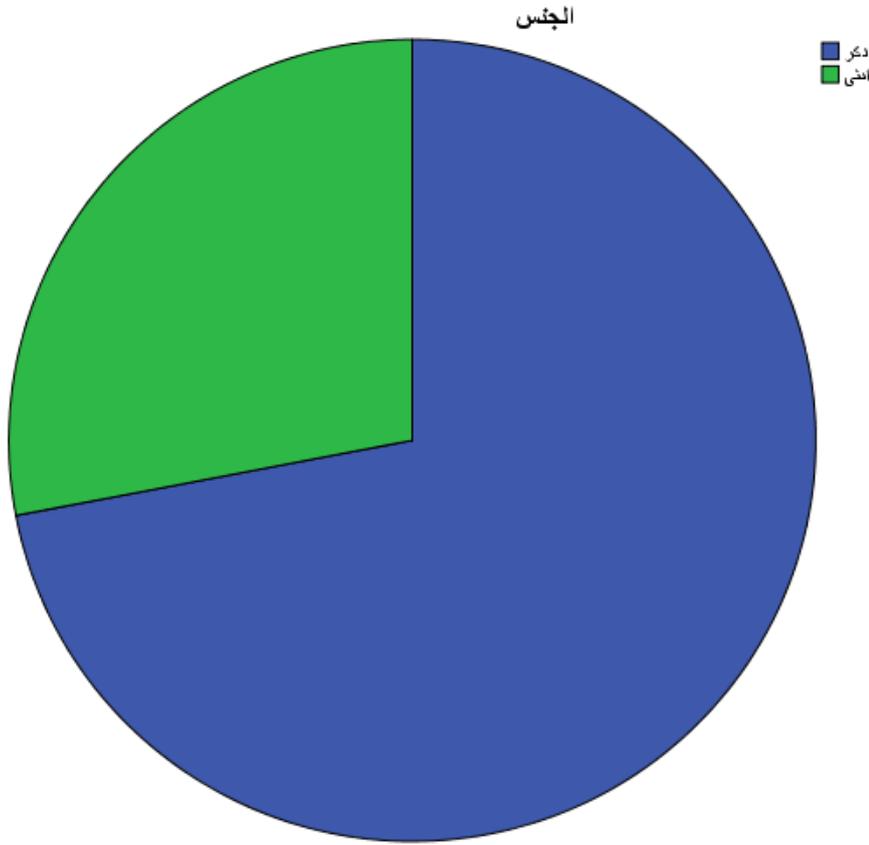
لتبيان خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهره الجدول (2)، كما تم التعبير عنها أيضاً من خلال الدائرة النسبية في الشكل (2) أدناه.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
72%	36	ذكر
28%	14	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

الشكل 9 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن معظم موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 36 فرداً بنسبة قدرها 72%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 14 أنثى وبنسبة 28%.

2- توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية:

توزعت أعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقاً لأربع فئات كما يبرزه كل من الجدول (3) أو الشكل (9) كما يلي:

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة من حيث متغير الفئة العمرية

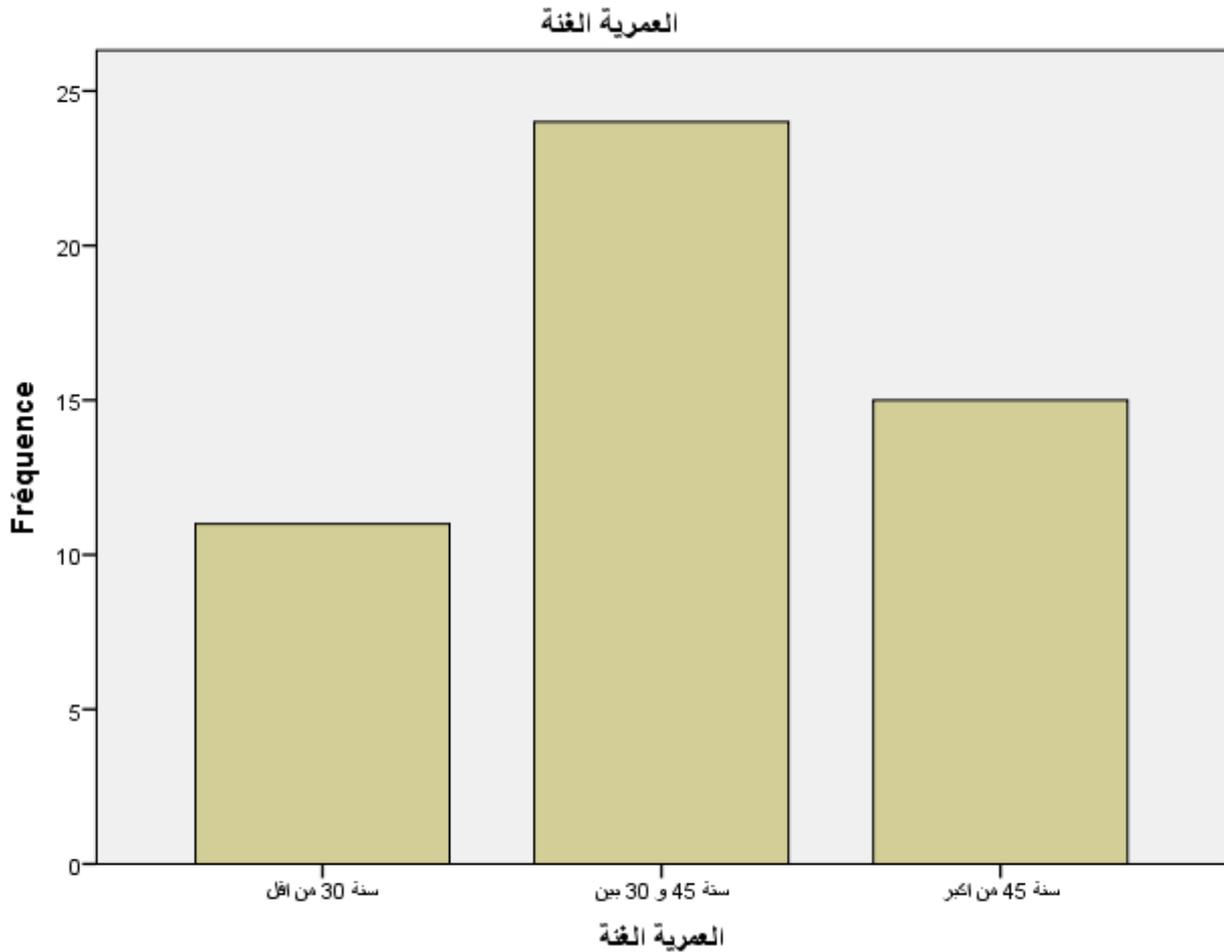
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	11	22%
بين 30 و 45 سنة	24	48%
أكبر من 45 سنة	15	30%
المجموع	50	100%

إعداد الطالبان
على مخرجات

المصدر: من
بالاعتماد

برنامج SPSS V.24

الشكل 10 الأعمدة البيانية لتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي الفئة من 30 إلى 45 سنة بنسبة 48% أي أن معظم موظفي مؤسسة نفضال بولاية سعيدة من فئة الشباب باعتبارها الفئة النشيطة في المجتمع، لتليها بقية الفئات بالترتيب للوصول إلى الفئة الأقل عدد من فئة الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 45 سنة بنسبة 30%.

3- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

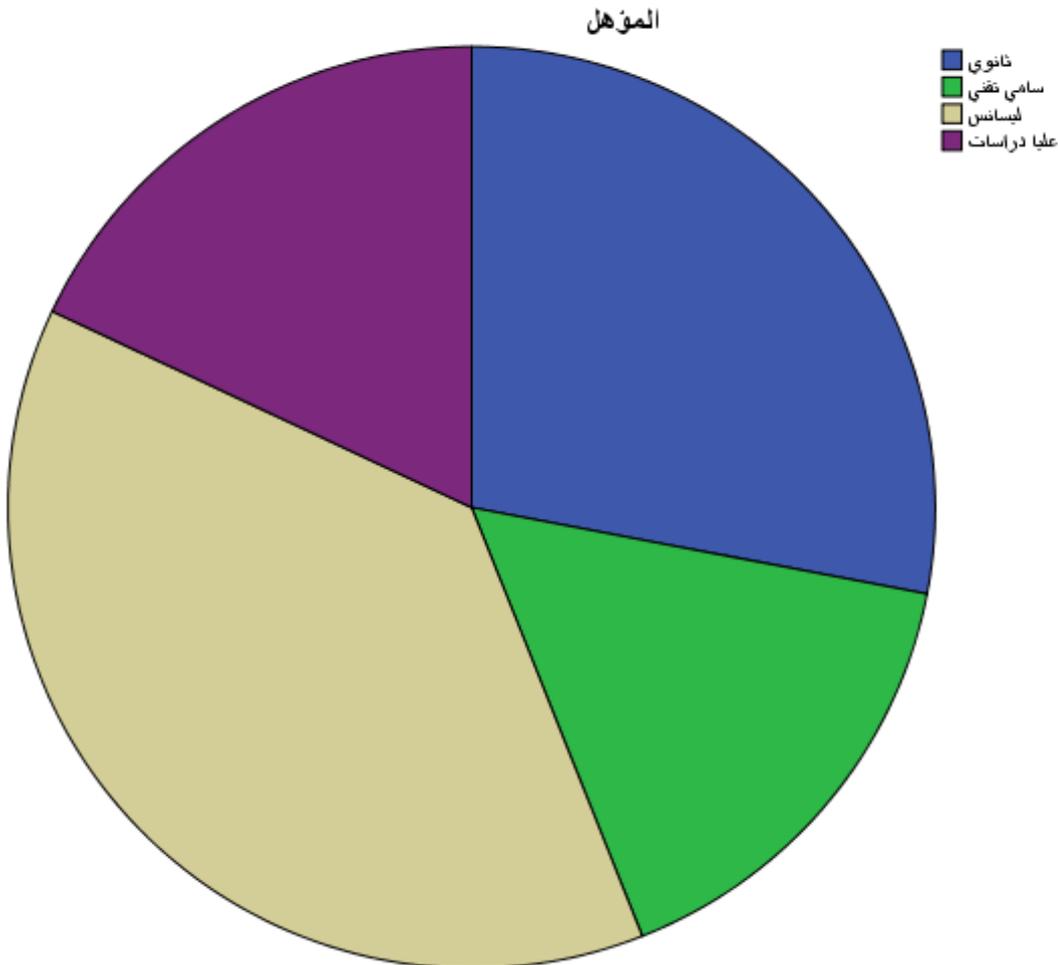
يمكن توزيع العينة حسب هذا المتغير من خلال الجدول والشكل أدناه:

الجدول (4): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	%28
تقني سامي	8	%16
ليسانس	19	%38
دراسات عليا	9	%18
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

الشكل 11 الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

معظم أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة الليسانس 38% مما يدل على توجه المؤسسة محل الدراسة في توظيف خريجي الجامعات لامتنصاص البطالة من هذه الفئات أيضا تم تسجيل نسبة مرتفعة من الموظفين الحاملين لشهادات الثانوي بنسبة 28% وهذا ما يعزز توجه المؤسسة في الاعتماد على الموظفين من أصحاب الكفاءات العلمية.

4- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية:

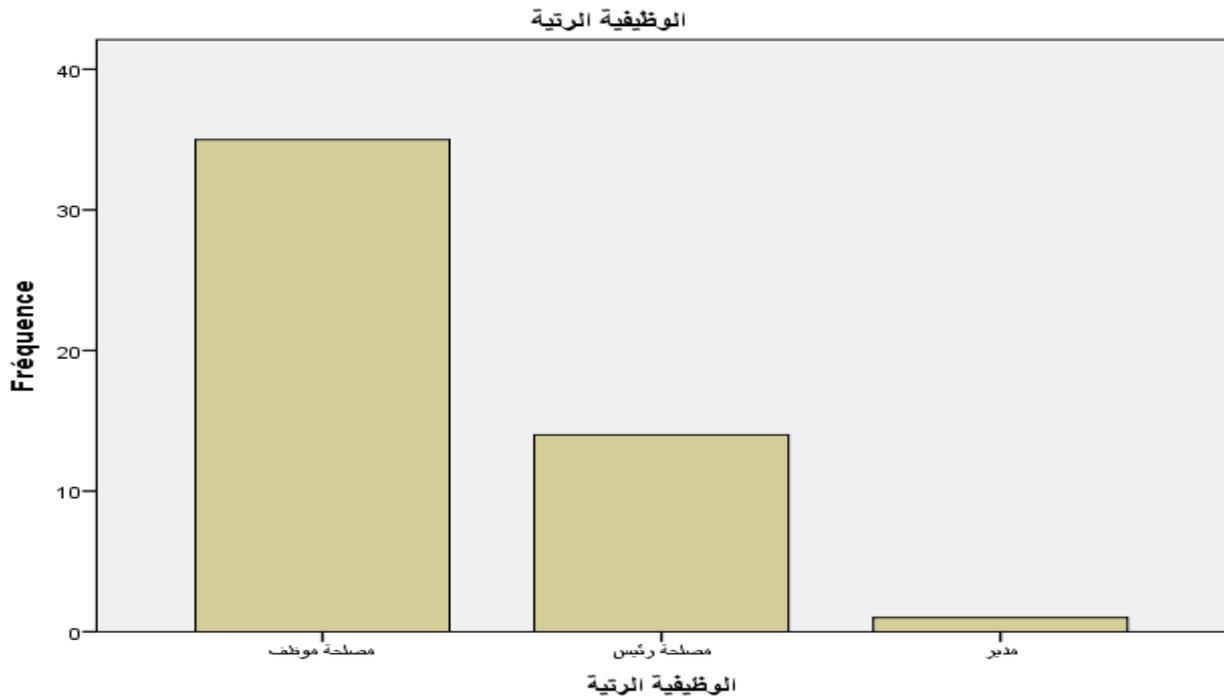
الجدول (5): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
موظف بمصلحة	35	70%
رئيس مصلحة	14	28%
المدير	1	2%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

الشكل 12 الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

تتوزع عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير في رتبتين وظيفيتين، موظف بمصلحة والتي كانت نسبتها الأكبر في العينة 35% وذلك باعتبارها الفئة المستهدفة من الدراسة، بالإضافة إلى الموظفين رؤساء المصالح بنسبة 14%.

5- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية:

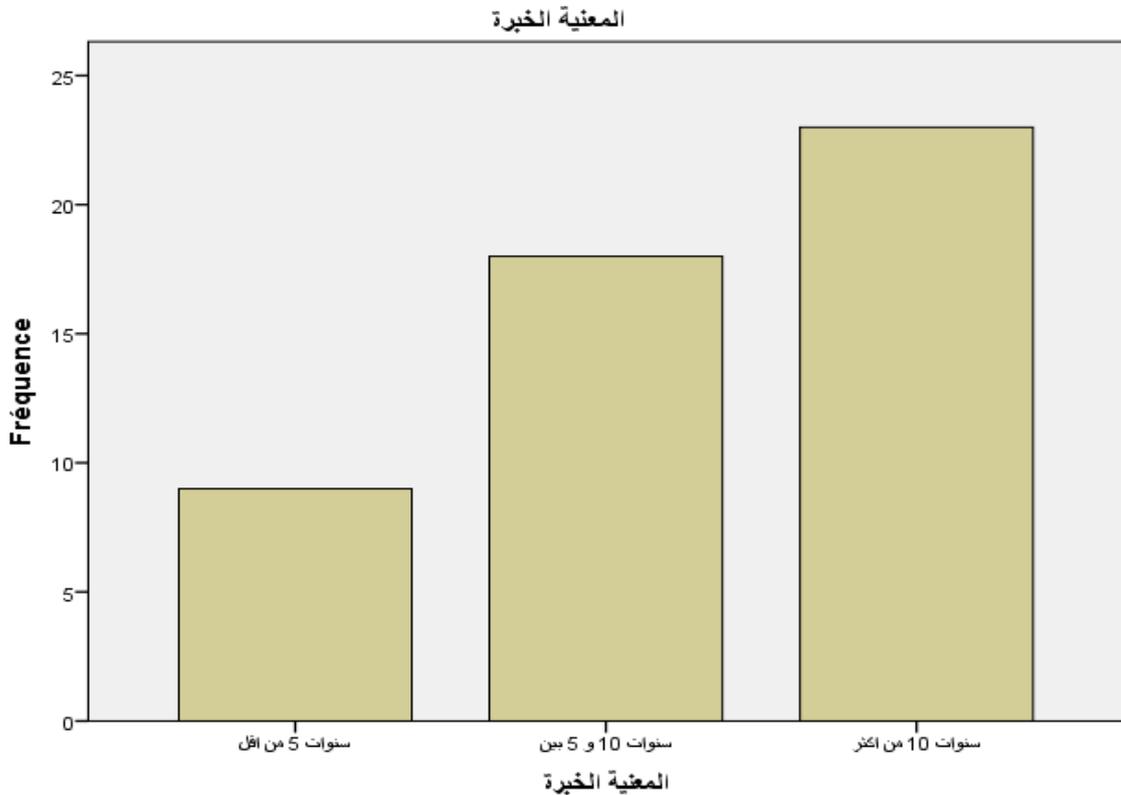
تم توزيع موظفي مؤسسة نفطال لولاية سعيدة، حسب متغير الخبرة المهنية في ثلاث فئات كما تم تقسيمه من خلال الجدول (5.2)، والشكل أدناه.

الجدول (6): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	18%
بين 5 و 10 سنوات	18	36%
أكثر من 10 سنوات	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

الشكل 13 الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

عينة الدراسة من ذوي خبرة مهنية طويلة نوعا ما والتي كانت أكثر من 10 سنوات بنسبة 46% مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بالاستقرار الوظيفي للموظفين باعتباره عامل مؤثر على أداء المؤسسة بالإيجاب. غير أنها لا تهمل فتح التوظيف للفئات الشابة وذلك ما استتجناه من خلال نسبة الموظفين الذين لهم خبرة مهنية بين 05 و 10 سنوات التي حلت في المرتبة الثانية بنسبة 36%.

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم التطرف إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إلى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها والرئيسية.

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحكم أن حجم هذه الأخيرة فاق 30 فردا.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (7): معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها.

المحور الأول: التشارك المعرفي			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
البعد الأول: نقل المعرفة			
1	أحرص على نقل المعرفة التي امتلكها إلى زملائي في العمل	0.559	دال عند 0.01
2	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي	0.746	دال عند 0.01
3	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع يكسبني التمييز وتحقيق الذات	0.814	دال عند 0.01
4	يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي في العمل	0.724	دال عند 0.01
البعد الثاني: تبادل المعرفة			

0.01	0.851	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة وأحتاجها في العمل	5
0.01	0.728	أستخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة	6
0.01	0.683	أستخدم البريد الإلكتروني لتبادل المعارف مع زملائي	7
0.01	0.552	أتعاون مع زملائي وأتواصل معهم على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة	8
0.01	0.817	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة	9
0.01	0.739	أبادل الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي احصل عليها مع زملائي	10
البعد الثالث: تحويل المعرفة			
0.01	0.643	أفعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها	11
0.01	0.781	يتم تحويل المعرفة إلى الآخرين من خلال النشاطات المختلفة مثل الاجتماعات والاتصالات المباشرة	12
0.01	0.744	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى معرفة مكتوبة	13
0.01	0.874	بواسطة المستودعات الرقمية للمعرفة يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية	14
0.01	0.641	من خلال التدريب يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع	15
المحور الثاني: أداء العاملين			
البعد الأول: جودة العمل المنجز			
0.01	0.842	تركز المؤسسة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.	16
0.01	0.856	تقوم المؤسسة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.	17
0.01	0.805	تسهم الإدارة بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.	18

0.01	0.766	تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء	19
البعد الثاني: كمية العمل المنجز			
0.01	0.791	تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين	20
0.01	0.833	تهتم الإدارة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر	21
0.01	0.874	توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم	22
0.01	0.830	تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز	23
0.01	0.705	يهتم العاملين بمتابعة مقدار عملهم المنجز	24
البعد الثالث: الالتزام			
0.01	0.722	تحرص المؤسسة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة	25
0.01	0.895	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل	26
0.01	0.892	تسعى المؤسسة لتوفير أجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس إيجاباً على التزامهم بالعمل	27
0.01	0.880	تسعى المؤسسة لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار	28
0.01	0.855	تمكّن الإدارة الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار	29
0.01	0.699	يحترم الموظفين القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات المنتمية لها كانت معنوية عند 0.01، وبالتالي فإن جميع الفقرات تعبر بالفعل عن المحاور المنتمية لها وبشكل موجب وقوي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.559 و 0.895.

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس هذا المؤشر تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (8): معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل

مؤشر الصدق	مؤشر الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	الأبعاد والمحاور
1.1223	0.891	15	المحور الأول: التشارك المعرفي
1.0649	0.939	15	المحور الثاني: أداء العاملين
1.0493	0.953	50	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

يشير مؤشر الثبات المعبر عنه بمؤشر ألفا كرونباخ إلى وجود ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كانت قيمة هذا الأخير تفوق 60% بالنسبة لكل الأبعاد والمحاور والاستبيان ككل وهذا ما يعتبر مقبولاً في مثل هذه البحوث كما أن مؤشرات الصدق كانت مرتفعة وبالتالي يمكن الاعتماد على بيانات الاستبيان لإتمام هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة.

لقياس مدى استجابة الأفراد لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (9): درجات مقياس سلم ليكارت

5	4	3	2	1
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

وبالاعتماد على السلم أعلاه في الدراسة فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (10) المتوسطات المرجحة لسلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح
موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
غير موافق	من 3.40 إلى 4.19

من 4.20 إلى 5	غير موافق بشدة
---------------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

وفيما يلي تحليل إجابات الأفراد حول كل بعد كما يأتي:

البعد الأول: نقل المعرفة

المتوسطات المرجحة لبعد نقل المعرفة

الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد نقل المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	موافق بشدة	0.613	1.54	0	0	3	21	26	التكرار	أحرص على نقل المعرفة التي امتلكها إلى زملائي في العمل
				0	0	%6	%42	%52	النسبة%	
1	موافق	0.769	1.98	1	2	2	35	10	التكرار	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي
				%2	%4	%4	%70	%20	النسبة%	
2	موافق	0.724	2.08	1	1	6	35	7	التكرار	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع يكسبني
				%2	%2	%12	%67	%14	النسبة%	

التميز وتحقق الذات										
3	موافق	0.853	2.08	1	4	2	34	9	التكرار	يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي في العمل
				%2	%8	%4	%68	%18	النسبة %	
1	موافق	0.531	1.92	نقل المعرفة						

المصدر: من اعداد الطالبان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 1.54 و 2.08 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 1.96 بانحراف معياري قدره 0.531 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد نقل المعرفة.

البعد الثاني: تبادل المعرفة

المتوسطات المرجحة لبعء تبادل المعرفة

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء تبادل المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					الفقرة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
4	موافق	0.904	2.14	2	2	6	31	9	التكرار	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات
				4	4	12	62	18	النسبة %	

										والوثائق التي توفرها المؤسسة وأحتاجها في العمل
2	موافق	0.769	1.98	1	1	5	32	11	التكرار	أستخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة
				2	2	10	64	22	النسبة%	
3	موافق	0.689	2.12	0	2	9	32	7	التكرار	أستخدم البريد الالكتروني لتبادل المعارف مع زملائي
				0	4	18	64	14	النسبة%	
4	موافق	0.669	2.04	0	1	9	31	9	التكرار	أتعاون مع زملائي وأتواصل معهم على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة
				0	2	18	62	18	النسبة%	
5	موافق	0.866	2.16	1	3	8	29	9	التكرار	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة
				2	6	16	58	18	النسبة%	

1	موافق	0.873	2.18	2	2	6	33	7	التكرار	أ تبادل الخبرة الفردية والدرامية بالمعلومات والمعرفة التي احصل عليها مع زملائي
				4	4	12	66	14	النسبة %	
2	موافق	0.587	2.10							تبادل المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تبادل المعرفة تتراوح ما بين 2.04 و 2.18 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق، وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بل غ 2.10 بانحراف معياري قدره 0.5871 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد تبادل المعرفة.

البعد الثالث: تحويل المعرفة

الجدول رقم (13) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد تحويل المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	موافق	0.700	1.86	0	2	3	31	14	التكرار	أ تفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها
				0	4	6	62	28	النسبة	
1	موافق	0.689	2.12	0	2	9	32	7	التكرار	يتم تحويل المعرفة إلى الآخرين من خلال
				0	4	18	64	14	النسبة	

									النشاطات المختلفة مثل الاجتماعات والاتصالات المباشرة	
4	موافق	0.895	2.12	0	6	5	28	11	التكرار	أثناء الاجتماعات
				0	12	10	56	22	النسبة	يتم تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى معرفة مكتوبة
5	موافق	0.938	2.24	1	5	8	27	9	التكرار	بواسطة المستودعات الرقمية للمعرفة يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية
				2	10	16	54	18	النسبة	
3	موافق	0.856	2.04	0	2	7	30	11	التكرار	من خلال التدريب يمكنني
				0	4	14	60	22	النسبة	

										تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع
3	موافق	0.605	2.08	تحويل المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24 من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تحويل المعرفة تتراوح ما بين 1.86 و 2.24 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.08 بانحراف معياري قدره 0.605 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد تحويل المعرفة.

المحور الثاني: أداء العاملين

البعد الاول: جودة العمل المنجز

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد جودة العمل المنجز

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
4	موافق	0.833	2	0	2	11	22	15	التكرار
				0	4	22	44	30	النسبة

									من قبل العاملين	
2	موافق	0.882	2.28	1	4	10	28	7	التكرار	تقوم
				2	8	20	56	14	النسبة	المؤسسة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها
1	موافق	0.842	2.16	1	3	7	31	8	التكرار	تسهم الإدارة
				2	6	14	62	16	النسبة	بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.
3	موافق	0.974	2.10	0	3	8	27	12	التكرار	تواكب المؤسسة
				0	6	16	54	24	النسبة	التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
4	موافق	0.720	2.14	جودة العمل المنجز						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24 من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 2 و 2.16 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.14 بانحراف معياري قدره 0.720 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد جودة العمل المنجز.

البعد الثاني: كمية العمل المنجزة

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات المرجحة لبعده كمية العمل المنجزة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي						الفقرة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
2	موافق	0.850	2.18	1	3	8	30	8	التكرار	تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيات محددة لإنجاز مهام العاملين
				2	6	16	60	16	النسبة	
3	موافق	0.863	2.10	0	5	6	28	11	التكرار	تهتم الإدارة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل
				0	10	12	56	22	النسبة	

									مستمر	
4	موافق	0.891	2.24	1	6	7	26	10	التكرار	توفر المؤسسة
				2	12	14	52	20	النسبة	أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
5	موافق	1.030	2.20	2	4	8	24	12	التكرار	تستخدم المؤسسة
				4	8	16	48	24	النسبة	مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز
1	موافق	0.707	2.10	0	2	9	31	8	التكرار	يهتم
				0	4	18	62	16	النسبة	العاملين بمتابعة

										مقدار عملهم المنجز
5	موافق	0.720	2.16	كمية العمل المنجز						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24 من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 2.10 و 2.24 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 2.16 بانحراف معياري قدره 0.720 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد كمية العمل المنجز.

البعد الثالث: الالتزام

الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات المرجحة لبعدهم الالتزام

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					الفقرة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
6	موافق	0.892	2.02	14	25	8	2	1	تحرص المؤسسة على إبلاغ موظفيها وإطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة
				28	50	16	4	2	
1	موافق	0.815	2.22	7	29	11	2	1	ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل
				14	58	22	4	2	
2	موافق	0.857	2.20	8	29	9	3	1	تسعى

				2	6	18	58	16	النسبة %	المؤسسة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل
3	موافق	1.010	2.20	3	3	6	27	11	التكرار	تسعى المؤسسة لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار
				6	6	12	54	22	النسبة %	
4	موافق	1.019	2.32	3	3	9	27	8	التكرار	تمكّن الإدارة من الموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرار
				6	6	18	54	16	النسبة %	
5	موافق	1.157	2.26	5	2	5	27	11	التكرار	يحترم الموظفين القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة
				10	4	10	54	22	النسبة %	
6	موافق	0.791	2.20	الالتزام						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد نقل المعرفة تتراوح ما بين 2.02 و2.32 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 1.20 بانحراف معياري قدره 0.791 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي 1.80-2.59 والتي تشير الى خيار موافق، وبالتالي فان مؤسسة نفضال تطبق بعد الالتزام،

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

في هذا الجزء من دراستنا سنحاول اختبار فرضيات البحث سواء الفرعية منها والرئيسية.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث.

تمثلت الفرضيات الفرعية للدراسة في خمس فرضيات بمقتضى الدراسة والتي سيتم اختبارها كما يلي:

اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى عن وجود تشارك معرفي داخل المؤسسة محل الدراسة وصيغت كالتالي:

يوجد تشارك معرفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

لفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة والتي كانت نتائجها كالتالي

الجدول (17) نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود تشارك معرفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
التشارك المعرفي	2.05	0.499	13.519-	49	0.000

الجدول (15.2)

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة (0.000) والتي كانت أصغر من 0.05،

فإنه يمكننا قبول الفرضية التي تستدعي وجود تشارك معرفي في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة

أما الفرضية الفرعية الثانية تبحث عن وجود أداء لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وصيغت كالتالي:

يوجد أداء للعاملين داخل مؤسسة نفعال بولاية سعيدة.

لفحص هذه الفرضية تم الاعتماد على الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة والتي كانت نتائجها كالتالي:

الجدول (18) نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول وجود أداء للعاملين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
أداء العاملين	2.17	0.679	8.623-	49	0.000

الجدول (16.2)

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة والتي كانت أصغر من 0.05، فإنه يمكننا

قبول الفرضية التي تستدعي وجود أداء جيد للعاملين في مؤسسة نفعال بولاية سعيدة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تقوم هذه الفرضية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده نقل المعرفة على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام)

الجدول (19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (نقل المعرفة)	0.473	6.474	0.00	0.683	0.466	41.910	0.00
الثابت	1.034	6.283	0.00				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام) في مؤسسة نفضال بولاية ولأن القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.00) كانت أصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فإن 46.6% من التغيير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى عامل نقل المعرفة وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج، كما أنه كلما تحسن مستوى نقل المعرفة بوحدة واحدة بين الموظفين زاد مستوى الأداء لديهم بمقدار 1.034 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$HR=1.034+0.473KT+e$$

بحيث يشير كل من:

HR: أداء الموارد البشرية

KT: نقل المعرفة

E: خطأ التنبؤ

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تبادل المعرفة على أداء العاملين (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام) في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (نقل المعرفة) والمتغير التابع (أداء العاملين)، فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (تبادل المعرفة)	0.516	7.730	0.00	0.745	0.555	59.746	0.00
الثابت	0.928	6.098	0.00				

المصدر: من إعداد الطلية بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

بملاحظة قيمة الدلالة للنموذج ككل والمتغير المستقل (0.00) فإنه يمكننا قبول هذه الفرضية بوجود أثر لبعده تبادل المعرفة على أداء العاملين بأبعاده (جودة العمل المنجز، كمية العمل المنجز، الالتزام)، كما أن 55.5% من التغير في أداء العاملين يرجع لعامل تبادل المعرفة بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ويشير معامل الانحدار إلى أنه كلما زاد تبادل المعرفة بين العاملين بوحدة واحدة زاد مستوى أداء العاملين بأبعاده بمقدار 0.928 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$HR=0.928+0.516EK+e$$

بحيث يشير كل من:

HR: أداء الموارد البشرية

EK: تبادل المعرفة

E: خطأ التنبؤ

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

ان هذه الفرضية جاءت لتختبر ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحويل المعرفة على أداء العاملين بأبعاده في مؤسسة نفضال بولاية سعيدة. لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (تحويل المعرفة) والمتغير التابع (أداء العاملين)، فكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (تحويل المعرفة)	0.476	7.951	0.00	0.754	0.568	63.211	0.00
الثابت	0.996	7.114	0.00				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

حسب النتائج أعلاه فإنه يوجد أثر لتحويل المعرفة على أداء العاملين بأبعاده، وكما يشير معامل التحديد فإن 56.8% من التغير في أداء العاملين لمؤسسة نفضال لولاية سعيدة يرجع إلى عملية تحويل المعرفة بين الموظفين،

وأن اي زيادة في هذا الأخير بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب 0.996 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$HR=0.996+0.476KT+e$$

بحيث يشير كل من:

HR :أداء الموارد البشرية.

KT :تحويل المعرفة.

E :خطأ التنبؤ.

اختبار الفرضية الرئيسية:

تتمثل فرضية دراستنا في تقدير أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين في مؤسسة نفضال (وحدة سعيدة)، والتي سيتم اختبارها عن طريق أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (التشارك المعرفي) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وذلك من خلال الجدول أدناه.

الجدول (22) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المستقل (التشارك المعرفي)	0.594	9.485	0.00	0.808	0.652	89.970	0.00
الثابت	0.755	5.306	0.00				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.24

بالنظر للجدول أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية لبحثنا بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال لولاية سعيدة وذلك لأن مستوى المعنوية للنموذج (0.00) والذي كان دالا عند 0.05. كما يشير معامل التحديد إلى أن التغيير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى التشارك المعرفي بين العاملين بنسبة 65.2٪، في حين أن زيادة التشارك المعرفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة ب 0.755 وحدة، ويكتب النموذج على الشكل التالي:

$$HR=0.755+0.594SK+e$$

بحيث يشير كل من:

HR :أداء الموارد البشرية.

SK : التشارك المعرفي

E :خطأ التنبؤ.

خلاصة الفصل الثاني:

- في هذا الفصل حاولنا اسقاط دراستنا النظرية على الدراسة التطبيقية وذلك من خلال دراسة إثر التشارك المعرفي على أداء العاملين في مؤسسة نفعال -وحدة سعيدة- وأبرز ما توصلنا اليه:
- الاحاطة بالجانب النظري حول كل ما يخص شركة نفعال و ابراز اهميتها الكبيرة في توزيع المنتجات البترولية داخل الوطن والتموين الوطني بالطاقة
 - التحليل الوصفي للعينة بين ان مؤسسة نفعال (وحدة سعيدة) توظف وبنسبة كبيرة الشباب سعيا بذلك للحد من البطالة وخلق جو حيوي داخل المؤسسة، كما تبين ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث
 - تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العليا (شهادات جامعية)
 - يوجد استقرار وظيفي نتيجة الخبرات التي تفوق 10 سنوات مما يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي الذي يعزز روح الانتماء لدى الموظفين كما ويساهم الاستقرار في تحسين صورة الشركة للأفراد والمنافسين (الجودة)
 - وجود تشارك معرفي بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة
 - وجود أداء جيد للعاملين داخل المؤسسة
 - وجود أثر ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي على أداء العاملين

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التشارك المعرفي ألية من أليات إدارة المعرفة ومن بين أهم المفاهيم المعاصرة لدى منظمات الأعمال باختلاف أنواعها لما له من أثار إيجابية على نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية خاصة في ظل التغير البيئي المتسارع الذي أصبحت فيه المعرفة هي المورد الاستراتيجي، وباعتبار هذه الأخيرة مرتبطة بالمورد البشري أصبح لزاما على المنظمات توفير المناخ الملائم لتسهيل عملية نقل وتبادل وتحويل المعرفة بين الأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وترسيخ روح التعاون والثقة بينهم مما ينعكس على أدائهم.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا اعتمدنا على التشارك المعرفي كمتغير مستقل يؤثر على أداء الموارد البشرية فحاولنا الإجابة على الإشكالية التي كان مفادها: ما مدى تأثير التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية؟ وللإجابة عليها قسمنا الدراسة إلى فصلين.

خصصنا الفصل الأول إلى الجانب النظري للموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة أما الفصل الثاني فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة بحيث اعتمدنا فيه على توزيع استبيانات على عينة من عمال مؤسسة نفضال بولاية سعيدة ومن تم تحليل النتائج. وبعد أن تم القيام بتحليل أهم النتائج تم التوصل إلى بعض النقاط التي تثبت صحة الإشكالية والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ومن بين هذه النتائج:

- 1/ بالنسبة لمتغير الجنس فقد كانت نسبة الذكور 72% أما نسبة الإناث 28%
- 2/ الفئة العمرية الغالبة في الدراسة هي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 45 سنة وهم الفئة النشيطة في المجتمع
- 3/ بالنسبة للمستوى التعليمي تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تلجأ لتشغيل خريجي الجامعات الحاصلين على شهادة ليسانس أكثر من غيرهم وذلك بهدف امتصاص البطالة
- 4/ شملت عينة الدراسة 70% من الموظفين و 28% من رؤساء الأقسام بالإضافة إلى مدير المؤسسة
- 5/ نسبة 46% من عينة الدراسة هم من العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات وهذا يدل على وجود كفاءات مهنية داخل مؤسسة نفضال بولاية سعيدة
- 6/ يوجد تشارك معرفي داخل مؤسسة نفضال بولاية سعيدة وهذا يرجع إلى اهتمام العاملين بتطوير معارفهم ومهاراتهم
- 7/ هناك أداء جيد للعاملين داخل مؤسسة نفضال بولاية سعيدة
- 8/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنقل المعرفة على أداء الموارد البشرية
- 9/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبادل المعرفة على أداء الموارد البشرية
- 10/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحويل المعرفة على أداء الموارد البشرية.

ومن خلال هذا كله توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية

أفاق الدراسة

في الأخير سنقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون أبحاث مستقبلية جيدة تقدم إضافة للبحث العلمي:

- أثر التشارك المعرفي على الثقافة التنظيمية
- أثر التشارك المعرفي على الرأس المال الاجتماعي
- أثر التشارك المعرفي على الممارسات الاستراتيجية
- دور التشارك المعرفي في تعزيز الإبداع التنظيمي

قائمة المراجع

1. اسماعيل شويخي، خالد رواسكي. (08، 12، 2018). أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج. *مجلة الباحث*، 400.
2. أقطي جوهرة. (2013-2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. بن الدين نور الهدى. (ديسمبر، 2018). أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة ح(الة شضركة الاسمنت بني صاق -SCIBS- (07)04، 93. جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس، الجزائر.
4. بن حجوبة حميد. (2018/2017). علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية. *علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة DRIZ*، 25. مستغانم، الجزائر.
5. بن عنتر عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس والأبعاد الاستراتيجية. 88. عمان: دار اليازوري.
6. بويدية نعيمة، دحماني نسرين. (2018-2019). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك المعرفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ترشين ابراهيم-غرداية. (3)، 4.
7. جودي أمينة. (31، 12، 2020). أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال*، 221.
8. حسن الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس. (2015). أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية. *أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة*، 11(4)، 847. الجزائر: المجلة الاردنية في إدارة الأعمال.
9. خالصة بنت عبد الله البراشيدية، محمد عبد الناصر القصري. (2014). التشارك المعرفي بين المؤسسات الصناعية. 4، 114. سلطنة عمان: مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية.
10. شباب مريم. (2018-2019). أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس. 3-4. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر.
11. صلاح الدين الكبيسي. (2005). *ادارة المعرفة*. بغداد: المنظمة العلمية للتنمية الادارية.
12. صلاح الدين الكبيسي. (2005). *ادارة المعرفة*. المنظمة العلمية للتنمية الادارية.
13. عباس محمد حسن سعيد. (أفريل، 2015). تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة. (13)، 362. بغداد، العراق.
14. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات. (2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات جماعية دراسة ميدانية في شكة ميديترام بالجزائر العاصمة. (6)، 99. الجزائر: مجلة مؤسسة الأداء الجزائرية.

15. فايزة بن مساس، آمنة بنبعبيش. (2016-2017). أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المديرية العملية الولائية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل - .52. جيجل .
16. أسعد أحمد عكاشة. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. إدارة الأعمال. فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة.
17. أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
18. أحمد صقر عاشور. (1979). إدارة القوة العاملة. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
19. أحمد صقري عاشور. (1986). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
20. إدريس جمال، مرسي ثابت. (2000). السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
21. الإيماهم سلمه. (2004). علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي. تسيير الموارد البشرية. الجزائر: جامعة ورقلة.
22. الباقي، صلاح الدين، محمد عبد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: دار الجامعية.
23. الخزامي عيد الحكيم أحمد. (1999). تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين (Vol. 1) دون طبعة. القاهرة، مصر: مكتبة ابن سينا.
24. السلمي علي. (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة.
25. المنظمة العربية والثقافية. (2003). المعجم العربي الأساسي (Vol. 1) الطبعة الأولى. (بيروت: دار الغريب.
26. توفيق محمد عبد المحسن. (2004). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار النهضة العربية.
27. جون جاكسون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة. الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة.
28. حسن ابراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
29. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (Vol. 1) الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
30. راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
31. راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
32. رشيد شميشم. (2006). مناهج العلوم القانونية. لبنان: دار الخلدونية.
33. زاهر محمد ديري. (2009). إدارة العنصر البشري. بيروت، لبنان: دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع.
34. صالح مفتاح (09-10). مارس. (2004) إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. ورقلة: جامعة ورقلة.
35. طلال مسلط الشريف. (1992). العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 27، 108.
36. عاشور أحمد صقر. (1989). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
37. عايدة حطاب. (1989). التخطيط الاستراتيجي. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
38. عبد الباري إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
39. عبد الباري إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
40. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة، مصر: لمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

41. عبد الغفار حنفي، حسين القزاز. (1997). السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
42. عشوي مصطفى. (1992). أسس علم النفس صناعي التنظيمي (Vol. دون طبعة). (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب).
43. علي عبد الله. (1999). أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. p. 27,
44. عمر وصفي عفيلى. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). (الأردن: دار وائل).
45. فلية فاروق عبدة. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار المسيرة.
46. قوى بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة الباحث (العدد. 71، 2).
47. محمد الصيرفي. (2006). إدارة الموارد البشرية (Vol. الطبعة الأولى). (الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي).
48. محمد سعيد، سلطان أور. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديد. 220.
49. محمد عاطف عبيد (ب.ب.س. (إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
50. محمد محمد علي. (1985). دراسة في علم الاجتماع التنظيمي (Vol. الطبعة الأولى). (لبنان: دار النهضة العربية).
51. منصور أحمد منصور. (1973). المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة (Vol. د.ط. (القاهرة، مصر: وكالة المطبوعات).
52. ناجح رشيد القادري، محمد عبد السلام البوايز. (2004). مناهج البحث الإجتماعي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 195.
53. ناصر محمد العدلي. (1982). السلوك الإنساني والتنظيمي. الرياض، السعودية: معهد الإدارة.
54. ويلسون دافيد. (1999). إستراتيجية التغيير). بت. بت. عمارة (Trans. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع).
55. farhad alipour، khairuddin idris، rohangizkarimi 25). april, 2011. (knowledge creation and transfer :role of lerning organization .63 ،(3). jornal of busnes admiistration.
56. Muhalad saufiche rusuli.rosmaini tasnim .(2010). kowledge sharing practice in orgaization .799 .facilty of technolory managment. bisness and etrepreneueshipuiversiti tu hussein on malisya ،malisia.
57. gerrdouba nacer eddin, the impacte of organization culture on knowledg shering, alg, 2018
58. sue young shoi heeseok lee and youngjin you, The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application and team performance, korea, 2019

الملاحق

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال نحن بصدد إجراء دراسة حول «أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية»

وبغرض تميم الجانب الميداني من دراستنا نطلب من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، علما ان آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين حسن تعاونكم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر
- الجنس: أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة
- الفئة العمرية: بين 30 و 45 سنة
- الفئة العمرية: أكبر من 45 سنة
- المؤهل: ثانوي
- المؤهل: تقني سامي
- المؤهل: ليسانس
- المؤهل: دراسات عليا
- الرتبة الوظيفية: موظف مصلحة
- الرتبة الوظيفية: رئيس مصلحة
- الرتبة الوظيفية: مدير
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
- الخبرة المهنية: بين 5 و 10 سنوات
- الخبرة المهنية: أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التشارك المعرفي						
البعد الأول: نقل المعرفة (تنظيم وتوزيع واستقبال المعرفة والتأكد من توفرها للمستخدمين الجدد)						
1	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي في العمل					
2	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي					
3	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع يكسبني التميز وتحقيق الذات					
4	يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي في العمل					
البعد الثاني: تبادل المعرفة (تسهيل عملية نقل المعرفة ومشاركتها الصريحة بين الأفراد)						
1	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة وأحتاجها في العمل					
2	أستخدم التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة					
3	أستخدم البريد الإلكتروني لتبادل المعارف مع زملائي					
4	أتعاون مع زملائي وأتواصل معهم على شكل فرق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة					
5	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة					
6	أبادل الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي					
البعد الثالث: تحويل المعرفة (نقل المعارف بين مختلف الأقسام والوحدات والمؤسسات)						
1	أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها					
2	يتم تحويل المعرفة إلى الآخرين من خلال النشاطات المختلفة مثل الاجتماعات والاتصالات المباشرة					
3	أثناء الاجتماعات يتم تحويل المعرفة من مجرد أفكار واقتراحات شفوية إلى معرفة مكتوبة					
4	بواسطة المستودعات الرقمية للمعرفة يمكنني تحويل المعارف المتاحة إلى معارف شخصية					
5	من خلال التدريب يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية					
البعد الأول: جودة العمل المنجز (مدى إتقان الموظف لعمله ومدى مطابقتة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له)					
					1 تركيز المؤسسة على نوعية مخرجات العمليات التشغيلية لقياس جودة العمل المنجز من قبل العاملين.
					2 تقوم المؤسسة بالمقارنات المعيارية بين مستوى الأداء والقدرات المتوفرة لموظفيها.
					3 تسهم الإدارة بتوفير ما يلزم من إمكانيات تقنية مناسبة لإنجاز العمل.
					4 تواكب المؤسسة التنوع المتجدد في جودة خدماتها المقدمة للعملاء
البعد الثاني: كمية العمل المنجز (مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية وسرعة هذا الإنجاز)					
					1 تحدد المؤسسة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين
					2 تهتم الإدارة بمراجعة مخرجات كمية العمل المنجز بشكل مستمر
					3 توفر المؤسسة أجواء بيئية داخلية تمكن العاملين من الوصول إلى المخرجات الكمية المطلوبة من أداء عملهم
					4 تستخدم المؤسسة مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن كمية الأداء المنجز
					5 يهتم العاملين بمتابعة مقدار عملهم المنجز
البعد الثالث: الالتزام (مدى تقيد العاملين بمواعيد العمل واتباعهم لسياسات ونظم المؤسسة وما تفرضه عليهم من سلوك وظيفي)					
					1 تحرص المؤسسة على إبلاغ موظفيها واطلاعهم على لوائح العمل المعتمدة
					2 ترسخ المؤسسة القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين والتي تؤثر في مستوى التزامهم بالعمل
					3 تسعى المؤسسة لتوفير اجواء ثقة عالية بموظفيها بما ينعكس ايجابا على التزامهم بالعمل.
					4 تسعى المؤسسة لتجديد قيم العمل السائدة باستمرار
					5 تمكّن الإدارة الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار
					6 يحترم الموظفين القواعد والقوانين التي تفرضها الإدارة