



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة برج بوعريريج -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:

- العربي عبيات

إعداد الطلبة:

- خلفه نهاد

- حموش مارية

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَنْزَلَ اسْمَهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

سورة النساء 113.

شكر و عرفان

"... ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان أعمل صالحا ترضاه..."

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم نشكر الله سبحانه وتعالى على جزيل نعمه وكريم فضله وواسع رحمته، يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على إتمام هذا البحث الذي نسأل الله أن يكون خالصا لوجه الكريم.

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله فالشكر موصول للأستاذ المشرف العربي عيسى على هذا البحث الذي لم يدخر جهدا في اتمامه بتوجيهاته ونصائحه القيمة، للزميلة حليلة التي بسطت لنا يد العون تفضلا منها وكروما لإنجاح هذا العمل جزاها الله خيرا.

إلى ابن خالي وأخي بن داود الياس الذي ساعدنا في اعداد هذا البحث وساهم في انجازه. ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم في إنجاح هذا الإنجاز من قريب أو من بعيد، وكل من قدم لنا النصح والإرشاد والتوجيه وكل من كان لنا سندا وعمونا.

الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة

وبأنا إذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط وأنتن لكل من كان له فضل في مسيرتي، ولكل

من ساعدني ولو باليسر

إلى والدي المحبين برا وإحسانا اللذان ضحيا من أجلي وتحملا وصبرا وزادني دعائهما نجاحا

إلى السند الذي أميل عليه لأستقيم، إلى قلبي الكبير أُمي الحبيبة، بين يديك كبرت وفي دفء

قلبك اهتمت بين ضلوعك اختبأت ومن عطائك ارتويت.

إلى أبي بطلي الحبيب الذي مدني بالعزم والعزة والصبر الأبي، بكى حين رأني ناحجة ورضا عينيه أطفأ

تعبي.

إلى أخي محمد وأخواتي أميرة وعفاف حفظهم الله ورعاهم

إلى صديقتي ورفيقتي في هذا العمل مارية

إلى كل طالب علم يتحمل رسالة هادفة، وغاية شريفة، محسن ومتقن لعمله

إلى كل من شاركني معرفة

إلى كل من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدة والنصيحة، وشجعني بالابتسام والكلمة الطيبة

وبالدعاء.

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرفان
أهدي عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك وما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي أطال الله في

عمرهما

غاليتي، قرّة عيني، قوتي، سندي في الحياة والدي العزيزة دمت لي أمن وأمان حفظك الله لي

ورعاك

أبي الحبيب، قدوتي، يا من أحمله تاجا فوق رأسي طول حياتي حفظك الله لي ورعاك

إلى بهجة بيتنا أخي الغالي أديب حفظه الله

إلى رفيق دربي في الحياة زوجي حفظه الله

إلى من رافقتني في هذا العمل نهاد وكل صديقتاتي

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب جزاكم الله خيرا

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيم قلبي

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، حيث تم القيام بهذه الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج باستعمال مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في البحث وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وقد توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة لتشارك المعرفة وتحسين أداء العاملين في الكلية حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في تحسين الأداء وهذا راجع إلى الاعتماد على أساليب كالتعاون، الثقة، الاتصال الجيد. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، تشارك المعرفة، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، الأداء .

Abstract :

This research aims to study the role of knowledge sharing in improving the performance of employees in the organization, the study was conducted at the Faculty of Economics at the University of Mohamed EL Bachir EL IBrahimi Bordj Bou Arreridj, using a set of data collection tools. A questionnaire was used as a data collection tool and the multiple linear regression model was used to test research hypotheses, We have achieved a set of results, the most important of which is the existence of a significant effect of knowledge sharing and improvement of employee performance in the faculty, where there is a positive effect of sharing tacit knowledge and explicit knowledge in improving performance, and this is due to the use of methods such as cooperation, trust, good communication.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge sharing, tacit knowledge, explicit knowledge, performance.

الفهرس:

مقدمة: أ-هـ

الفصل الأول : الإطار النظري

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة. 8

المطلب الأول: مفهوم المعرفة 8

المطلب الثاني: خصائص المعرفة. 9

أولاً: قابلية المعرفة على التوليد 9

ثانياً: قابلية موت المعرفة 9

ثالثاً: قابلية المعرفة للامتلاك 9

رابعاً: قابلية تخزين المعرفة 9

خامساً: قابلية المعرفة للتطبيق 9

سادساً: قابلية تقاسم المعرفة 10

سابعاً: عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك 10

المطلب الثالث: أنواع المعرفة. 10

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة. 12

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة (مقاربات إدارة المعرفة). 12

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة 15

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة. 19

المبحث الثالث: دور تشارك المعرفة في تحسين الأداء 24

المطلب الأول: التشارك في المعرفة 24

29	المطلب الثاني: تحسين الأداء
29	المطلب الثالث: علاقة تشارك المعرفة بتحسين الأداء
32	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
35	المبحث الأول: معلومات عن ميدان الدراسة
35	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الثاني: تقسيم الجامعة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
37	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة والعينة
38	المطلب الثاني: أداة الدراسة
39	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
40	المطلب الأول: عرض نتائج التحليل الإحصائي
42	المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصداقية أدوات القياس
43	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة
47	المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر مشاركة المعرفة على الأداء
50	خلاصة الفصل:
52	خاتمة:

الصفحة	قائمة الجداول:
36	الجدول رقم (1): الكليات والأقسام التي تحتويها جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.
38	الجدول رقم (02): توزيع الاستمارة
39	الجدول رقم (03): درجات قياس ليكارت الخماسي
40	الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
40	الجدول رقم -05- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
41	الجدول رقم -06- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
41	الجدول رقم-07- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة
42	الجدول رقم -08- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ
43	الجدول رقم -09- اختبار صدق أدوات قياس متغيرات الدراسة
44	الجدول رقم -10- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير المعرفة الضمنية
45	الجدول رقم -11- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد المعرفة الصريحة
46	الجدول رقم -12- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد الأداء
48	الجدول رقم -13- تقدير معالم النماذج أثر مشاركة المعرفة على الأداء

الصفحة	قائمة الأشكال:
هـ	الشكل رقم (1): نموذج الدراسة
18	الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة
18	الشكل رقم (3): أشهر تصنيفات إدارة المعرفة
20	الشكل رقم (4): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt
21	الشكل (5): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig
22	الشكل رقم (6): نموذج نوناكاوتاكوشي SECI
23	الشكل رقم (7): نموذج ليندسي lindssey
31	الشكل رقم (8): العلاقة بين تشارك المعرفة وأداء العاملين
37	الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.
47	الشكل رقم (10): النموذج النظري
49	الشكل رقم (11): النموذج القياسي لمعادلتي الانحدار المتعدد

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين، وتتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص وشأنها في ذلك من شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري من حولها، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى التي في مقدمتها العولمة والثورة التقنية والمعلوماتية.

إن منظمات الأعمال تعمل بصورة دائمة ومستمرة على تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها ونموها، وهذا ما يدفعها باستمرار نحو تطوير وتعديل استراتيجياتها بما يتلاءم مع المستجدات الحديثة، لاسيما تطوير وتحسين الأداء والارتقاء نحو تحقيق الأفضل، فالأداء يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق في منظمات الأعمال.

ويعتبر تشارك المعرفة من العمليات المهمة لإدارة المعرفة التي تضمن اكتساب ونشر المعارف الضمنية بين أفراد المؤسسة مما ينشط مهاراتهم ويرفع من كفاءاتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن التكنولوجيا تتطور والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق البقاء والاستمرار دون تمييز.

فالأداء يعتبر من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لكونه يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تشارك المعرفة التي تقدم للعاملين المقدرة المعرفية والتي بدورها تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

تأسيسا على ما سبق ولإبراز دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة فقد اختيرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج كميدان لإجراء هذه الدراسة من خلال الإشكالية الرئيسية التي يمكن صياغتها كالتالي:

• إشكالية الدراسة:

ما هو أثر تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين الأداء في كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وتحسين الأداء في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟

• فرضيات الدراسة:

في ضوء أسئلة ومشكلة الدراسة المشار إليها أعلاه، يمكن تلخيص أبرز الفرضيات التي تستند عليها

الدراسة الحالية في الفرضية الرئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية والتي يمكن صياغتها على

النحو التالي:

• الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (تشارك المعرفة) وبين المتغير التابع (الأداء).

• الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين الأداء كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

✓ توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وتحسين الأداء في كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

• أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، فتشارك المعرفة يعتبر أسلوب إداري جديد

لم يلقى بعد الأهمية التي يستحقها.

- إبراز أثر تشارك المعرفة كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة خاصة في تحسين أداء العاملين والذي يساهم في تنمية المزايا التنافسية.
- محاولة لفت أنظار الباحثين لأهمية الموضوع والتخصص.
- **أهمية الدراسة:**
- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المواضيع الحديثة.
- إثراء البحث العلمي في مجال تشارك المعرفة الذي يشكل حقل بحث مهم كون أن المعرفة تعد أهم مورد للمؤسسة.
- التركيز على تشارك المعرفة باعتبارها مفتاح نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسة ودراسة دورها على تحسين الأداء كونه عنصر من عناصر التفوق على المنافسين.
- **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**
- علاقة الموضوع بمجال التخصص ألا وهو إدارة الأعمال.
- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بمجال إدارة المعرفة.
- التعرف على أهم عمليات تشارك المعرفة
- محاولة معرفة دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين
- **حدود الدراسة**
- بالنسبة الدراسة الميدانية فتنقسم إلى:
- **الحدود المكانية:** حدود الدراسة الميدانية تمثلت في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، حيث سيتم دراسة دور تشارك المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال نموذج استبيان تم تطبيقه على عينة من الأفراد في الجامعة.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2021/2022
- **منهج الدراسة**
- من أجل تحقيق هدف البحث لجميع جوانبه، تم إتباع المنهج الوصفي قصد الإلمام بالجانب النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية المؤسسة بطريقة تفصيلية دقيقة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، والقيام

بتحليلها بهدف اختيار واستخراج نتائج واختبار صحة فرضياته، وهذا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

- صعوبات الدراسة

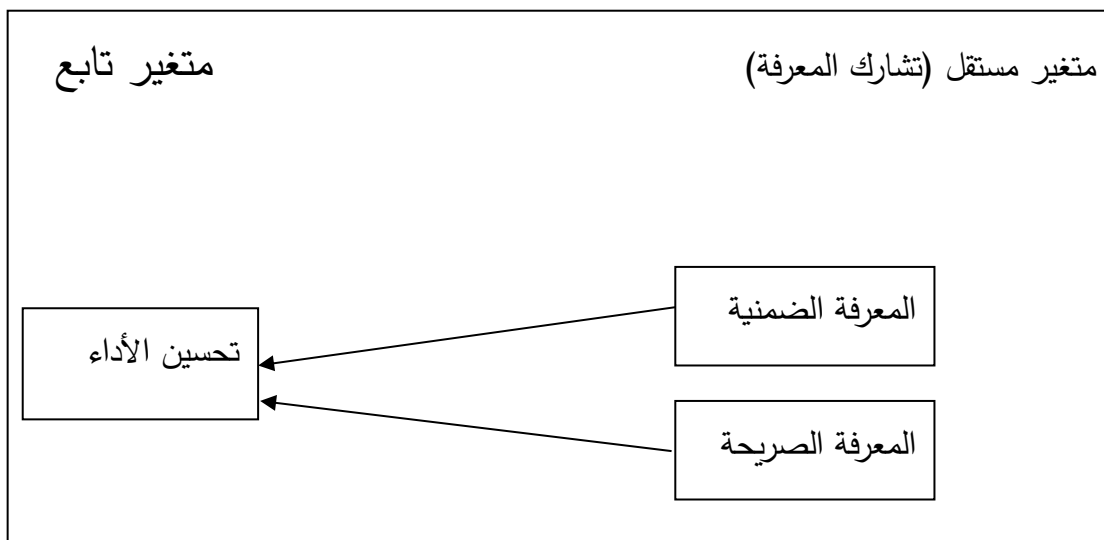
- ✓ عدم إعطاء أهمية بالغة عند توزيع الاستبيانات عند بعض الإداريين والاستهزاء بها.
- ✓ إجابات عشوائية عند بعض الإداريين.

- هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين الفصل الأول مخصص للإطار النظري في حين أن الفصل الثاني خصص للدراسة التطبيقية حول دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في جامعة برج بوعرييج وتحليل الاستبيان.

- نموذج الدراسة

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إن المؤسسات التي نشأت في عصر المعرفة والثورة التكنولوجية المعاصرة أحدثت تطورات وأتاحت إمكانية تبادل المعلومات والمعرفة وتشاركتها، مما فتح الآفاق لأفراد المؤسسات بتشارك المعارف وتبادل خبراتهم، فقد ساعدت المعرفة التي ظهرت مع الثورة الصناعية على انتشار المؤسسات وأدى تشارك المعرفة فيها إلى تحقيق عوائد اقتصادية عالية، حيث يعد تشارك المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة عاملاً أساسياً في تحسين أداء العاملين، حيث يعتبر هذا الأخير من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، كما يعتبر المفتاح لتحقيق الأهداف بتكلفة أقل وفي الوقت المناسب من أجل ديمومة المؤسسة والارتقاء بها نحو الأفضل.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن أبرز ما جاء في تعريف المعرفة ما يلي:

لغة: هي العلم وإدراك الشيء على ما هو عليه¹

أما المعرفة اصطلاحاً:

عرفها (WIT and MRYE): "هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها".

كما يعرفها قاموس (oxford 1994): "هي الفهم، من خلال الممارسة والخبرة والدراسة والملاحظة".²

ويعرفها (Badarco): "بأنها الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن إن تعتبر عامل

مهم في نجاح الشركات".³

هي عبارة عن مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والقواعد والخبرات والمعتقدات والإجراءات وليست

وليدة اليوم. ويمكن من خلال هذا المزيج التغلب على ما نواجهه من مشكلات في جميع المجالات.⁴

كما تعرف المعرفة على إنها معلومات ممزوجة مع الخبرة، السياق، التفسير، التفكير، الحدس

والإبداع، فالمعلومات يمكن فقط إن تصبح معرفة إذا تم معالجتها في عقل الفرد.⁵

ومنه يمكننا إعطاء مفهوم شامل للمعرفة:

المعرفة هي إدراك الظواهر عن طريق الملاحظة والتجربة والتحليل وهي الفهم الصحيح للأشياء

والتمييز بينها، واستجماع المعلومات لتحقيق هدف ما أو مهمة ما.

¹ بوركورة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نمة للاتصالات-مكتبة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 4.

² حيدر شاكر نوري، تأثير عملية إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة-دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ديبالي، العدد48، سنة 2011، ص7.

³ د.حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص14.ص20

⁴ د.حسين محمد عتوم، د. يمنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018،.

⁵ Petter Gottschalk, **Knowledge Management Systems: Value Shop Creation**, Idea Group publishing (Hershey, London, Malbourne, Signapore), 2007, p11.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة.

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المعرفة هي:¹

أولاً: قابلية المعرفة على التوليد

بعض منظمات الأعمال لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.

ثانياً: قابلية موت المعرفة

كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جداً من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

ثالثاً: قابلية المعرفة للاحتلاك

إن أغلب المعارف ثروة ذات قيمة يتم الإمساك بها من أجل زيادة ثروة المنظمات التي تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها من شأن الملكية المادية.

رابعاً: قابلية تخزين المعرفة

هو ما يعني إمكانية الحفاظ على المعرفة المكتسبة في الوقت المناسب أو إعادة استخدامها، تطورت عملية التخزين عبر العصور ومرت بطرق مختلفة من الورق والأقلام والأشرطة والوسائل القديمة والآن يتم تخزينها على الوسائل الإلكترونية.

خامساً: قابلية المعرفة للتطبيق

أي إن المعرفة يمكن إن يجسدها مالكها بالطريقة المناسبة والتي تقدم أكبر فائدة ممكنة.

¹ د. حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 29، 30، 31، بتصرف.

سادسا: قابلية تقاسم المعرفة

المعنى هنا هو إمكانية نشر المعرفة، حيث يتم تقاسمها مع الأطراف المعنية دون فقدان قيمتها الأصلية ويتم ذلك بعدة طرق كالتعليم والتدريب والإعلان وغيرها.

سابعا: عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك

تشير هذه الخاصية إن المعرفة لا تنقص فهي تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر للفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها، فالاستعمال الكثيف للمعرفة يسهم في اتساعها وتطورها.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة.

هناك عدة أنواع للمعرفة هي:

أولا: تصنيف ميشال زاك (M. Zack 1999) صنف هذا الأخير المعرفة إلى ثلاث أنواع¹:

1- المعرفة الجوهرية: هي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الإنتاجية وتطبيقاتها المختلفة.

2- المعرفة المتقدمة: وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة أو منظمة أو مؤسسة على منافسيها وبما يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.

3- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من إن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

ثانيا: تصنيف (NONAKA) وقد صنفها إلى صنفين أساسين والتي تعتبر من أشهر التصنيفات:

المعرفة الصريحة (الظاهرة): وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها².

¹ نجم عبودة نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات وعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص45.

² عماد الصباغ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات. publication.ksu.edu.sa/nadi2.doc، ص6-7.

المعرفة الضمنية: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة¹. وهي غير رسمية، ذاتية، غير قابلة للنقل والتعلم. حيث تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية².

¹اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكواالأعضاء، نيويورك، 2004، ص5.

²Nonaka I. and Takeuchi H., The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York, 1995.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة (مقاربات إدارة المعرفة).

تتمثل في نظريتين: النظرية التطورية للمعرفة ونظرية الموارد

أولاً: النظريات التطورية للمنظمة

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية¹:

1. نظرية نيلسون وينتر The Nelson–Winter Theory

إن هذه النظرية تقوم على مفهوم هو البحث Search لإدخال التغيرات في روتينات المنظمات، كما إنها تفرض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كاف يجب عليها إن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وإن تبحث عن الوسائل التي تساعد في ذلك، والربحية يمكن إن تتخفف تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل وضغوط المحن، ويمكنها إن تستثمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطرائق من الممكن إن تهدم الربحية.

إن بيئات السوق تقدم تعريف لنجاح منظمات الأعمال، وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو، وبشكل واضح، فإن هذا يعد تطبيقاً للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا، ولكن نيلسون وينتر لم يدرس آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وإن التطور الذي درسه يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- يجب إن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع، وهذا التغير يمكن إن يكون عشوائياً.
- يجب إن يكون هناك بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب إن يكون هناك بعض آليات التي تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال.
- إن الاختيار الطبيعي يعمل، إما بسبب أفضل الآليات المتبناة، أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

¹ رعد حسن النصر، "نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، سلسلة الرضا للمعلومات"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا-دمشق، حزيران 2004، ص153

2. النظرية التعاقدية Contractual Theory

يناقش Nicoloi Foss إن التقسيم الأساسي في التحليل النظري للمنظمة يقع بين التقسيم التعاقدية والتطوري من وجهة نظر الكفاءة، وتوضح هذه النظرية في عمل رولاند كوس Ronald Coase الذي يؤكد تكلفة صنع ومتابعة العمليات والصفقات، والمهم في هذه النظرية هو اقتصاد تكلفة الصفقة ل أوليفر ويليامسون Oliver Williamson بالإضافة إلى خصائص العقود والتعاقد والنظريات الأخرى المتعلقة بالمنظمة، على الرغم من الاختلافات الهامة بينهما¹. تظهر في هذه النظرية الصعوبات المعلوماتية والصعوبات الأخرى في صياغة ومتابعة العقود السياسية التي تشكل عناصر توضيحية حاسمة جدا. وقد اعترف Williamson إن مدخله سكوني مقارن، بالمقارنة مع النظرية التطورية التي تتجه للتركيز على عمليات التغيير المستمر.

3. النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة A Resource-Or

Knowledge- Based Theory of the Growth of the Firm

ترتبط هذه النظرية مع الخدمات الملموسة المتأصلة في الأفراد الذين يشكلون جوهر العمليات في المنظمة، فهذه المنظمة تتألف من مجموعة من الموارد الإنتاجية الملموسة، والخدمات الإنتاجية غير الملموسة، والشيء الهام هو خدمات الأفراد، وبالطبع لا تنمو جميع المنظمات بشكل هام، والعديد منها يذهب خارج نطاق الأعمال. إذ يمكن إن تغش وتصل عليها منظمات أخرى، أو يمكن إن تصيبها فترات ركود طويلة، أو تنمو بشكل عادي، ويمكن إن يحدث الكثير في حياة المنظمة الفردية، ولكن قد لا يدخل ضمن نطاق النظرية العامة لنمو المنظمة².

والمعارف التي تحتاجها المنظمات نوعين:

- النوع الأول: وينشأ من تجارب ونشاطات الأفراد، وهذه المعارف لا ترسل بسهولة إلى الآخرين، ولكنها يمكن إن تعطي فوائد لهم.

¹المرجع نفسه، ص155.

²المرجع نفسه، ص 155.

- النوع الثاني: المعارف القابلة للإرسال، وهي في الأساس متوفرة للجميع، ولكن يمكن حمايتها عن طريق سيرتها، أو عن طريق إيجاد قيود قانونية محددة، لذلك يمكن إن تصبح أصول محددة وغير ملموسة في المنظمة.

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد L'approche fondée sur les ressources

خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطوراً معتبراً لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، فالجمود الذي ميز نظرية " M. porter" في التحليل أسس مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، رغم جذورها التاريخية التي تعود لمطلع القرن التاسع عشر على الأقل، حيث إنه وفقاً لهذه المقاربة تتحد الاستراتيجيات بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من المنافسة الموسعة التي تضم مؤسسات تحاول إن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، حيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد وتحولت نحو التركيز على الكفاءات¹.

وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- تصور المؤسسة على إنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي.

¹ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، ص 59-64.

تعريف شامل لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تعني العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي¹.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تعتبر عمليات إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل ويمكن اختصارها فيما يلي:

أولاً: تحديد المعرفة:

تعني رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها من خلال تقييم الحوافز والمغريات.

كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط المنتظم عنها من خلال مراكز الاستماع وبرامج البحث الذكية على الإنترنت².

ثانياً: تشخيص المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف، البحث والوصول وقد تكون هذه العملية ليست مكونة من مرحلة واحدة، وهناك طرق عديدة لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص، منها³:

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2004، ص51.

² د.حسين محمد عتوم، مرجع سابق، ص77، 78.

³ طارق الطيب، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث، الإمارات العربية المتحدة، ص10. متاح على الموقع الإلكتروني:

- تمثيل المعرفة في هيئة القواعد،
- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية.

ثالثا: توليد المعرفة:

إن عملية الأفكار الجديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، ولذلك فإن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هو زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات، ولا يكفي لتوليد المعرفة في المؤسسة مجرد تأسيس وحدة خاصة مثل البحث والتطوير مسئولة عن الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات، وإنما إيجاد ثقافة تشجع على بناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات، فعملية توليد المعرفة لا تقتصر على العمليات الداخلية بل تجاوزت حدود المؤسسات الفردية إلى ضرورة بناء شبكات أعمال تضم العديد من المؤسسات، الجماعات والأفراد ومن ضمنهم الزبائن¹.

رابعا: تشارك المعرفة:

وهذه العملية تشير إلى قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها، وتتم عمليات تشارك المعرفة من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بينهم، وأيضا من خلال تجميع الموارد الفكرية وجعلها متاحة عبر الوحدات، فالمؤسسات غالبا ما تهدر الكثير من أموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار نفس الأخطاء، وإعادة تنفيذ نفس الأعمال، وأيضا عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها أفرادها داخل المؤسسة نفسها، وفقد هذه المعرفة التي تعد تنافسية بمجرد فقد أصحابها².

خامسا: تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، التخزين والتوزيع إلى تحقيق الهدف المنشود من إدارة المعرفة إذا لم تتبع بعملية التطبيق الفعال لهذه المعرفة، وخاصة في

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص6.

² علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص7.

العمليات الاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة لحاجات الزبائن لذلك فالمعرفة تمثل قوة المؤسسة إذا نجحت في تطبيقها¹.

سادسا: تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها أفرادها الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني معدلات دوران عمل عالية، لأن هؤلاء الأفراد يأخذون معارفهم عند مغادرتهم للمؤسسة وقد تتجح عمليات تخزين المعرفة الصريحة الموثقة في قواعد، ولكن في حالات كثيرة لا تتجح في عملية تخزين المعارف الضمنية غير الموثقة الموجودة في رؤوس مالكيها. وهذا ما يؤكد على أهمية دعم عملية تشارك المعرفة في أي مؤسسة².

سابعا: تطوير المعرفة وتوزيعها:

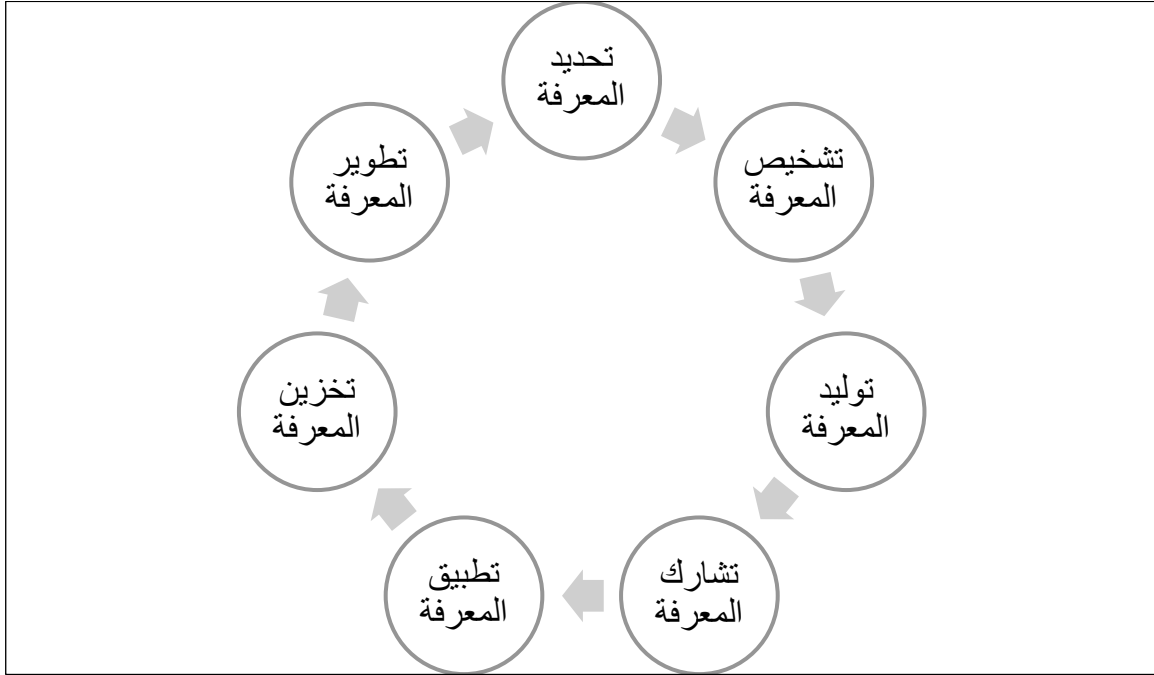
إن تطوير المعرفة يركز على زيادة وتنمية قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز جدارتها التنظيمية، ويساعد في جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية، أما توزيع المعرفة فإنه يتعلق بالتوزيع الكفء لهذه المعرفة ما يسمح بتوليد عائدا مقابل التكلفة التي تحملتها المؤسسة لقاء العمليات السابقة، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. والذي يعول من خلال النجاح في عملية تشارك المعرفة³.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 198.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 99.

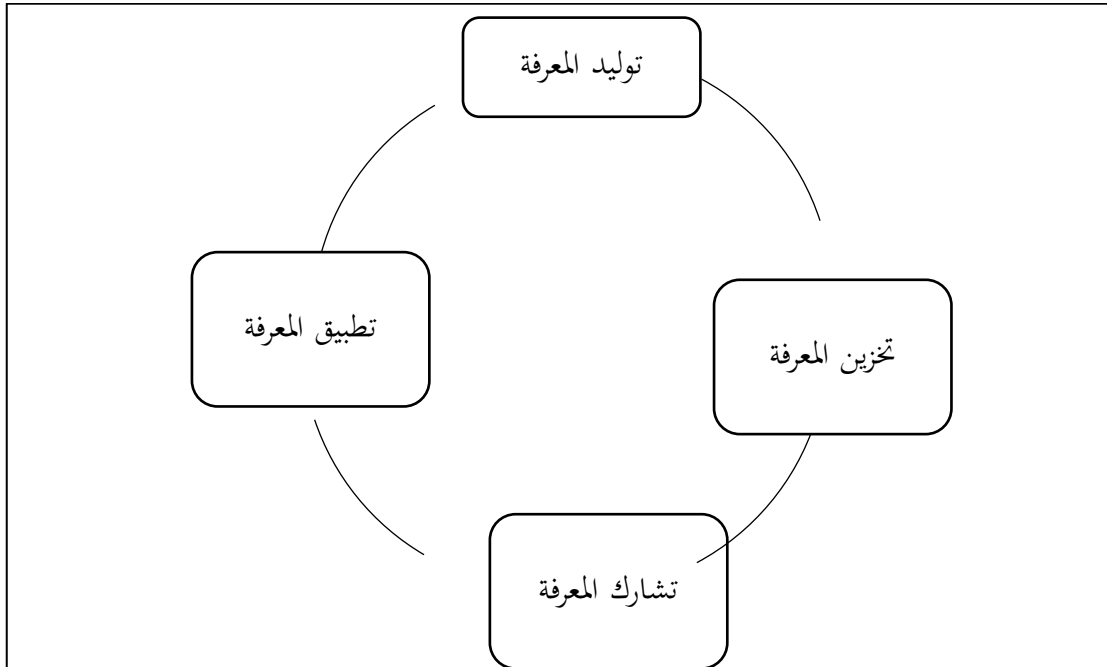
³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 198.

الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبات.

الشكل رقم (3): أشهر تصنيفات إدارة المعرفة



المصدر: د. ماجد قاسم عبده السيان، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد السابع، 12 فبراير 2021، ص 62.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

وتكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النماذج التي يمكن إن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، أي يتم تدوير المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة Knowledge Models ويبحث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، بحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه. وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها. ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج. وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات. ومن هذه النماذج:

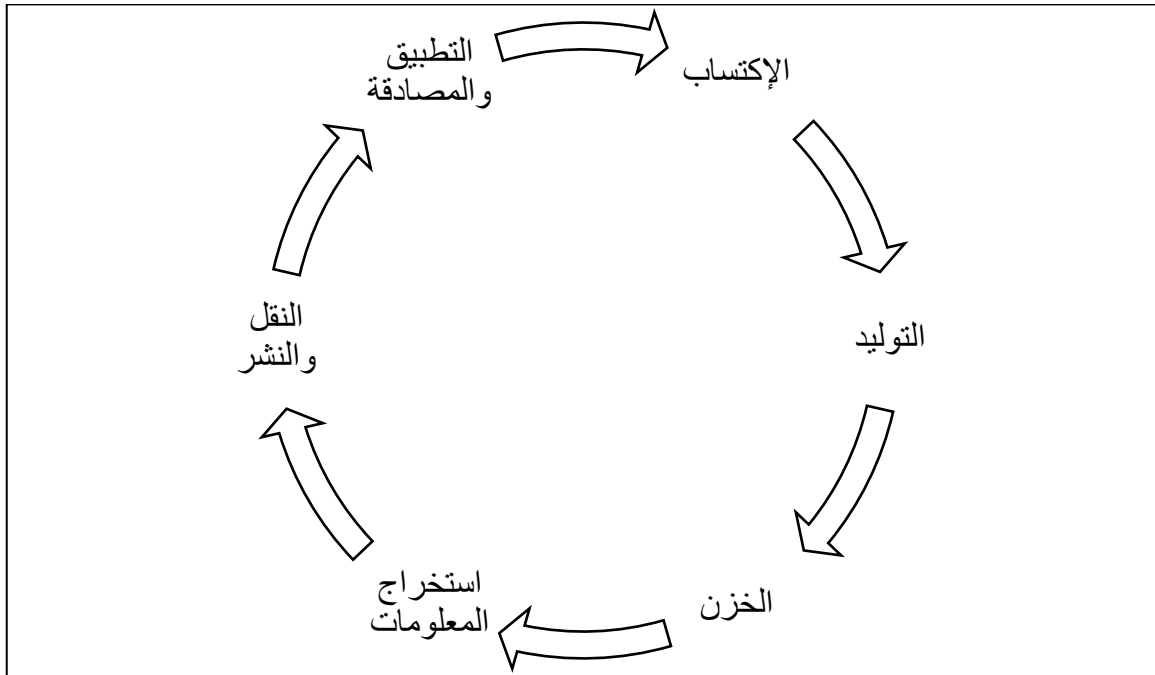
أولاً: نموذج Marquardt:

اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيّر بالتسلسل¹:

- (1) الاكتساب Acquisition.
- (2) التوليد Creation.
- (3) الخزن Storage .
- (4) استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and data Mining.
- (5) النقل والنشر Transfer and Dissemination.
- (6) التطبيق والمصادقة Application and Validation

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 237.

الشكل رقم (4): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2012، ص 238.

يوضح هذا النموذج إن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي إن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود إلى المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل السابقة.

ثانياً: نموذج Wiig:

ويقدم Wiig نموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي¹:

بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على إنها خطوات متسلسلة.

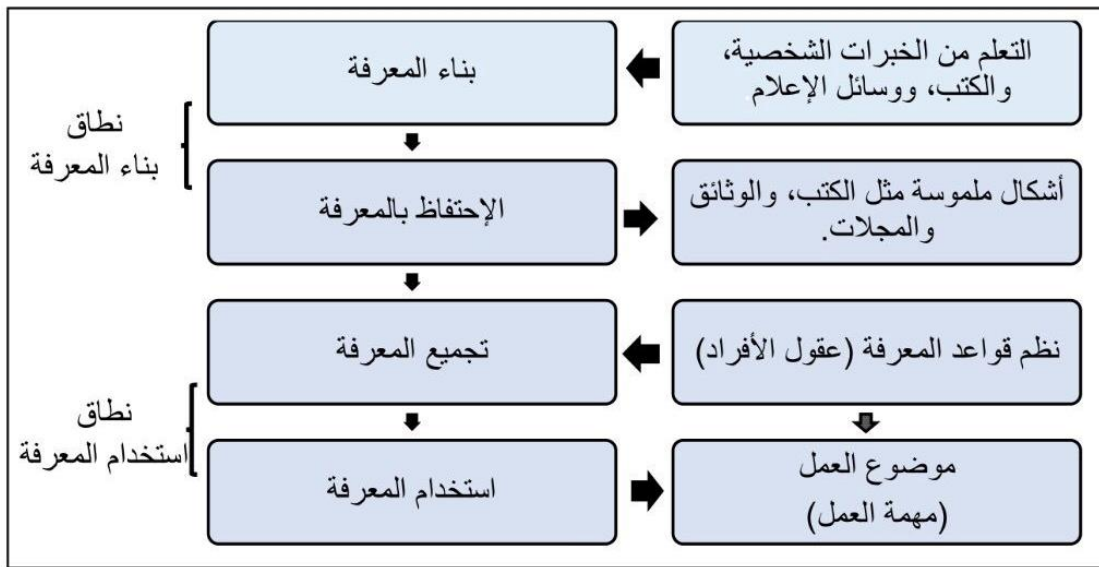
بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار إنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما إننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 239.

أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع.

ويلاحظ في هذا النموذج إنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن إن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.

الشكل (5): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 240.

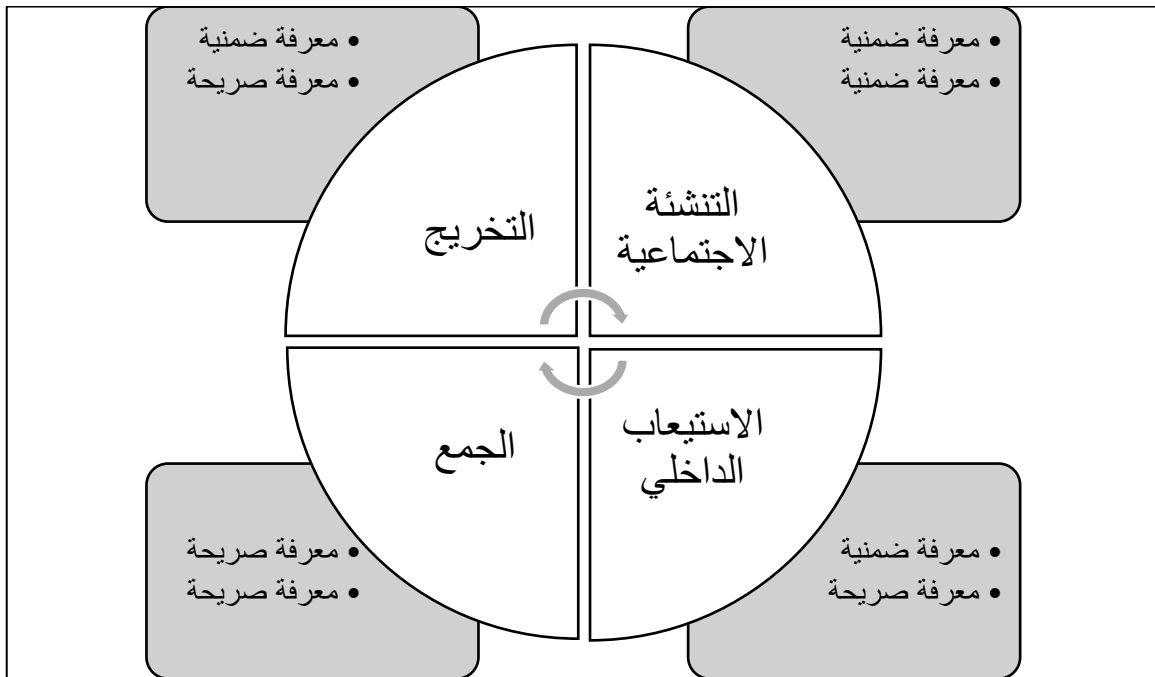
ثالثا: نموذج نوناكاوتاكوشي¹SECI:

دورة المعرفة socialization,externalization, combination&internalization التي وضعها نوناكا وزملاؤه. وتعرف اختصارا بدورة (SECI) يفترض النموذج إن الأفراد يبدعون معرفتهم من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية لديهم. وتتم المعرفة في عملية توسعها النوعي والكمي بمراحل أربع، هي مرحلة التنشئة الاجتماعية socialization وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد، تأتي بعدها

¹. صلاح الدين عواد الكبيسي، نماذج عالمية في إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 18.

مرحلة التخرّيج externalization أي إخراج المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، حيث تبلور المعرفة، وتكون في صورة يسهل التشارك فيها مع الآخرين. أما مرحلة الجمع combination فهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل أكثر تعقيدا ونظامية. بعد ذلك تأتي مرحلة الاستيعاب الداخلي internalization وفيها يقوم الأفراد بإضافة الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة، وتحويلها إلى معرفة ضمنية، من خلال الممارسة أو التعلم بالعمل، وتتم عن طريق عملية التعلم الذاتي.

الشكل رقم (6): نموذج نوناكاوتاكوشي SECI



المصدر: صلاح الدين عواد الكبيسي، نماذج عالمية في إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 19.

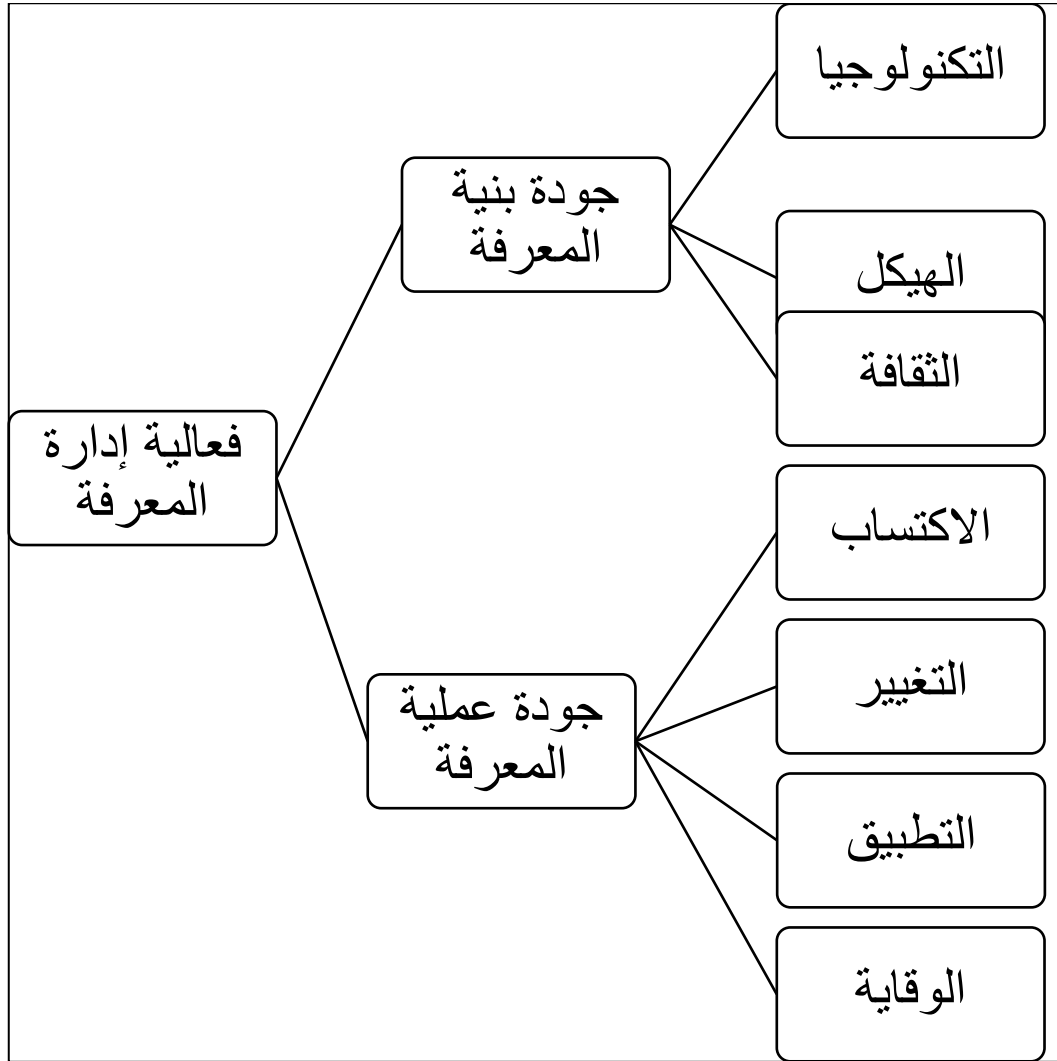
رابعاً: نموذج ليندسي¹ Lindsey:

يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين: جودة البنية الأساسية للمعرفة وجودة عملية المعرفة، حيث تمثل الأولى الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدامها، وهي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكلي (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 245.

واستخدامها)، وتشير الثانية إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.

الشكل رقم (7): نموذج ليندسي lindssey



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص246.

المبحث الثالث: دور تشارك المعرفة في تحسين الأداء

المطلب الأول: التشارك في المعرفة

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

يمكن تعريف تشارك المعرفة على إنه: "تشارك المعارف والمعلومات المتعلقة بمهمة ما بين أعضاء الفريق والاقتراحات التي تتم بينهم"¹.

يرى كل من (Mc Shane&Glinow) إلى إن المنظمة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك، وإن البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح، إلا إن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة².

كما يمكن اعتبار المعرفة على إنها عملية إبداعية، بحيث يمكن إن يحدث خلق للمعرفة أثناء قيام الأفراد بالنقاش ويتشاركون معرفة سابقة³.

من خلال كل هذا نستنتج إن التشارك المعرفي هو سلوك أو عملية اتصالية تعليمية يتم من خلالها تبادل للأفكار والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة من خلال التفاعل بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص باستخدام وسائل وأدوات مخصصة لهذا الغرض.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

أهمية التشارك في المعرفة حسب آراء الباحثين هي⁴.

- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ

القرارات

¹AbhishekSrivastava, Kathryn M. Bartol, **Empowering Leadership in Management Teams : Effects on Knowledge Sharing Efficacy and Performance**, Academy of management journal, Vol 49, N 06, 2006, p 124.

²أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص68.

³المرجع نفسه، ص68.

⁴أقضي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص49

- يساهم التشارك في المعرفة من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة،
- يحقق التشارك في المعرفة الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها
- إن تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجودة المنتجات
- تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسئول عن خلق معارف جديدة.
- تشارك المعرفة يخفض من تكاليف التدريب.
- يساهم تشارك المعرفة في تحسين أداء الفريق من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق.

ثالثا: متطلبات تشارك المعرفة

لتشارك المعرفة متطلبات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي¹:

1- البيئة التعاونية:

إن تشارك المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية، من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة بالمعرفة عن طريق الإيميل أو من خلال المقابلات، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في الاتصالات في المؤسسات بشكل أسهل وأكثر فعالية، نجد إن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية تشارك المعرفة، كما تؤدي إلى التكامل في البيئة التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم تشارك المعرفة وتسهل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.

¹ حسين الطيب بورغدة، نريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 3.

2- التدريب والتعلم:

يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على تشارك المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب لأن نظم العمل المعرفي يستخدم الكثير من الوسائل و الأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين تشارك المعرفة والتأكد من إن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المؤسسة، مما يدعم ويزيد من تشارك المعرفة.

3- مخازن المعرفة:

هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المؤسسة هذه المعرفة، ومن هذا المنطلق فإنها عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، تحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن إن تزود الباحثين والمستخدمين لتزويد معرفتهم وتدعم عملية تشارك المعرفة واستثمارها من قبل المؤسسة.

4- فرق العمل:

إن فرق العمل في المؤسسات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الإنترنت أكثر نفعاً وتساعد على العمل كفريق، مما يسهل التشارك في المعرفة والأفكار والوثائق، كما تساعد على العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المؤسسة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

رابعاً: عمليات تشارك المعرفة

إن تشارك المعرفة هو عملية مهمة لدعم الإبداع في المؤسسات، كما يعتبر عملية أكثر أهمية لدعم أداء المؤسسات وتطوير كفاءات ومهارات أفرادها من خلال تطوير معارف هؤلاء الأفراد الضمنية والصريحة، والتي يتم تحقيقها عن طريق مجموعة من العمليات الفرعية، بالإضافة إلى مجموعة من الطرق، الموضحة فيما يلي:

أولاً: التبادل Exchange

التبادل في المعرفة يركز بالدرجة الأولى على تشارك المعرفة الصريحة، ويستخدم الاتصالات بين الأفراد والجماعات لتحقيق ذلك¹.

ثانياً: النقل Transfer

في هذا المجال، يبين Cookes إن عملية نقل المعرفة هو الخطوة الأولى في عملية تشارك المعرفة، كما تعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة².

يمكن القول إن عملية نقل المعرفة تتعلق بإيصال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحقيق نقل المعرفة يتم بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي، الاتصالات والتعلم، الالتقاء وجها لوجه، أو من خلال تضمينها في الإجراءات وتبادل الوثائق، حيث يتم نقل المعرفة من مخازنها المختلفة أي أماكن وجودها إلى الأفراد ومن الفرق أو الجماعات إلى الأفراد، وكذلك بين الأفراد أنفسهم أو بين الفرق والجماعات، فالمتلقي للمعرفة، قد يكون الأفراد والجماعات أو فرق العمل، حيث تعمل عملية نقل المعرفة على تسهيل تحويل الخبرة إلى معرفة، وبالتالي يسهل استخدامها من قبل الأفراد، وكذلك يوجد جزء من المعرفة يذهب إلى مخازن المعرفة من أجل استخدامها في حالات متشابهة تستفيد منها المؤسسة.

تتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية³:

1- النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل

الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو إن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس

¹ اسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.

² مرجع نفسه.

³ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص161-163.

الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر في نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها.

2- نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة على طريق نقلها من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما من أجل تشارك الخبرة مع فريق آخر يعمل في نفس المجال، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما إن إجراءاتها محددة.

3- نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث إن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما إن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل إن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.

4- النقل القريب: ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الظاهرة.

5- النقل البعيد: يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء يعتبر هو مصدر للمعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

6- نقل الخبر: يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات الكترونية محددة، ويمكن إن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

المطلب الثاني: تحسين الأداء

هناك عدة تعاريف لتحسين الأداء نذكر منها:

تحسين الأداء هو: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين الإجراءات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة صحيحة".

ويعرف أيضا: "بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء"¹.

ويمكن تعريفه أيضا على إنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لحل ومعالجة المشاكل التي تواجهها².

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية³:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين
- التركيز على النظم والعمليات
- القياس المستمر ومتابعة الأداء

المطلب الثالث: علاقة تشارك المعرفة بتحسين الأداء

إن نجاح أي مؤسسة 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، باعتباره موردا مهما يتم الاستثمار فيه وهذا لإمكاناته لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة في كثير من الأحيان للتقليد، بناء على المهارات، الخبرات، والمعارف

¹ عبد الكريم أحمد الحزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة عين سيناء، القاهرة، 1999، ص 11.

² بلال خلف السكارنة: اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 168.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 296. (بتصرف)

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.

إن طبيعة تشارك المعرفة والتي تعني التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة تجعل من تشارك المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي.

تشارك المعرفة يتعلق بسلوك الأفراد، فيجب دراسته من جانب أداء الموارد البشرية، ومخرجات تشارك المعرفة يساهم في تحقيقها الفرد العامل في المؤسسة نتيجة تنمية وتطوير معارفه وقدراته، والتي تتمثل في المعارف الجديدة والابتكارات التي تساهم في رفع الأداء التنظيمي.

الفوائد المحققة من تشارك المعرفة عادة تتحقق على مستوى فردي ومستوى تنظيمي، فعلى المستوى الفردي إدارة المعرفة توفر الفرص أمام العاملين لتعزيز مهاراتهم من خلال العمل الجماعي وتشارك المعرفة مما يسمح بتحسين أداءهم، أما على المستوى التنظيمي فإدارة المعرفة تحقق فائدتين هامتين، تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الابتكارات، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ قرارات أفضل، تحسين العمليات، دمج البيانات والتعاون الواسع.

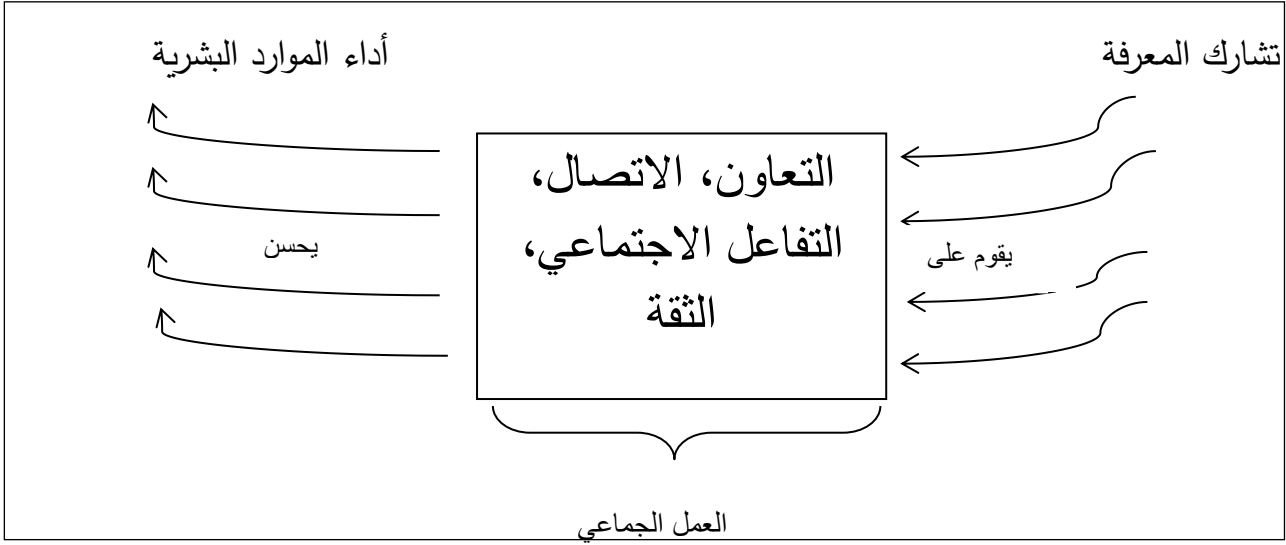
فحسب Jones هناك العديد من المفاهيم التي تدعم العلاقة بين تشارك المعرفة والأداء، ويعتقد كل من Supar,Reychar, Weisberg, Jones إن تشارك المعرفة يساهم في تحسين مستوى الأداء كون إن المعارف المتشاركة¹ بين الأفراد لا تفيد فقط المؤسسة، ولكنها كذلك ترفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية تشارك المعرفة من خلال تنمية معارفهم، قدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة ذاتية ومستمرة².

ومن خلال الشكل الموالي نحاول توضيح العلاقة بين كل من تشارك المعرفة وأداء العاملين:

¹ حسين الطيب بورغدة، مرجع سابق، ص 5-6.

² حسين الطيب بورغدة، مرجع سابق، ص 5-6.

الشكل رقم (8): العلاقة بين تشارك المعرفة وأداء العاملين



المصدر: حسين الطيب بورغدة، نريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد4، 2015، ص 7.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل يتبين إن لتشارك المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، لذلك زاد الاهتمام بها يوما بعد يوم، خاصة بعد إن ظهر تأثيرها الواضح على أداء الموارد البشرية الذي بدوره يضمن البقاء والنمو للمؤسسات، حيث إن تشارك المعرفة تضمن نشر وتوزيع ونقل المعرفة بين أفراد المؤسسة الذي قد ينعكس ايجابيا على كفاءات أفرادها لتحسين أداءهم، لأن الأداء المتميز للأفراد العاملين في المؤسسة يعني بالضرورة أداء متميز للمؤسسة مما يجعلها قادرة على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية

تمهيد:

بعدما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على أهم المفاهيم والأساسيات النظرية لكل من تشارك المعرفة وتحسين الأداء، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات الإحصائية وذلك حسب الهدف من الدراسة، وبقدر ما تكون عليه المعلومات التي نحصل عليها دقيقة، كاملة وممثلة للمجتمع المدروس بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها والمتوقعة صحيحة، وبعد جمع المعلومات بواسطة الاستبيان من الطرق المباشرة للجمع، حيث تحصلنا من خلالها على معلومات من مصادرها الأولية.

يهدف الاستبيان الموزع على الموظفين الإداريين لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريج للتعرف على دور تشارك المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، ومن ثم اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج البحث وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: معلومات عن ميدان الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: معلومات عن ميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي جامعة جزائرية حديثة النشأة تقع في ولاية برج بوعرييج، وقد مر تطورها عبر 3 مراحل:

إذ بدأت كملحق جامعي تابع لجامعة فرحات عباس بسطيف في شهر سبتمبر 2000، وكان يضم شعبتين: الإلكترونيك والإعلام الآلي لمدة قصيرة، وبغ عدد المسجلين آنذاك 383 طالبا.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 18/09/2001 تم ترقيته إلى مركز جامعي كمرحلة ثانية وكانت انطلاقته الحقيقية حيث شهد تطورا هاما وسريعا في هيكله القاعدية والبيداغوجية.

وأخيرا تمت ترقيته إلى جامعة قائمة بذاتها يوم الأربعاء 14 ديسمبر 2011 وبلغ عدد الطلبة المسجلين في تلك السنة 11340 طالبا، وتضم 37 تخصصا موزعة على 7 كليات و17 قسما، تحتوي على الهياكل البيداغوجية الضرورية¹.

وحسب الإحصائيات الأخيرة لسنة 2022 بلغ عدد الموظفين 608 موظف و640 أستاذ، وبلغ عدد الطلبة الإجمالي 28072 طالب².

¹الموقع الرسمي لجامعة البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج، (univ-bba.dz/index.php/prepresentation)، 2022/05/08.

²جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج، نيابة المديرية المكلفة بالبيداغوجيا، مصلحة الانخراط المركزية، 2022/05/10.

المطلب الثاني: تقسيم الجامعة

يوضح الجدول الموالي مختلف الكليات والأقسام التي تحتويها جامعة برج بوعريريج:

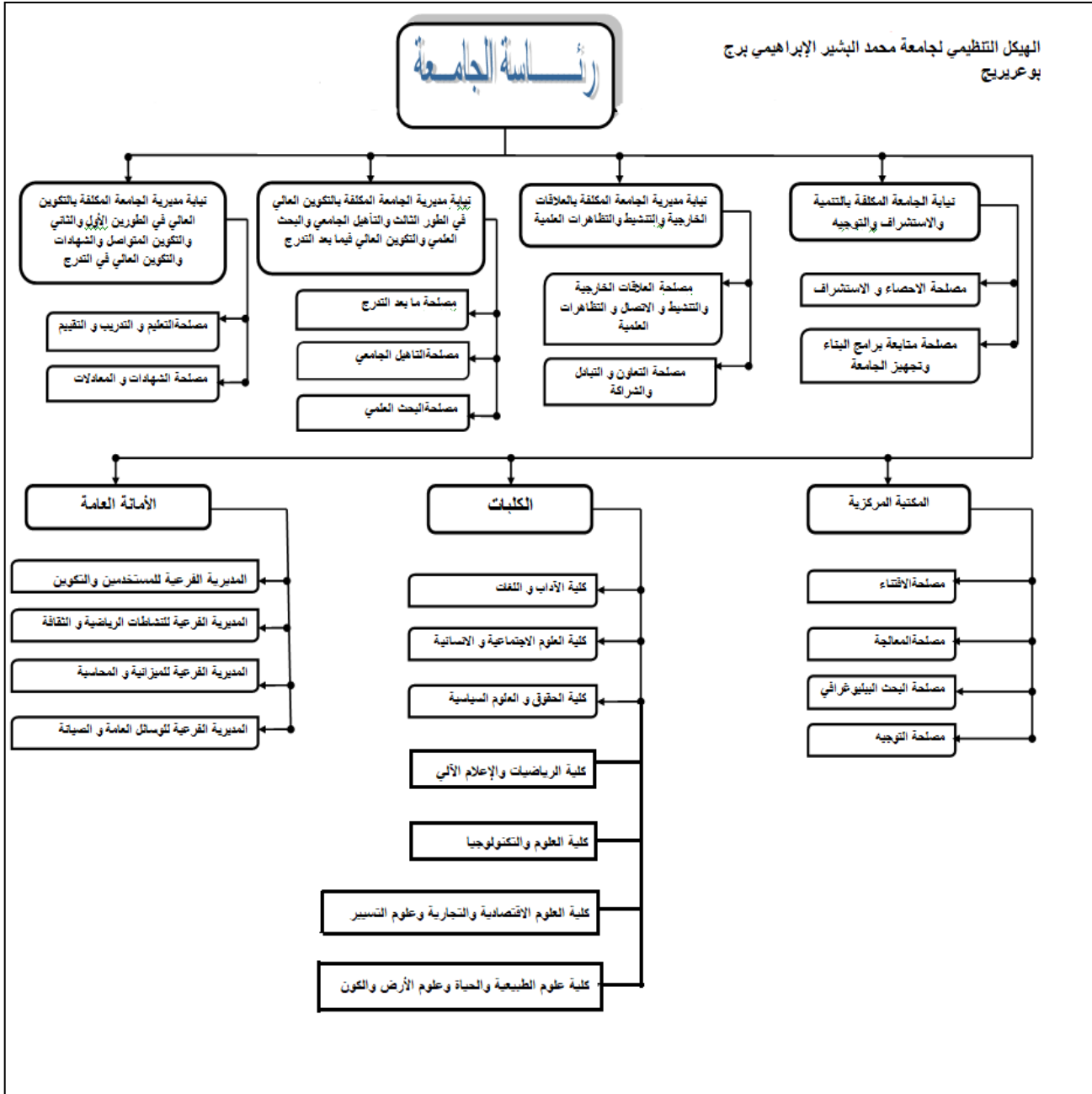
الجدول رقم (1): الكليات والأقسام التي تحتويها جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج.

القسم	الكلية
<ul style="list-style-type: none"> • إعلام آلي • رياضيات • بحث المعلوماتي 	كلية الإعلام الآلي والرياضيات
<ul style="list-style-type: none"> • علوم وتقنيات • علوم المادة • هندسة المحيط • الإلكترونيك • الهندسة المدنية 	كلية العلوم والتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> • علوم الطبيعة والحياة 	كلية علوم الطبيعة والحياة
<ul style="list-style-type: none"> • العلوم الاجتماعية • العلوم الإنسانية 	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> • لغة وأدب عربي • الآداب واللغات الأجنبية 	كلية الآداب واللغات
<ul style="list-style-type: none"> • حقوق 	كلية الحقوق والعلوم السياسية
<ul style="list-style-type: none"> • العلوم الاقتصادية • العلوم التجارية • علوم التسيير 	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر: جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، نيابة المديرية المكلفة بالبيداغوجيا، مصلحة الانخراط المركزية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة.

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.



المصدر: قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 غشت، يحدد تنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، الصادر بتاريخ: 26 سبتمبر 2004.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة والعينة.

مصادر الحصول على البيانات:

1. المصادر الثانوية: الوثائق والمواقع الإلكترونية....

2. المصادر الأولية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.

• مجتمع البحث:

لقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عينة للدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين ومن الأساتذة.

• عينة الدراسة:

ان اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، انطلاقاً من الموضوع فقد تشكلت العينة من الموظفين الإداريين والأساتذة للكلية، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية بلغ عددها 50 استبانة، وتم استرجاع 30 استبانة بنسبة استجابة 60% وعليه تم إجراء التحليل لـ 30 استبانة، والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع الاستمارة

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	النهائي
المجموع	50	30	30
النسبة %	100%	60%	60%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

بغرض اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة كمتغير مستقل، وتحسين الأداء كمتغير تابع، تم اختيار الاستبانة.

الاستبانة كأداة لقياس دور تشارك المعرفة في تحسين الأداء، باعتبارها وسيلة ومصدر أصلي لجمع المعلومات، وتستعمل في كثير من البحوث العلمية، وعليه تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

• جزء خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة: جنس، عمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة.

• جزء خاص بمحور الاستبانة ويتكون من:

• محور تشارك المعرفة: ويحتوي على ثمانية عشر عبارة كما يلي:

المعرفة الضمنية: ثمانية عبارات.

المعرفة الصريحة: عشر عبارات.

وذلك من أجل معرفة مدى نجاح الجامعة في تشجيع ومشاركة المعرفة.

• محور الأداء: اشتمل هذا المحور على 23 عبارة، والهدف من عبارات هذا المحور معرفة

مدى قدرة الجامعة على تحسين الأداء.

وقد تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح

في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): درجات قياس ليكارث الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

بهدف الإجابة على أسئلة البحث وصحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:

- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد استخدمت الأساليب المناسبة للتحليل التي تعتمد على نوع البيانات التي تم جمعها بغرض الدراسة¹، وفيما يلي الأساليب التي استخدمت ومبررات استخدامها:
- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية فقد تم استخدامه كمؤشر للترتيب حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستمارة بالإضافة إلى التكرار.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ α de cronbach: لقياس ثبات وصدق أداة البحث.

¹ محمد المهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي معالجة البيانات مع اختيار شروط تحليل وتفسير النتائج، دار حامد للنشر، ط 1، الأردن، 2005، ص 14-17.

- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل "تشارك المعرفة" (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) على المتغير التابع "الأداء".

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج التحليل الاحصائي

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

أولاً: وصف عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية). نتائج التحليل مبينة فيما يلي:

الجدول رقم-04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
50.0	15	ذكر
50.0	15	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم -04- بأن 50% من أفراد العينة إناث وبنفس النسبة للذكور.

الجدول رقم -05- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
3.3	1	أقل من 30 سنة
66.7	20	من 30 إلى 40 سنة
30.0	9	من 40 إلى 50 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -05- بأن 66.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد التي الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 3.3%.

الجدول رقم -06- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
3.3	1	دبلوم تكوين مهني
16.7	5	تقني سامي
23.3	7	ليسانس
6.7	2	مهندس
50.0	15	دراسات عليا
100,0	30	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -06- بأن 50% من أفراد العينة حاصلون على شهادات دراسات عليا وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الحاصلون على شهادة الليسانس بنسبة 23.3%. كما بلغت نسبة الأفراد الحاصلون على شهادة تقني سامي 16.7%. أما نسبة الأفراد بمستوى مهندس بلغت 6.7%. أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الحاصلون على دبلوم تكوين مهني بمعدل 3.3%.

الجدول رقم -07- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
3.3	1	اقل من 5 سنوات
46.7	14	من 05 إلى اقل من 10 سنوات
40.0	12	من 10 إلى اقل من 15 سنة
10.0	3	15 سنة فاكثر
100,0	30	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 01)

يتبين من الجدول رقم -07- بأن 46.7% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات وهي النسبة الأعلى. تليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة بنسبة 40%. أما الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة بلغت 10%. أما النسبة الأقل تمثلت في فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 3.3%.

المطلب الثاني: تحليل ثبات ومصدقية أدوات القياس

يعبر الثبات على مدى دقة أداة القياس ومدى اتساق مؤشراتته. فهو يسمح بتحديد إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس. أي أن؛ ارتفاع معدل الثبات يضمن الحصول على نفس النتائج إذا تم تطبيق نفس الأداة على نفس العينة بعد مدة معينة. كما يعتبر دليلاً على عدم تأثره بالعوامل والظروف الخارجية، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والمتغيرات العشوائية على نتائج عملية القياس. نتائج اختبار الثبات مبينة في الجدول رقم -05-.

الجدول رقم -08- اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغير	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	الأداء
معامل الثبات	,788	,853	,919
العبارات المستبعدة	//	//	//

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -03-)

يتضح من الجدول رقم -08- بأن جميع معاملات الثبات جيدة، حيث تجاوزت قيمة "ألفا كرونباخ" 70%. على هذا الأساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة. يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المؤشرات (العبارات) والمتوسط الحسابي للمتغير. نتائج اختبارات الصدق مبينة في الجدول رقم -09-.

الجدول رقم -09- اختبار صدق أدوات قياس متغيرات الدراسة

الأداء			المعرفة الصريحة			المعرفة الضمنية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
.001	,578**	الأداء_12	.000	,674**	الأداء_01	.001	,577**	المعرفة_الصريحة_01
.000	,626**	الأداء_13	.001	,569**	الأداء_02	.000	,765**	المعرفة_الصريحة_02
.003	,518**	الأداء_14	.000	,746**	الأداء_03	.001	,590**	المعرفة_الصريحة_03
.000	,751**	الأداء_15	.000	,784**	الأداء_04	.000	,843**	المعرفة_الصريحة_04
.001	,572**	الأداء_16	.000	,778**	الأداء_05	.000	,738**	المعرفة_الصريحة_05
.035	,387*	الأداء_17	.017	,439*	الأداء_06	.000	,608**	المعرفة_الصريحة_06
.013	,448*	الأداء_18	.000	,691**	الأداء_07	.000	,838**	المعرفة_الصريحة_07
.000	,597**	الأداء_19	.000	,714**	الأداء_08	.002	,551**	المعرفة_الصريحة_08
.006	,491**	الأداء_20	.001	,588**	الأداء_09	.000	,654**	المعرفة_الصريحة_09
.027	,403*	الأداء_21	.000	,638**	الأداء_10	.021	,420*	المعرفة_الصريحة_10
.001	,577**	الأداء_22	.000	,806**	الأداء_11			
//	العبارات المستبعدة	//	العبارات المستبعدة	//	العبارات المستبعدة	//	العبارات المستبعدة	العبارات المستبعدة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -02-)

يتضح من الجدول رقم -09- بأن جميع معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة دالة معنويًا. كما أن أغلب الارتباطات قوية تفوق 60%. بناءً على نتائج الاختبار تم الحكم على صدق أدوات القياس لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة

أولاً: تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه متغير المعرفة الضمنية: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد "المعرفة الضمنية" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في التكرارات والنسب المئوية (الملحق رقم -04-) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -10-.

الجدول رقم -10- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه متغير المعرفة الضمنية

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل
المعرفة الضمنية	المعرفة_الضمنية_01	3.00	1.114	.69370	2.7018	محايد	محايد
	المعرفة_الضمنية_02	2.83	1.227				محايد
	المعرفة_الضمنية_03	1.97	1.085				موافق
	المعرفة_الضمنية_04	2.37	1.098				موافق
	المعرفة_الضمنية_05	2.00	.871				موافق
	المعرفة_الضمنية_06	3.17	1.147				محايد
	المعرفة_الضمنية_07	3.23	1.073				محايد
	المعرفة_الضمنية_08	3.07	1.143				محايد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -10- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الحوافز المالية 2.701 بانحراف معياري عام 0.693. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود ثلاث اتجاهات نحو الموافقة على مستوى العبارات 02-03-07. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى باقي العبارات.

ثانياً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد المعرفة الصريحة: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد "المعرفة الصريحة" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في التكرارات والنسب المئوية (الملحق رقم -04-) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -11-.

الجدول رقم -11- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد المعرفة الصريحة

المحاور	العبارات	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه	
		العام	المفصل	العام	المفصل	العام	المفصل
المعرفة الصريحة	المعرفة_الصريحة_01	2.87	1.252	.74056	2.8874	محايد	محايد
	المعرفة_الصريحة_02	2.73	1.112				محايد
	المعرفة_الصريحة_03	2.67	1.093				محايد
	المعرفة_الصريحة_04	2.80	1.126				محايد
	المعرفة_الصريحة_05	2.37	1.189				موافق
	المعرفة_الصريحة_06	3.50	1.009				موافق
	المعرفة_الصريحة_07	3.03	1.189				محايد
	المعرفة_الصريحة_08	2.73	1.143				محايد
	المعرفة_الصريحة_09	3.79	.902				غير موافق
	المعرفة_الصريحة_10	2.43	1.194				موافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

يتبين من الجدول رقم -11- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير المعرفة الصريحة 2.887 بانحراف معياري عام 0.740. أما على مستوى العبارات نلاحظ وجود اتجاه نحو الموافقة نحو العبارات 05-06-10. في المقابل تم تسجيل اتجاه نحو عدم الموافقة على مستوى العبارتين 09. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى باقي العبارات.

ثالثاً؛ تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد الأداء: يتم خلال هذه المرحلة تحليل اتجاهات عينة الدراسة تجاه بعد "الأداء" عبر مجموعة من الإحصاءات تمثلت في التكرارات والنسب المئوية (الملحق رقم -04) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم -12-.

الجدول رقم -12- تحليل اتجاهات إجابات عينة الدراسة تجاه بعد الأداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1.137	2.53	الأداء_12	موافق	.986	2.17	الأداء_01
محايد	.973	3.13	الأداء_13	محايد	.858	2.77	الأداء_02
موافق	.828	2.27	الأداء_14	موافق	.938	2.50	الأداء_03
موافق	1.167	2.53	الأداء_15	موافق	1.102	2.40	الأداء_04
محايد	1.145	3.00	الأداء_16	موافق	1.066	2.37	الأداء_05
محايد	1.015	3.07	الأداء_17	موافق	.940	2.21	الأداء_06
محايد	.961	3.20	الأداء_18	موافق	.922	2.33	الأداء_07
غير موافق	1.037	3.40	الأداء_19	محايد	.988	2.76	الأداء_08
غير موافق	1.003	3.40	الأداء_20	موافق	.759	2.10	الأداء_09
محايد	1.055	3.30	الأداء_21	محايد	1.081	2.93	الأداء_10
محايد	1.125	2.90	الأداء_22	موافق	1.137	2.50	الأداء_11
2.7172							المتوسط الحسابي
.61655							الانحراف المعياري
محايد							الاتجاه العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -04-)

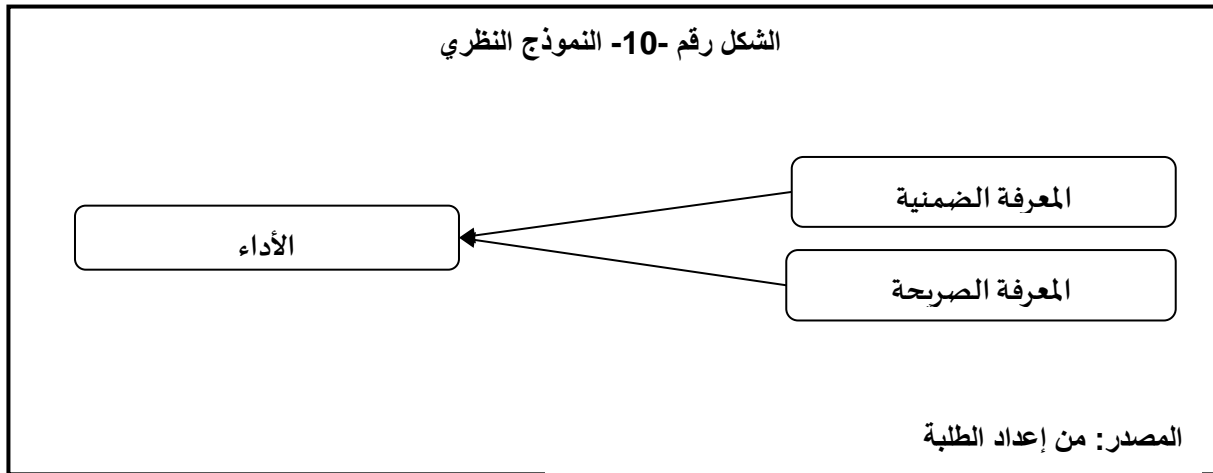
يتبين من الجدول رقم -12- وجود اتجاه عام نحو الحياد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المتغير الأداء 2.717 بانحراف معياري عام 0.616. أما على مستوى العبارات نلاحظ أن أغلب

الاتجاهات نحو الموافقة. في المقابل تم تسجيل اتجاهين نحو عدم الموافقة على مستوى العبارة 19-
20. كما تم تسجيل اتجاه نحو الحياد على مستوى باقي العبارات.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات أثر مشاركة المعرفة على الأداء

بغرض اختبار علاقة الأثر "مشاركة المعرفة" (المتغير المستقل) على "الأداء" (المتغير التابع) (الشكل رقم 10-1) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة التقدير باستخدام الطريقة الراجعة (précédent). تمت عملية التحليل وفق المراحل التالية:

- حساب مصفوفة الارتباط للتأكد من وجود ارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.
- التأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (يجب أن ان لا تتجاوز قيمة معامل الارتباط 0.7).
- اختبار معنوية العلاقة الخطية في شكلها العام من خلال استخراج مصفوفة التباين.
- تقدير النموذج باستخدام أسلوب المربعات الصغرى.
- حساب معامل التحديد.



بغرض اختبار علاقة الأثر "مشاركة المعرفة" (المتغير المستقل) على "الأداء" (المتغير التابع) تم اعتماد تحليل الانحدار الخطي المتعدد نتائج التحليل مبينة في الجدول رقم 13-1.

الجدول رقم -13- تقدير معالم النماذج أثر مشاركة المعرفة على الأداء

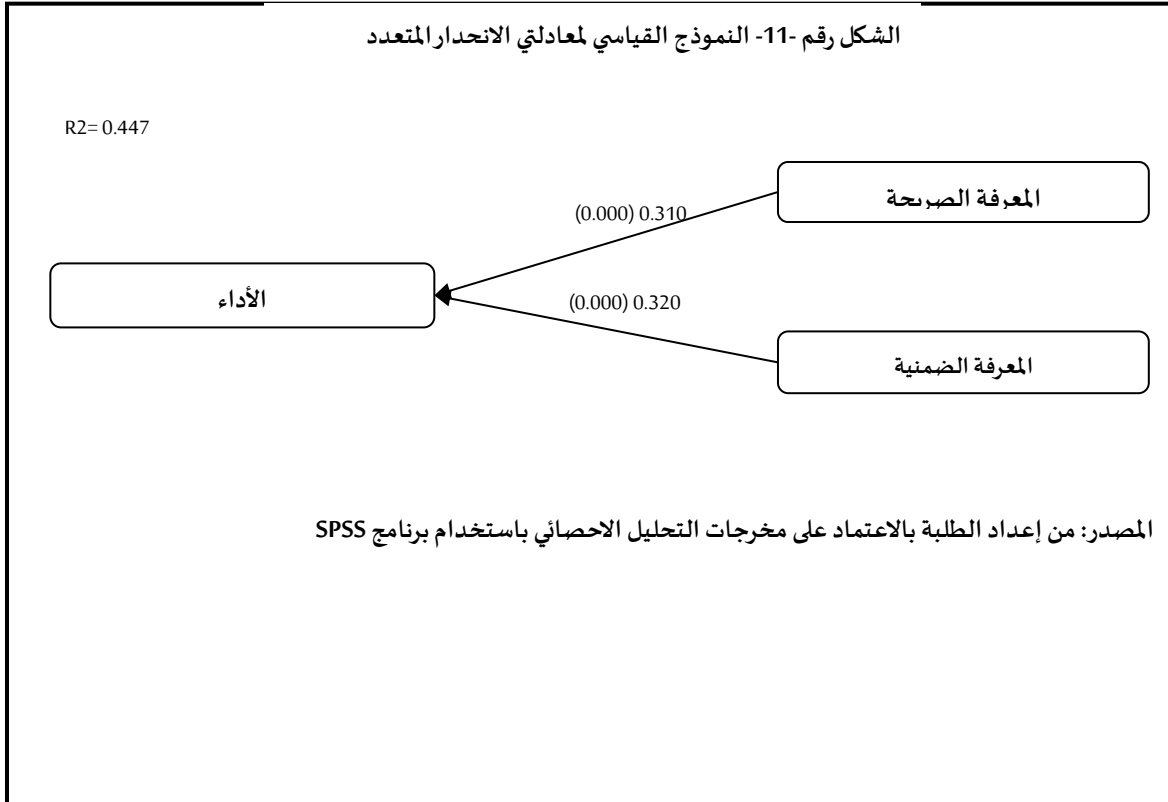
معامل التحديد	اختبار التباين		الارتباط		مستوى الدلالة	إحصائية ستودنت	المقدرات		
			الدلالة	المعامل			الخطأ المعياري	المعالم	
.447	,000	10.930	//	//	.020	2.474	.387	.956	الثابت
			.000	.604	.080	1.820	.170	.310	المعرفة الصريحة
			.000	.616	.055	2.005	.159	.320	المعرفة الضمنية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (بالاعتماد على بيانات الملحق رقم -05-)

تشير بيانات الجدول رقم -13- دلالة معلمة متغيري "مشاركة المعرفة" عند مستوى معنوية 05%. كما تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النموذج النهائي يتمتع بجودة جيدة؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.447، أي أن المتغير "مشاركة المعرفة" يفسر 44.7% من التغير في "الأداء". بناء على ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{الأداء} = 0.310 \text{ المعرفة الصريحة} + 0.320 \text{ المعرفة الضمنية} + 0.956$$

على هذا الأساس يمكن الحكم على تحقق الفرضية العامة التي تنص على وجود أثر متغيرات "مشاركة المعرفة" على "الأداء". أي أن "الأداء" يتأثر بـ"مشاركة المعرفة".



خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على جامعة محمد البشير الابراهيمي في برج بوعريريج حيث تطرقنا لنشأتها ومراحلها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي والأقسام الموجودة بها، وواقع تشارك المعرفة في تحسين الأداء، كما اعتمدنا على الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة.

أكدت الدراسة أن تشارك المعرفة له تأثير في تحسين أداء العامل و هذا ما دلت عليه النتائج.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي تمحورت حول الإشكالية التالية "ما هو أثر تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" حيث اعتمدنا على الفرضية في الإجابة على هذه الإشكالية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تشارك المعرفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) وبين المتغير التابع الأداء في جامعة برج بوعرييج.

ومن خلال تعمقنا من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى أن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى تحسين الأداء، فكل شيء يقوم على المعرفة وأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المؤسسات يتمثل في مدى قدرة ومهارة العاملين على تشارك المعرفة المؤثرة إيجابيا على تحسين الأداء الذي يعد عنصرا أساسيا وفعال في التفوق على المنافسين.

أولا: نتائج الدراسة

لقد تم من خلال هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والتطبيقي نلخصها فيما يلي:

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

تشارك المعرفة هي العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة وينشؤون مع بعضهم البعض معرفة جديدة التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال التعاون والاتصال، التفاعل الاجتماعي والثقة بين العاملين.

- تلعب المعرفة دورا فعال في تحفيز وتشجيع العمال على تحسين الأداء.
- تتبنى المؤسسة عملية تشارك المعرفة لتحقيق أداء جيد من أجل تعزيز ميزتها التنافسية في السوق.
- إن تشارك المعرفة هو عملية مهمة لدعم الابداع في المؤسسات من خلال تطوير معارف الأفراد الضمنية والصريحة.

2. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- نتائج اختبار الفرضيات بغرض اختبار التي كانت عبارة عن إجابات على إشكاليات البحث تم اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج spss وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الفرضية الرئيسية:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد تم تحقق الفرضية الرئيسية التي تدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل تشارك المعرفة (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) وبين المتغير التابع الأداء.

- الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد تم قبول الفرضية وهذا راجع إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين الأداء في الجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

- الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد تم قبول الفرضية وهذا راجع إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة وتحسين الأداء في الجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

ثانيا: الاقتراحات

من خلال ما تم التوصل إليه من استنتاجات، يمكن تقديم بعض الاقتراحات على النحو الآتي:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية تشارك المعرفة كونها عملية إدارية مهمم أثبتت كفاءتها وفعاليتها بدلا من العمليات التقليدية من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

- على المؤسسات الجزائرية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ عملية تشارك المعرفة للاستفادة من مزاياها وفوائدها.

- حث العمال وتشجيعهم على الأفكار الجديدة وإدخال تقنيات جديدة مبنية على التكنولوجيا المتطورة.

- تنشيط المزيد من الأبحاث والدراسات للكشف عن الطرق الأكثر ملائمة لتشارك المعرفة.

ثالثا: آفاق البحث

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبادرت إلى أذهاننا مجموعة من الأفكار التي قد تكون مواضيع مستقبلية منها:

- دور إدارة المعرفة في تنمية الرأس مال الفكري بالمؤسسة؛
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية؛
- دور القيادة الإستراتيجية في تشارك المعرفة وتنمية التفكير الإبداعي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. البحر غيث، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج Ibm spss statistiques، مركز تسيير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، تركيا، 2014.
2. البطانية محمد تركي، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
3. البياني محمد المهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss معالجة البيانات مع اختيار شروط تحليل وتفسير النتائج، دار حامد للنشر، ط01، الأردن، 2005.
4. الحزامي عبد الكريم أحمد: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة عين سيناء، القاهرة، 1999.
5. السكارنة بلال خلف: اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
6. العلي عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
7. الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
8. النصر رعد حسن، "نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، سلسلة الرضا للمعلومات"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا-دمشق، حزيران 2004.
9. الياسري أكرم محسن، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2015.
10. كبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، الإسكندرية، 2004.
11. عبودة نجم نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات وعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.

12. عتوم حسين محمد، عتوم يمني أحمد، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
13. عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
14. عليان مصطفى ربحي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
15. عليان مصطفى ربحي، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2012.
16. Nonaka I, Takeuchi H, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York 1995.
17. Petter Gottschalk, Knowledge Management Systems : Value Shop Creation, Idea Group publishing (Hershey, London, Melbourne, Singapore), 2007.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

1. أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
2. بوركورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نمى للاتصالات-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
3. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل¹ درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

ثالثا: المجالات والتقارير

1. السيانى ماجد قاسم عبده، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد السابع، 12 فبراير 2021.
2. الطاهر اسمهان ماجد، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.
3. الطيب حسين بورغدة، نريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015.
4. حيدر شاكر نوري، تأثير عملية إدارة المعرفة في تطوير الخبرات المميزة، دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة ديالي، العدد 4، 2011.
5. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
6. Abhishek Srivastava, Kathryn M. Bartol, **Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance**, Academy of management journal, Vol 49, N°2, 2007.

رابعا: الملتقيات والمحاضرات

1. مسلم علي عبد الهادي، إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
2. الكبيسي صلاح الدين عواد، محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

مواقع الانترنت

1. Publication.ksu.udu.sa./nadi2.doc.
2. www.knolgoogle.com
3. Univ-bba.dz/index. PHP/presentation.

الملاحق

الملحق 01

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان

السيد (ة):المحترم (ة)

تحية طيبة و بعد :

نسعى من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إلى دراسة موضوع:

دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

- دراسة حالة جامعة برج بوعريريج -

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا وثقوا أنّ جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة، ونود أنّ نوضح لسيادتكم أنّ ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف:

من إعداد الطلبة:

عيسات العربي

- خلفه نهاد

- حموش مارية

السنة الجامعية : 2022/2021

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يتعلق هذا لجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة, الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب		المتغيرات	الرقم
	ذكر	الجنس	01
	أنثى		
	أقل من 30 سنة	العمر	02
	من 30 إلى أقل من 40 سنة		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة		
	50 سنة فما فوق		
	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي	03
	دبلوم تكوين مهني		
	تقني سامي		
	ليسانس		
	مهندس		
	دراسات عليا		
	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات الأقدمية	04
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات		
	من 10 إلى أقل من 15 سنة		
	15 سنة فأكثر		
.....		الوظيفة (المنصب)	05

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول :تشارك المعرفة

تتعلق عبارات هذا المحور ب: تشارك المعرفة فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك أو

حيادك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة الضمنية						
01	تسعى الجامعة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى عمالها.					
02	تسعى الجامعة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها.					
03	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم.					
04	يتم استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات، الانترانت) لتسهيل تقاسم وتوزيع المعرفة الضمنية في الجامعة.					
05	أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها					
06	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال.					
07	تعمل الجامعة على دعم الأفكار الإبداعية للعمالين.					
08	تشجع الجامعة العمال على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم.					
المعرفة الصريحة						
09	يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة					
10	احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف					
11	توجد بيئة تعاونية داخل المنظمة تزيد قابلية وفاعلية تشارك المعرفة من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة بالمعرفة.					
12	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة.					
13	تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.					
14	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وندوات داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.					

					15	تسعى المؤسسة إلى توزيع وتقاسم المعارف الصريحة بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل النشرات والتقارير وإجراء الحوارات والندوات.
					16	يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.
					17	يقوم الموظفون داخل الكلية بجلسات دورية لتبادل الأفكار و المعارف.
					18	تعطي الكلية للموظفين الفرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.

المحور الثاني: الأداء

تتعلق عبارات هذا المحور بالأداء فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك أو حيادك بوضع

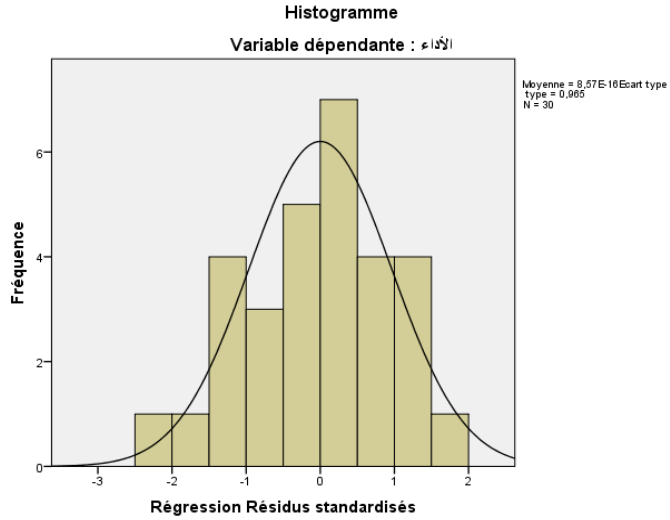
إشارة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد					
02	يتمتع الموظف بالقدرة على حل جميع مشاكل العمل اليومية .					
03	يتمتع الموظف بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.					
04	يتميز الموظف بالتفاني و الجدية والقدرة على تحمل المسؤولية .					
05	هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم .					
07	قوم الموظف بأعماله وفقا لسياسات و إجراءات محددة .					
08	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمؤوسيتهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم و قوانين العمل .					
09	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال .					

					10	يمتلك الموظف القدرة على التواصل و التعاون مع زملائه في العمل.
					11	تتوفر لدى الموظف الجاهزية و الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل أداء المهام المطلوبة .
					12	يؤدي الموظف المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
					13	يستطيع الموظف التكيف و التأقلم بالظروف الطارئة وإن طالت فترة هذه الظروف.
					14	يشعر الموظف برغبة ذاتية للتقيد بأوقات الدوام الرسمية .
					15	يصحح الموظف الأخطاء التي يقع فيها أثناء قيامه بالعمل .
					16	يجرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.
					17	تتوفر الجامعة على المعدات و الأدوات اللازمة لأداء الموظف لعمله.
					18	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري .
					19	تقوم الإدارة باطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.
					20	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و تطوير وتحسين نقاط الضعف.
					21	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة .
					22	تسعى الجامعة إلى تطوير أداء موظفيها من خلال القيام بالدورات و البرامج التدريبية .
					23	تساهم الإجراءات و السياسات المتبعة في الجامعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

الملحق 02

Régression													
Statistiques descriptives													
	Moyenne	Ecart type	N										
الاداء	2,7172	,61655	30										
المعرفة الضمنية	2,7018	,69370	30										
المعرفة الصريحة	2,8874	,74056	30										
Corrélations													
	الاداء	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة										
Corrélation de Pearson	الاداء	1,000	,604										
	المعرفة الضمنية	,604	1,000										
	المعرفة الصريحة	,616	,665										
Sig. (unilatéral)	الاداء	,000	,000										
	المعرفة الضمنية	,000	,000										
	المعرفة الصريحة	,000	,000										
N	الاداء	30	30										
	المعرفة الضمنية	30	30										
	المعرفة الصريحة	30	30										
Variables introduites/éliminées ^a													
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode										
1	المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية		Introduire										
a. Variable dépendante : الاداء													
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.													
Récapitulatif des modèles ^b													
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques								
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F				
1	,669 ^a	,447	,406	,47500	,447	10,930	2	27	,000				
a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الصريحة, المعرفة الضمنية													
b. Variable dépendante : الاداء													
ANOVA ^a													
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.							
1	Régression	4,932	2	2,466	10,930	,000 ^b							
	Résidus	6,092	27	,226									
	Total	11,024	29										
a. Variable dépendante : الاداء													
b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة الصريحة, المعرفة الضمنية													
Coefficients ^a													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Ecart standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	,956	,387			2,474	,020						
	المعرفة الضمنية	,310	,170	,349		1,820	,080	,604	,331	,260	,558	1,793	
	المعرفة الصريحة	,320	,159	,384		2,005	,055	,616	,360	,287	,558	1,793	
a. Variable dépendante : الاداء													
Diagnostics de colinéarité ^a													
Modèle		Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance									
				(Constante)	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة							
1	1	2,946	1,000	,01	,00	,00							
	2	,034	9,333	,99	,17	,16							
	3	,020	12,123	,00	,83	,83							
a. Variable dépendante : الاداء													
Statistiques des résidus ^a													
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N								
Valeur prédite	2,2227	3,6674	2,7172	,41239	30								
Résidu	-1,03100	,74355	,00000	,45833	30								
Valeur prédite standardisée	-1,199	2,304	,000	1,000	30								
Prévision standardisée	-2,171	1,565	,000	,965	30								
a. Variable dépendante : الاداء													



الملحق 03

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	الاقدمية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	50,0	50,0	50,0
	انثى	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	1	3,3	3,3	3,3
	من 30 الى 40 سنة	20	66,7	66,7	70,0
	من 40 الى 50 سنة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دبلوم تكوين مهني	1	3,3	3,3	3,3
	تقني سامي	5	16,7	16,7	20,0
	ليبسانس	7	23,3	23,3	43,3
	مهندس	2	6,7	6,7	50,0
	دراسات عليا	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	1	3,3	3,3	3,3
	من 05 الى اقل من 10 سنوات	14	46,7	46,7	50,0
	من 10 الى اقل من 15 سنة	12	40,0	40,0	90,0
	سنة فاكثر 15	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق 04

Fiabilité			
Echelle : المعرفة الضمنية			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,788	8		
Echelle : المعرفة الصريحة			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,853	10		
Echelle : الأداء			
Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments		
,919	22		

الملحق 06

المعرفة الضمنية = DESCRIPTIVES VARIABLES = /STATISTICS=MEAN STDDEV .				
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
تسعى الجامعة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى عمالها.	30	3,00	1,114	محايد
تسعى الجامعة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها.	29	2,83	1,227	محايد
يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم.	29	1,97	1,085	غير موافق
يتم استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الاكسبرانت، الانترانت) لتسهيل تقاسم وتوزيع المعرفة الضمنية في الجامعة.	30	2,37	1,098	غير موافق
أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها.	30	2,00	,871	غير موافق
في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال.	30	3,17	1,147	محايد
تعمل الجامعة على دعم الأفكار الإبداعية للعمالين.	30	3,23	1,073	محايد
تشجع الجامعة العمال على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم.	30	3,07	1,143	محايد
N valide (liste)	28			
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
المعرفة الضمنية	30	2,7018	,69370	محايد
N valide (liste)	30			
المعرفة الصريحة = DESCRIPTIVES VARIABLES = /STATISTICS=MEAN STDDEV .				
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة	30	2,87	1,252	محايد
احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف	30	2,73	1,112	محايد
توجد بيئة تعاونية داخل المنظمة تزيد قابلية وفاعلية تشارك المعرفة من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة بالمعرفة	30	2,67	1,093	محايد
العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة.	30	2,80	1,126	محايد
تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات	30	2,37	1,189	غير موافق
تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وندوات داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	30	3,50	1,009	موافق
تسعى المؤسسة إلى توزيع وتقاسم المعارف الصريحة بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل التشارات والتقارير وإجراء الحوارات والندوات.	30	3,03	1,189	محايد
يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	30	2,73	1,143	محايد
يقوم الموظفون داخل الكلية بجلسات دورية لتبادل الأفكار و المعارف	29	3,79	,902	موافق
تعلمى الكلية الموظفون الفرمسة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.	30	2,43	1,194	غير موافق
N valide (liste)	29			
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
المعرفة الصريحة	30	2,8874	,74056	محايد
N valide (liste)	30			
الاداء = DESCRIPTIVES VARIABLES = /STATISTICS=MEAN STDDEV .				
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
يبدل الموظف الجهد الكافي لإنجاز المهام الوظيفية في الوقت المحدد	30	2,17	,986	غير موافق
يتمتع الموظف بالقدرة على حل جميع مشاكل العمل اليومية .	30	2,77	,858	محايد
يتمتع الموظف بالمهارة والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	30	2,50	,938	غير موافق
يتميز الموظف بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية .	30	2,40	1,102	غير موافق
هناك معرفة وإلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	30	2,37	1,066	غير موافق
قوم الموظف بأعماله وفقا لسياسات وإجراءات محددة .	29	2,21	,940	غير موافق
هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرووسيهم لإنجاز أعمالهم بما يتلائم مع نظم و قوانين العمل .	30	2,33	,922	غير موافق
هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال	29	2,76	,988	محايد
يملك الموظف القدرة على التواصل و التعاون مع زملائه في العمل.	30	2,10	,759	غير موافق
تتوفر لدى الموظف الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي .	30	2,93	1,081	محايد
يؤدي الموظف المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	30	2,50	1,137	غير موافق
يستطيع الموظف التكيف و التأطم بالظروف الطارئة وإن طالبت فترة هذه الظروف.	30	2,53	1,137	غير موافق
يشعر الموظف برغبة ذاتية للتقيد بأوقات الدوام الرسمية	30	3,13	,973	محايد
يصحح الموظف الأخطاء التي يقع فيها أثناء قيامه بالعمل	30	2,27	,828	غير موافق
يحرص الموظف على تطوير قدراته ومهاراته باستمرار.	30	2,53	1,167	غير موافق
تتوفر الجامعة على المعدات و الأدوات اللازمة لأداء الموظف لعمله.	30	3,00	1,145	محايد
يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	30	3,07	1,015	محايد
تقوم الإدارة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم	30	3,20	,961	محايد
يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و تطوير وتحسين نقاط الضعف	30	3,40	1,037	موافق
يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة	30	3,40	1,003	موافق
تسعى الجامعة إلى تطوير أداء موظفيها من خلال القيام بالدورات و البرامج التدريبية	30	3,30	1,055	محايد
تساهم الإجراءات و السياسات المتبعة في الجامعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	30	2,90	1,125	محايد
N valide (liste)	28			
Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	
الاداء	30	2,7172	,61655	محايد
N valide (liste)	30			