



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة : علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية

دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة

من اعداد المترشح : عنتره خمقاني

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ : 2022/02/23

امام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ د /دويس محمد الطيب
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د/ خالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ كاوجة بشير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ قداش سمية
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د/ بن حاح مونيير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ بشير بن شويحة

السنة الجامعية : 2021 - 2022



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

شعبة : علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية

دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة

من اعداد المترشح : عنزة خمقاني

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ : 2022/02/23

امام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ	أ د /دويس مُجد الطيب
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د/ خالد رجم
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ كاوجة بشير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ قداش سمية
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د/ بن حاح مونيير
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	د/ بشير بن شويحة

السنة الجامعية : 2021 - 2022

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لهذا
إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله برحمته الواسعة
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زوجتي وإلى ابنتي أمينة ورغد
إلى الأستاذ المشرف الدكتور خالد رجم
إلى الأستاذ عرابة الحاج
إلى الأستاذ مناصرية رشيد
إلى الأستاذ خمقاني بدر الزمان
إلى كل الأساتذة الذين درسوني
إلى طلبتي الأعزاء
إلى السيد المدير الجهوي للميزانية وإلى كل موظفي المديرية الجهوية
للميزانية وكذا الرقابات المالية لجهة ورقلة
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في اتمام هذا العمل

شكرو وتقدير

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية (78)

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه، اللهم لك الحمد أن وفقني لإتمام هذا العمل وبلوغ هذه الدرجة العلمية، وأسألك يا ربي المزيد من النجاحات العلمية والعملية، وأسألك يا ربي أن تفتح علينا بطاعتك وتختتم لنا بمغفرتك ورضوانك.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى والدي الكريمين رحمهما الله اللذين رباني فأحسننا تربيته، ولم يدخرا أي جهد لإسعادي وتربيته.

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف أستاذي الدكتور خالد رجم على مجهوداته الجبارة ونصائحه القيمة وحرصه الدائم على المثابرة وعدم التهاون في انجاز هذا العمل

والشكر الخالص كذلك للسيد المدير الجهوي للميزانية على مجهوداته ونصائحه القيمة لي في مسيرتي العلمية والعملية كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي

والشكر الموفور لكل زملائي وزميلاتي الطلبة

وشكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم من قريب أو بعيد وساعدني في إتمام هذا العمل

عنبرة

ملخص

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، وذلك بالوقوف على مستوى التشارك المعرفي وكذا أداء العاملين، ثم تحديد أثر أبعاد التشارك المعرفي على أداء العاملين، حيث إستخدمت الدراسة أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 344 مفردة، وإعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة، وكذلك وجود تأثير معنوي لبُعدي (الفردي، والتنظيمي) على أداء العاملين، وعدم وجود تأثير معنوي للبُعد التكنولوجي على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بجملة من الإقتراحات أهمها ضرورة إنشاء مصلحة خاصة تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها بالهيئة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التشارك المعرفي، أداء العاملين، بُعد فردي، بُعد تنظيمي، بُعد تكنولوجي، إدارات مكلفة بالميزانية.

Abstract :

The study aimed to find out the impact of knowledge sharing in its dimensions (individual dimension, organizational dimension, technological dimension) on the performance of employees in the departments in charge of the budget in the Ouargla region, by determining the level of knowledge sharing as well as the performance of employees, and then determining the impact of the dimensions of knowledge sharing on the performance of employees, where the study used a tool The questionnaire as a main tool for data collection, distributed to a random sample of 344 individuals, and depending on the analytical descriptive approach and the use of appropriate statistical methods, the study reached a set of results, the most important of which are: There is a significant statistically significant effect of knowledge sharing on the performance of the employees in the body under study, as well as the presence of A significant effect of two dimensions (individual and organizational) on the performance of employees, and the absence of a significant effect of the technological dimension on the performance of employees.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, employee performance, individual dimension, organizational dimension, technological dimension, budgetary departments.

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتشارك المعرفي وأداء العاملين.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمعرفة وإدارة المعرفة
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي
66	المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين.	
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
113	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
127	المبحث الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
134	تمهيد
135	المبحث الأول: مجمع وعينة الدراسة
150	المبحث الثاني: منهج وجمع بيانات الدراسة
158	المبحث الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
166	المبحث الأول: تحليل عبارات الاستبيان
183	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
194	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
200	المبحث الرابع: آلية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي
204	الخاتمة
212	المراجع
223	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1-1)	أشكال مشاركة المعرفة	38
جدول (2-1)	أبعاد المتغير المستقل وفق عدد من الباحثين	47
جدول (3-1)	أبعاد المتغير التابع وفق عدد من الباحثين	48
جدول (1-2)	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	105
جدول (2-2)	تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	121
جدول (1-3)	المقر الإداري والإختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية للميزانية	136
جدول (2-3)	عدد الرقابات المالية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية جهة ورقلة	146
جدول (3-3)	العملية الإجمالية لتوزيع الإستبيان التي قام بها الباحث.	148
جدول (4-3)	توزيع الإستبيان على الرقابات المالية لجهة ورقلة	149
جدول (5-3)	تصنيف عبارات الجزء الأول من المحور الثاني للإستبيان	149
جدول (6-3)	تصنيف عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني للإستبيان	152
جدول (7-3)	تصنيف عبارات الجزء الثالث من المحور الثاني للإستبيان	152
جدول (8-3)	تصنيف عبارات المحور الثاني من الإستبيان	153
جدول (9-3)	تصنيف عبارات المحور الثالث من الإستبيان	154
جدول (10-3)	تصنيف عبارات الإستبيان	154
جدول (11-3)	المقياس المستخدم في الدراسة	155
جدول (12-3)	يوضح المتغير المستقل (التشارك المعرفي)	159
جدول (13-3)	يوضح معامل ألفا كرونباخ	162
جدول (1-4)	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	166
جدول (2-4)	يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	167
جدول (3-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	168
جدول (4-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	170
جدول (5-4)	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	171
جدول (6-4)	نتائج تحليل عبارات البعد الأول (الفردية) من القسم الثاني	172
جدول (7-4)	نتائج تحليل عبارات البعد الثاني (التنظيمي) من القسم الثاني	175
جدول (8-4)	نتائج تحليل عبارات البعد الثالث (التكنولوجي) من القسم الثاني	178
جدول (9-4)	نتائج تحليل عبارات القسم الثالث من الاستبيان (أداء العاملين)	180

185	الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	جدول (4-10)
185	تحليل تباين خط الانحدار	جدول (4-11)
185	معاملات الانحدار	جدول (4-12)
186	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات النموذج	جدول (4-13)
186	مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج	جدول (4-14)
187	المتغيرات التي أدخلت في النموذجين	جدول (4-15)
187	المتغيرات التي استبعدت في النموذجين	جدول (4-16)
188	معامل الارتباط الخطي بين البعدين المتبقيين من المتغير المستقل	جدول (4-17)
189	نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار	جدول (4-18)
190	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى	جدول (4-19)
191	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	جدول (4-20)
191	المتغيرات التي استبعدت من نموذج الدراسة باستخدام طريقة الانحدار المتعدد	جدول (4-21)
192	معاملات الانحدار	جدول (4-22)
192	إختبار t لأثر الجنس	جدول (4-23)
193	نتائج إختبار ANOVA تبعا لمتغير العمر	جدول (4-24)
193	نتائج إختبار ANOVA تبعا لمتغير الخبرة	جدول (4-25)
194	نتائج إختبار ANOVA تبعا لمتغير المؤهل العلمي	جدول (4-26)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	الهرم المعرفي	الشكل (1-1)
10	مصادر المعرفة	الشكل (2-1)
22	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	الشكل (3-1)
43	عمليات تحويل المعرفة حسب Takeuchi و Nonaka	الشكل (4-1)
48	أبعاد التشارك المعرفي لهذه الدراسة.	الشكل (5-1)
56	مكونات الهيكل التنظيمي	الشكل (6-1)

59	الوظائف الأربعة للثقافة التنظيمية.	الشكل (7-1)
69	علاقة الكفاءة بالفعالية	الشكل (8-1)
158	نموذج الدراسة	الشكل (1-3)
166	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل (1-4)
168	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الشكل (2-4)
169	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل (3-4)
170	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات المؤهل العلمي	الشكل (4-4)
188	يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار	الشكل (5-4)
189	يوضح مدى ملائمة خط الإنحدار	الشكل (6-4)
202	آلية عملية لتفعيل التشارك المعرفي	الشكل (7-4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
224	قائمة الأساتذة والخبراء المحكمين للإستبيان	01
225	إستمارة الإستبيان	02
229	نموذج طلب تقديم مساعدة علمية موجهة للمدير الجهوي للميزانية	03
230	نموذج طلب تقديم تسهيلات موجه للمراقبين الماليين لجهة ورقلة	04
231	نموذج طلب مناقشة نتائج الدراسة عن طريق المقابلة	05
232	مخرجات برنامج SPSS	06
244	المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 2011/11/21 المتعلق بمصالح المراقبة المالية	07

مقدمة

توطئة

يشهد العالم اليوم تغييرات وتطورات متسارعة مست جميع نواحي الحياة الإجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، وألقت بضلالها على جميع المؤسسات بإختلاف أشكالها وأحجامها ونشاطاتها، مما حتم على هذه المؤسسات بتسخير جميع جهودها لإستغلال كافة مواردها المادية والمالية وخاصة البشرية لمجارات هذه التغيرات السريعة، والتي أفرزت بروز مصطلحات ومفاهيم جديدة تركز بالدرجة الأولى على المعرفة كمورد مهم، وعنصر من عناصر البقاء والتنافسية.

إن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها، وهي المحرك الفعلي لباقي عناصر الإنتاج الأخرى، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم تولي إهتماما مكثفا بالعنصر البشري، وتركز كافة جهودها عليه لمحاولة فهم كيفية تحسين أدائه وتوجيه سلوكه بما يخدم مصالحه ومصالح المؤسسة على حد سواء، إنطلاقا من البحث والتطوير في مختلف المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي ساهمت في إحداث فوارق متعددة بين المؤسسات على الصعيد الوطني والعالمي، وأضحت معيارا للتميز والتفوق المؤسسي، وفي مقدمتها المصطلحات المرتبطة بإدارة المعرفة وهو الأمر الذي أدركته جل المؤسسات التي تبحث على البقاء والتنافسية في محيط شديد التقلب.

وتشكل إدارة المعرفة أحد أبرز التطورات الفكرية في عالم إدارة الأعمال وبصفة أخص إدارة الموارد البشرية، نظرا للتحويل الحاصل في بيئة الأعمال من الاقتصاد المبنى على الموارد الطبيعية والمادية والمالية، إلى الإقتصاد القائم أساسا على المعرفة وإعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، لذلك أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تتبنى عمليات إدارة المعرفة في مختلف عملياتها وأنشطتها، ولعل أبرز مكون لإدارة المعرفة هو عملية التشارك المعرفي والذي يتيح للموظفين نقل وتبادل المعارف فيما بينهم، وإتاحة الخبرات المهنية لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، على نحو يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل، وإنجاز المهام الفردية والجماعية بشكل جيد، مما يضمن تحقيق الأداء الفعال للمؤسسة ككل.

ويُعد التشارك المعرفي بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة عملية رئيسية ومهمة من عمليات إدارة المعرفة، وما يؤكد ذلك هو التوجه الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال إدارة المعرفة للبحث فيه ومحاولة معرفة مكوناته وعناصره الأساسية، وأهم عملياته، خاصة وأنه يؤدي في الغالب إلى خلق معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسات بصفة عامة.

مقدمة

وما يزيد من أهمية التشارك المعرفي أن الخبرات المهنية والمكتسبات العملية المتراكمة والتي إكتسبها الفرد خلال عمله لسنوات طويلة بالمؤسسة تصبح متاحة وفي متناول الأفراد الذين تشارك معهم خبراته وتجاربه المهنية، وبالتالي يمكن تخزينها وإتاحتها للموظفين بالمؤسسة، مما يؤدي لضمان بقاء هذه المعارف والخبرات المهنية والعملية المختلفة حتى في حال مغادرة أصحابها للعمل في المؤسسة، مما يضع هذا الأمر جميع المؤسسات أمام تحد حقيقي لخلق جو تسوده الثقة والتعاون والمحبة لتمكين الأفراد الموظفين لديها من مشاركة معارفهم وخبراتهم المهنية فيما بينهم. ومن هذا المنطلق تحاول المؤسسات الجزائرية مواكبة التطورات والمتغيرات السريعة التي تحدث في العالم اليوم، للتمكن من مجاراتها عن طريق الإستثمار في الموارد البشرية، وإستغلال جميع مكوّناتها لاسيما تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، وتزداد أهمية التكيف مع هذه التغيرات بالنسبة للمنظمات الحكومية العامة المنتمية للقطاعات ذات السيادة، لاسيما المتعلقة بإدارة ومراقبة إنفاق المال العام للدولة، كقطاع المالية.

أولاً: طرح الإشكالية الرئيسية:

مما سبق وبغية تسليط الضوء على أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية المكلفة بالميزانية، ولمعرفة واقع التشارك المعرفي كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة بها، نصل لطرح إشكالية الدراسة فيما يلي :

ما تأثير التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية اسئلة فرعية نوردّها كما يلي :

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى التشارك المعرفي في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟
- 2- ما مستوى أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التشارك المعرفي على أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟
وتندرج تحت هذه الفرضية الأسئلة الفرعية التالية:
 - هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟
 - هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟
 - هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة؟

مقدمة

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول ادائهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ثالثا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- مستوى التشارك المعرفي مرتفع في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛
- 2- هناك مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛
- 3- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التشارك المعرفي وأبعاد أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛ وللإجابة على هذه الفرضية تم طرح الفرضيات الفرعية التالية:
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد عينة الدراسة حول ادائهم تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي).

رابعا: مبررات اختيار الموضوع :

يعود إختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى لإدارة الموارد البشرية لجملة من المبررات نوردتها على النحو التالي:

- الأهمية الكبيرة لمثل هذه المواضيع كونها تركز على أهم مورد في المؤسسات وهو المورد البشري، والحاجة الملحة لفهمه وتحسين أدائه من خلال زيادة معارفه وخبراته المهنية عن طريق مشاركته لمعارفه وخبراته بينه وبين زملائه الموظفين؛
- دور التشارك المعرفي في الحفاظ على المعلومات والخبرات المهنية للأفراد الحاملين لها، بالمؤسسة وذلك عن طريق المخالطة والتفاعل الإجتماعي بينهم وبين بقية الموظفين وهو ما يؤدي إلى بقاء معارف وخبرات هؤلاء الموظفين المؤهلين ذوي التجارب المهنية حتى في حالة مغادرتهم للمؤسسة؛
- التعرف على أكثر محددات التشارك المعرفي تأثيرا على أداء الموظفين العاملين بالإدارات الجزائرية المكلفة بالميزانية وهي الرقابات المالية والمديرية الجهوية للميزانية بورقلة؛

مقدمة

- محاولة التعرف على واقع التشارك المعرفي وهو أحد المصطلحات الإدارية الحديثة في إحدى أهم الإدارات العمومية الجزائرية، وهي الإدارات المكلفة بالرقابة على صرف المال العام، وبالتالي دراسة أحد القطاعات السيادية للدولة وهو قطاع المالية؛
- الميل الشخصي للباحث حول هذه المواضيع الحديثة لاسيما المرتبطة بإدارة المعرفة، ومعرفة مدى توافرها لدى الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، ناهيك عن إرتباط الموضوع بتخصصنا وهو إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لكون الدراسة جزءا من مذكرة الماستر للباحث؛
- إثراء المكتبة الجزائرية عامة ومكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير خاصة بمرجع مهم حول التشارك المعرفي وأداء العاملين، في ظل ندرة هذا الموضوع بها.

خامسا: أهمية الدراسة:

تأتي دراستنا هاته لتسليط الضوء على أحد أهم المصطلحات الإدارية المعاصرة، والتي زاد إهتمام الباحثين بها مؤخرا، وهي مشاركة المعرفة وأهميتها ومدى تأثيرها على أداء الأفراد العاملين خاصة في القطاعات العمومية السيادية، وهذا ما إستدعى دراسة هذه العلاقة، ضف إلى ذلك تزامن هذه الدراسة مع جملة من الإصلاحات التي باشرتها وزارة المالية لاسيما تحديث القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، كما تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1- الأهمية العلمية:

تندرج أهمية الدراسة إعتبارا من أن المواضيع المرتبطة بإدارة المعرفة وكذا أداء الموارد البشرية من أكثر المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات وخاصة العمومية الجزائرية، نظرا لإزدياد الحاجة لتحسين أداء الموارد البشرية في هذه القطاعات السيادية للدولة، وبسبب ضعف قدرتها على مسايرة المفاهيم الإدارية المعاصرة كإدارة المعرفة وعملياتها الأساسية خاصة التشارك المعرفي.

كما أن الدراسات التي تُعنى بالقطاع العمومي الجزائري تبقى قليلة بالمقارنة مع الدراسات والأبحاث التي تستهدف القطاع الخاص، وعليه فهذه الدراسة هي محاولة من الباحث من أجل تقديم مساهمة في هذا المجال على أمل أن تكون مرجعا هاما يستدل به من طرف الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية.

2- الأهمية العملية:

إن دراستنا هاته مهمة للقيادات الإدارية في قطاع المالية بالجزائر، سواء على مستوى المديرية العامة للميزانية أو على مستوى المديرية الجهوية للميزانية، حيث ستساعدهم في زيادة معرفتهم بأهمية التشارك المعرفي بين موظفي القطاع، ومراعاة ذلك خاصة ببرامج التكوين وتحسين المستوى التي تقوم بها المديرية

مقدمة

العامة للميزانية سنويا، كما أن هذه الدراسة تمثل أداة لمتخذي القرار من أجل تقديم أفكار جديدة تساعد في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة معارفهم وخبراتهم المهنية، كما أن النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة ستكون كتوصيات وإقتراحات تساعد متخذي القرار في قطاع المالية على وضع تصور لكيفية تطبيق التشارك المعرفي بين الموظفين.

سادسا: أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من التشارك المعرفي وأداء العاملين؛
- تسليط الضوء على واقع التشارك المعرفي وأداء العاملين في إحدى أهم القطاعات الجزائرية ذات السيادة
- دراسة وتحليل العلاقة الإرتباطية بين مستوى التشارك المعرفي وأداء العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية؛
- لفت إنتباه المؤسسات الجزائرية لاسيما الإدارات العمومية لضرورة مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال العالمية وحتمية مجاراتها والتكيف معها؛
- تقديم حلول وتوصيات بناء على نتائج الدراسة الميدانية لأصحاب القرار من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة التي تصب في تكوين وتأهيل المورد البشري العامل في الإدارات الجزائرية المكلفة بميزانية الدولة.

سابعا: حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : بهدف معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة إعتمدنا في دراستنا على التشارك المعرفي كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة وهي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي)، أما المتغير التابع فكان أداء العاملين وقد تم قياسه وفقا لأبعاد ثلاثة وهي (معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء)

الحدود البشرية : يقصد بالحدود البشرية مجتمع الدراسة المستهدف، وقد أجريت دراستنا على الأشخاص العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية التابعين إداريا للمديرية الجهوية للميزانية جهة ورقلة، والبالغ عددهم 770 موظفا وإستهدفت الدراسة بشكل أكبر العاملين بالرقابات المالية الولائية والبلدية والبالغ عددهم 38 رقابة مالية، بالإضافة إلى العاملين بمقر المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وبلغ حجم العينة 344 مفردة.

الحدود المكانية : ويتعلق الأمر هنا بالرقابات المالية الولائية والبلدية، بالإضافة إلى مقر المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وهي منتشرة بالجنوب الشرقي الجزائري وتغطي نطاق جغرافي يبلغ 51% من التراب الوطني الجزائري.

مقدمة

الحدود الزمنية : إستغرق إنجاز الجانب النظري من هذه الأطروحة فترة ثلاثة سنوات كاملة، من أول تسجيل بالدكتوراه إلى غاية التسجيل الثالث، كما تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها في فترة ناهزت السبعة أشهر من بحث وتصميم وتحكيم، في حين تم توزيع أداة الدراسة بين شهري فيفري و ماي من سنة 2021.

ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة ومن أجل الوقوف على حيثيات موضوعنا إستخدمنا في الشق النظري المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذا النوع من الدراسات، عن طريق تقديم المفاهيم الأساسية للموضوع والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة به، وإعتمدنا في الشق التطبيقي على الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وهذا لتحديد الظاهرة المدروسة والتعامل معها في واقع الممارسة العملية، أي على أرض الواقع للتعرف على مكوناتها وخصائصها الحالية والتنبؤ بها مستقبلا، مع إستخدامنا لأداة الإستبيان التي تحتوي على مجموعة من العبارات موجهة للعينة المبحوثة، بهدف جمع البيانات اللازمة لبحثنا عن الظاهرة المدروسة، ولمعالجة هذا الإستبيان تم الإعتماد على البرامج الإحصائية لمعالجة البيانات والمتمثلة في برنامج SPSS V 24. كما تم الإعتماد على أداة المقابلة لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها.

تاسعا: تقسيمات الدراسة :

بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ومناقشة صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، تم تقسيم الدراسة إلى شقين رئيسيين، وهذا وفقا لمنهجية IMRAD شق نظري بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية، وشق تطبيقي بعنوان الدراسة الميدانية، وذلك وفق التقسيم الآتي:

- **الفصل الأول:** جاء هذا الفصل بعنوان الأدبيات النظرية ويضم ثلاثة مباحث رئيسية، يتعلق الأول بالإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة تم فيه توضيح الجوانب النظرية لكل من المعرفة، وإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فضم تقديم ماهية التشارك المعرفي وأهم مكوناته وعملياته، والمحددات الأساسية له، والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة، في حين تناولنا في المبحث الثالث الإطار المفاهيمي لأداء العاملين وتم التركيز على أهم المفاهيم النظرية للأداء العام وأداء العاملين بصفة خاصة.

- **الفصل الثاني:** بعنوان الأدبيات التطبيقية حيث تم معالجته وفقا لمباحث ثلاثة، تناول المبحث الأول عرض للدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما المبحث الثاني تم عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع الدراسة، في حين جاء في المبحث الثالث ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تم عرضها، حيث ركز الباحث على أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسة الحالية

مقدمة

والدراسات السابقة من خلال الإطار الزمني ومتغيرات الدراسة، ميدان ومكان الدراسة، أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وأخيرا من حيث نتائج الدراسة.

- **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل بعنوان الطريقة والأدوات وهو مقسم إلى ثلاثة مباحث، قدمنا في المبحث الأول مجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثاني فكان توضيحا لأداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات، في حين تم التركيز في المبحث الثالث على صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة.

- **الفصل الرابع:** تم عنونة هذا الفصل بالنتائج المتوصل إليها ومناقشتها، وقُسم إلى أربعة مباحث رئيسية، الأول يتعلق بتحليل عبارات الإستبيان، أما الثاني تناول إختبار فرضيات الدراسة، وفي المبحث الثالث تطرق الباحث لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها. أما المبحث الرابع فضم آلية مقترحة لتفعيل عملية التشارك المعرفي.

عاشرا: صعوبات الدراسة :

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات وعراقيل تواجه الباحث عند إنجازها لدراسته، وفي هذه الدراسة صادفت الباحث مجموعة من الصعوبات أثنا إعداد الدراسة لعلى أبرزها :

- إتساع النطاق الجغرافي لمجتمع الدراسة، وبعدها عن مقر إقامة الباحث، وهي تشمل كامل الرقابات المالية في الجنوب الشرقي الجزائري، وتمثل ما نسبته 51 % من التراب الوطني، مما صعب على الباحث الوصول كل هذه الإدارات، وما إنجر عنه من تكاليف التنقل، والوقت المخصص لذلك.

- التجاوب القليل من طرف موظفي الرقابات المالية على الإستبيان بحجة كثرة الأعمال الموكلة لهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم إكتمال بعض المعطيات في الإستمارة الإستبائية مما جعلنا نلغي العديد منها.

- صعوبة حصر وتحديد أبعاد المتغير المستقل (التشارك المعرفي) خاصة نظرا للعدد الكبير من الأبعاد التي تعالج هذا المتغير والتي صادفها الباحث في دراسته، بسبب الإختلاف البارز بين الباحثين حول ذلك؛

- كذلك وجدنا صعوبة في إيجاد دراسات سابقة تمس مجتمع الدراسة المبحوث.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

- المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للمعرفة و إدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الإطار النظري للتشارك المعرفي
- المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد :

سوف نركز في دراستنا بهذا الفصل على توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعرفة، وإدارة المعرفة، ثم نوضح بشيء من التفصيل، أهم عملية لإدارة المعرفة وهي التشارك المعرفي، ونختتم دراسة هذا الفصل بالتطرق لأداء أهم الموارد بالمنظمة ألا وهو المورد البشري، من خلال التطرق للإطار النظري لأداء العاملين، إستنادا بأحدث الدراسات العلمية العربية والأجنبية التي تحصلنا عليها ذات العلاقة بهذا الموضوع.

المبحث الاول : المفاهيم الأساسية للمعرفة و إدارة المعرفة

يتميز العالم اليوم ببروز عدة متغيرات ساهمت في إحداث فوارق متعددة بين مختلف المنظمات على الصعيد العالمي، ومن هذه المتغيرات ظهور مصطلحات ومفاهيم جديدة أضحت معيار للتمييز والتفوق المؤسسي، وزاد الإعتماد أكثر على المعرفة التي أصبحت عنصر لا غنى عنه في العملية الإنتاجية، الأمر الذي أدركته جل المنظمات وسارعت إلى الإهتمام بالمعرفة عن طريق إدارة هذه المعرفة من خلال عمليات توليد المعرفة، و خزنها ومشاركتها، وتطبيقها لإنجاز وظائف ومهام هذه المنظمات على نحو أحسن، بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهو الأمر الذي يدفع بهذه المنظمات لتفعيل خلايا البحث والتطوير لديها لمعرفة أفضل السبل لإستغلال مزايا المعرفة ومن ثم إدارتها، ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المبحث مدخل إلى المعرفة من خلال المفاهيم الأساسية للمعرفة، وكذلك التعريف بإدارة هذه المعرفة وإستعراض أبرز الأدبيات النظرية حولهما، وعليه سنتطرق الى :

- المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة مفاهيم أساسية؛

- المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الاول : مدخل إلى المعرفة مفاهيم أساسية

من اجل ايضاح مفهوم ادارة العرفة، نتناول أولا المفاهيم الأساسية للمعرفة، من خلال التعرف على نشأة وتطور المعرفة، وما الفرق بين البيانات والمعلومات و المعرفة، وكذلك مفهوم وأهمية المعرفة، بالإضافة إلى خصائص وأنواع المعرفة، ونختتم هذا المطلب بتبيان مصادر المعرفة.

الفرع الاول : نشأة وتطور المعرفة

يرجع الإهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل لقوله تعالى في محكم تنزيله: (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا)¹، وكذلك في قوله عز وجل: (خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ)²، وجعل المعرفة أساس التفاعل البشري: فقال تعالى: (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ)³

4

1 الآية 31 من سورة البقرة من القرآن الكريم

2 الآيتين 3 و 4 من سورة الرحمن من القرآن الكريم

3 الآية 9 من سورة الزمر من القرآن الكريم

4 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة (جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) 2005، ص 4

إذن فإن أول ظهور للمعرفة كان منذ ظهور الإنسان وتطورت هذه المعرفة وزادت قيمتها وتعاطم دورها بمرور الزمن، إلى أن أصبحت المحرك الرئيسي في مختلف مجالات الحياة، وأضحت مصدرا رئيسيا لثروة المجتمع ورفاهيته في الوقت الحاضر، يقاس على إمتلاكها تقدم أو تخلف الدول.

الفرع الثاني : التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

للتمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة نشير أولا لتعريف هذه المصطلحات على النحو التالي:

1- البيانات:

هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز كلمات صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.¹ فالبيانات حقائق مجردة لم يجر عليها أي تعديل وتظهر على شكل أرقام أو حروف أو أشكال لا تفي بمتطلبات متخذ القرار.

2-المعلومات:

يرى (سعد غالب ياسين) أن المعلومات هي عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل والتركيب ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثقة وكما يقول (دراكر) أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمنا بسياق وهدف.² أي أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها من طرف الإنسان وأصبحت ذات قيمة ومنفعة ويمكن إتخاذ قرار بناءا عليها والإنتفاع بها.

3-المعرفة:

عرفت المعرفة بأنها البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة.³ ومن أجل ترتيب العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة إلى غاية الكفاءة، أبرز (Claire Beyon) ما يسمى بالهرم المعرفي والذي رتبهم على أساس مبدأ التسلسل.

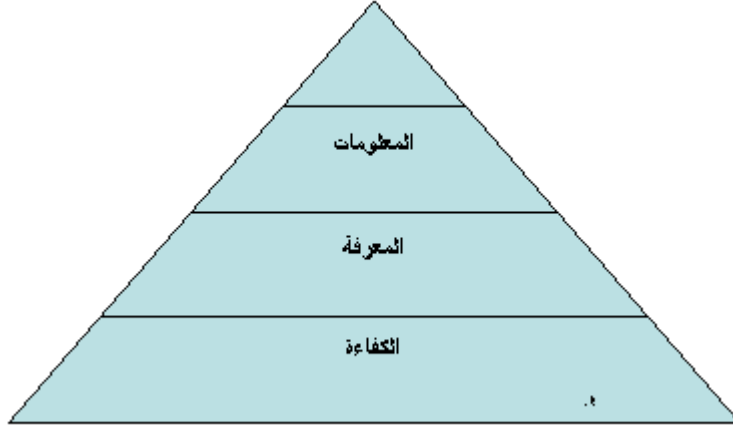
1 هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص 113.

2 سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 124،

ص 11

3 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 18

الشكل رقم (1-1): الهرم المعرفي



المصدر: Claire Beyon, Manager les connaissances, edition liaison, paris, 2003, p 28

من خلال الشكل رقم (1-1) والذي يبدأ من قاعدته السفلى بالبيانات والتي تمثل رموزاً وحقائق مجردة لم يجر عليها تعديل، يلي ذلك المعلومات وهي بيانات تمت معالجتها، وصولاً إلى المعرفة ومن ثم إلى الحكمة. وبالتالي فهناك علاقة إرتباطية واضحة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

وأشار (مؤيد السالم)¹ للعلاقة بينهما من خلال النقاط التالية:

- تساعد المعرفة في تحويل البيانات إلى معلومات
- يمكن تخزين المعرفة في نظم معلومات يدوية أو الكترونية
- تستلم البيانات كمدخلات وتنتج معلومات كمخرجات
- لا تكفي المعلومات لاتخاذ قرارات ناجحة بل لابد من وجود معرفة بخصوص هذه المعلومات
- يؤدي اتخاذ القرار إلى تكوين بيانات جديدة
- يمكن أن يؤدي نظام استخدام المعلومات ونظام المعلومات إلى تعديل في المعرفة نفسها
- أن البيانات وكذلك المعلومات هي أحد عناصر إدارة المعرفة.

¹ مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 30

الفرع الثالث : مفهوم وأهمية المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة:

وردت العديد من التعاريف لمصطلح المعرفة، وتعددت باختلاف المدارس الفكرية للباحثين وكذلك باختلاف المناهج والمجالات الفكرية، وسوف نقتصر في دراستنا على ذكر بعض التعاريف للمعرفة على النحو الآتي:

إن المفهوم اللغوي للمعرفة يشير إلى إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه، أما المفهوم الإصطلاحي فقد أشار (مُجد الصيرفي) إلى أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبية فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير.¹

في حين يرى (Stewart) بأن المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.²

فالمعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث تحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.³

فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي قدرة الفرد على إكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى.⁴

لذلك فالمعرفة تمثل مزيجاً من البيانات والمعلومات والأفكار والإرشادات تكون بصفة منظمة، وتكتسب بالتعلم والممارسة، توجه سلوك الفرد والمجتمع بصفة عامة في كافة مجالات النشاط الإنساني.

ثانياً: أهمية المعرفة:

¹ مُجد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص 163.

² أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 58.

³ إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبني، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن، 2004، ص 24.

⁴ Bartheleme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval –Québec- Juin 2001, P2, P 3.

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (KE) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية:¹

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة مجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو إستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

الفرع الرابع: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بخصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 13

- فمثلا أشار (زكريا) إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:¹
- 1- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 - 2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وإنتقاء الجزء المقصود منها.
 - 3- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
 - 4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أنها تعلو على التغيير.

5- الدقة والتجرد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

وأشار (Mc Dermott) إلى ست مزايا أو خصائص للمعرفة هي:²

1. المعرفة هي فعل إنساني.
2. المعرفة تنتج عن التفكير.
3. المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.
4. المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
5. المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.
6. المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.

الفرع الخامس: أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعا وأشكالا عديدة من بينها:³

1. المعرفة الضمنية غير الظاهرة: وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تحتزنها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.

1 محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص، 21

2 محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص، 22

3 أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 7.

2. المعرفة الظاهرة: التي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير، أو بحث أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك فإن المعرفة قابلة للتخزين والنشر، والإنتقال، والتوزيع، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية.
3. المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية، أي معرفة فكرية أو نظرية، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد.
4. المعرفة قد تكون عامة وشاملة لجوانب عديدة، وقد تكون معرفة متخصصة بمجال أو جانب معين، أو مجالات وجوانب محددة.
5. المعرفة يمكن أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد، أو مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة.

الفرع السادس: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، إن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقد بما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين:¹

1- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات عملية إستنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإنترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الإختراع الخارجية، وتعد البيئة الخارجية المصدر الأساسي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية، السمعية والبصرية، واللمس والذوق، والشم على إكتساب البيانات من الأحداث والحوادث التي يمر بها هؤلاء الأفراد والتي تؤدي إلى تنمية قدراتهم الإدراكية، والفهمية مثل القدرة على التأمل والفهم، والتسيب، والحكم مما يمكنهم من معالجة القضايا والمشاكل المختلفة التي تواجههم، إن الخبرة، الذكاء، التفكير، والتعلم تمكن الأفراد من تفسير

¹ اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2015، ص ص 75، 76

المعلومات ووضعها في إطار تطبيقي حيث تصبح معرفة، والإختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الإختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفا.¹

ويرى (Nonaka)² أن كل مؤسسة تعمل لمواجهة التهديدات المحتملة أو لإستغلال الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على جمع المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المؤسسات بإعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم إدارة المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات، كما يعمل على تتبع الأسرار التجارية، وبعض المؤسسات تقوم بإستئجار مخبرين أو محابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوطاء.³

2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.⁴ ويوضح الشكل الموالي مصادر المعرفة.

الشكل رقم (1-2): مصادر المعرفة



source :Fernandez, knowledge management challenges solutions and technologies, pearson E ducation, Inc, New Jersey, USA , 2004

¹ Yu, H , Tatoglu, E, Zaim, S, **Do we know what really drive KM performance**, Journal of knowledge management 11 (06): 2007, p p 39, 76

² Nonaka, I, and Takeuchi, H , **The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation**, Oxford university press. 1995.

³ Harryson A, S, **Managing Knowledge Who Based Companies** : Published By Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Britain, Second Edition, 2002, P P 147, 150

⁴ Alkahaldi, Firas, **An integration of information technology, culture of knowledge transfer and innovative work environment in support of organization al knowledge creation activities**, unpublished Ph D, thesis, University of Huddersfied. 2003.

المطلب الثاني : ماهية إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال وتعاضم دورها بعد أدراك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة وإستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، إن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة يتوافق ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء، إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة، إلى المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة، وعن الأعمال التي تجد أن حقوق الملكية هي القوة المحركة إلى الأعمال التي ترى أن معرفة الأفراد هي القوة المحركة.¹

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المطلب إستعراض أهم المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، بدءا بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وأهدافها، وأهم المبادئ التي تقوم عليها، وعناصرها الأساسية، كما نتطرق إلى مبررات التحول اتجاه إدارة المعرفة، وأهم إستراتيجياتها، ونختتم هذا المطلب بذكر العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:

أولا: مفهوم إدارة المعرفة:

يمكننا القول أنه من الصعوبة بمكان إيجاد مفهوم واحد وشامل لمصطلح إدارة المعرفة، نظرا لوجود عدة إختلافات بين الباحثين والمهتمين بإدارة المعرفة، في خلفياتهم العلمية والعملية، ومنطلقاتهم الفكرية، والمدارس العلمية التي ينتمي لها هؤلاء الباحثين، ضف إلى ذلك طبيعة المصطلح في حد ذاته والذي يتميز بشساعته وشموله لعدة ميادين، والحركية الكبيرة التي يعرفها نتيجة التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها، ومن التعاريف الواردة لمصطلح إدارة المعرفة ما يلي:

تعرف إدارة المعرفة (Gartner Group)² بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وإنتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، وإسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها.

ويعرفها (Griffiths)³ بأنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظمتها الداعمة.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص، 11

² Gartner Group, will your Culture Support KM? Work Force, 77,(10), 1998, P44

³ Griffiths, E, knowledge Management For Global Opration Savd its Impact, Oil and Gaz in dustry, February, 13, 1997, P 62

في حين عرفها (Wiig, 2002) على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة إستخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب إرتباطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طرق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.¹ من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها تلك العمليات المنظمة والهادفة لتحسين أداء المؤسسة، من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري والوسائل التكنولوجية، عن طريق تشخيص وتوليد المعرفة وتخزينها، ومن ثمة المشاركة بها لتطبيقها في المؤسسة بما يخدم أهدافها.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، إن أهمية إدارة المعرفة تظهر من خلال النقاط التالية:²

- 1- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في إتجاه تحقيق أهدافها؛
- 2- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- 3- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- 4- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- 5- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

¹ مُجد الصيرفي، مرجع سابق ص 164.

² Nonaka, I, and Takeuchi, H, **The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation**, Oxford university press. 1995, P15

6- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛

7- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

8- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها وإستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

9- إن إدارة المعرفة تعزز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.¹

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ والتي تظهر القواعد الأساسية التي يجب أن تتبعها المنظمات لتصميم أنظمة المعرفة، كما تؤكد المبادئ على أهمية المشاركة في المعرفة وتؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال، والتركيز على أهلية المعرفة بشكل يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة ومن هذه المبادئ ما يلي:²

1- إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها؛

2- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلولاً ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا؛

3- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين لأهمية المعرفة؛

4- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة؛

5- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل؛

¹ Mckechine, **Websters New Twentieth Century Dictionary of English Language**, willian Collins Ward Publish Co, Inc, 1998,

² إسهمان ماجد الطاهر، مرجع سابق ص ص 41، 42، بتصرف

- 6- يعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث إن إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية؛
- 7- تعتبر المعرفة قوة؛
- 8- إن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً؛
- 9- إن المعرفة تسعى للإستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم كإستمرارية الحياة؛
- 10- إن المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها إيصال ما نعرفه، ويعني إنتشار وإتساع المعرفة التنظيمية أنه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها؛
- 11- إن إتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمراً مفضلاً، حيث إن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان، فالمعرفة تحسن معدل النمو للنظم اللامركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق؛
- 12- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث إن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة؛
- 13- إن المعرفة لا تنمو إلى ما نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفتى، تماماً كما تفتى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه، وإستمرارية إستخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إنماء وتطور المعرفة؛
- 14- إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية إجتماعية، ويعني ذلك أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعية؛
- 15- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وإيجاد بيئة مساندة للمعرفة؛
- 16- لا يوجد مستوى واحد للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث إنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة، وبالعديد من الطرق المختلفة؛
- 17- إن الكيفية التي تُعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة:

- يرى (Hols and Singh) أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق الآتي:¹
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل وإنتقال المعرفة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي؛
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
 - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
 - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
 - تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها؛
 - المساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل بما يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة؛
 - تسهيل عملية تشاركية المعرفة؛
 - تنمية ما يسمى بموظفي المعرفة أو صناعتها وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص معين.

الفرع الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

- يرى العديد من الباحثين أمثال (صلاح الدين الكبيسي) أن لإدارة المعرفة مجموعة من العناصر الأساسية وهي (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، والعملية)
- فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وبإشراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعاً وخدمات، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها،² وفيما يلي شرح مبسط لهاته العناصر الأساسية:
- أولاً: الإستراتيجية:**

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

¹ Hols apple, C, and M,Singh : the knowledge management value systems with applications ; Activities for competitiveness. Expert systems with applications, Vol 20. 2001. P 82

² الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 90

ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية:

- إن إختيار المنظمة لإستراتيجية معينة، سواء أكانت تنوعياً أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية يدفع في إتجاه توليد معرفة جديدة؛
- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس، لكي يتقاسموا المعرفة؛
- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع؛
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار، والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلاً الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها؛
- تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات، أو مع المنظمات المماثلة؛
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة؛
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الإنتقال والتحول بينهما.

ثانياً: الأشخاص: يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومدير الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا يمكن العمل بدونهم، وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات وإهتماماً في جانب المخرجات، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة، كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي. وفيما يلي الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة كما حددها الكبيسي:¹

- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى)
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومن العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية
- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة.

ثالثاً: التكنولوجيا:

لها دوراً مهماً في إدارة المعرفة، في توليد المعرفة أو في إكتسابها أو نشرها أو الإحتفاظ بها، وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى، وأهمها الموارد البشرية، وخصوصاً في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة:

- أنظمة دعم القرار

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص ص 33، 34

- معالجة الوثائق

- الأنظمة الخبيرة.

ويتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية:¹

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة، وذات تكلفة أقل ومتيسرة
- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة
- أسهمت في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخبز ومشاركة ونقل وتطبيق وإسترجاع البحث
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

رابعاً: العملية

من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة
- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟

- تقرير مدى الممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

وحدد الكيسي دور العملية في إدارة المعرفة من خلال الأنشطة التالية:

- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة (الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم)
- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد

¹ الكيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 95

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الإستجابة.

الفرع الرابع: مبررات التحول في إتجاه إدارة المعرفة

هناك مجموعة من المبررات التي شجعت المنظمات على التحول في إتجاه إدارة المعرفة ذكرها الباحثين منها ما أشار (مُجد عواد الزبادات) حيث يؤكد أن تحول المنظمات للإهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء إستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في إتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعاضم دور المعرفة في نجاح المنظمة، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة
- العولمة التي مكنت الاتصال المباشر بين المجتمعات العالمية بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت
- إمكانية قياس آثار المعرفة بشفافية كبيرة وقدرة غالبية المنظمات على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال
- إدراك المؤسسات المالية العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هما المصدر المحوري للميزة التنافسية، وأن المعرفة هي أهم من المصادر التقليدية، مثل رأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، الأمر الذي يستلزم الدفع في إتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات العميل، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة هذه التغييرات.
- إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

الفرع الخامس: تأثير إدارة المعرفة على العاملين

تستطيع إدارة المعرفة أن تؤثر على موظفي المنظمة بطرق عديدة منها:¹

- 1- تستطيع إدارة المعرفة تسهيل عملية تعليم الأفراد (التعلم من بعضهم البعض ومن خلال المصادر الخارجية)، حيث يسمح هذا التعليم للمنظمات بأن تزدهر وتنمو بشكل ثابت وتسمح للمنظمات بأن تغير إستجابتها لحالة السوق وللتقنيات الجديدة التي تظهر.
- 2- تسبب إدارة المعرفة بأن يصبح الموظفون أكثر مرونة وأكثر رضا عن المنظمة وهذا يأتي بسبب تطوير إمكانياتهم بالتعلم حول حلول مشاكل الأعمال التجارية والتي تم العمل بها في الماضي وأيضا تلك الحلول التي لم تكن مجدية لحل المشاكل

أولا: التأثير على تعلم الموظفين:

تساعد إدارة المعرفة على تحسين تعليم الموظفين وتحسين عملية إكتسابهم للمعرفة الجديدة في مجال تخصصهم حيث يمكن إتمام ذلك بمختلف الطرق منها:

- التبرير: (تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة)
- العلاقة الإجتماعية (من خلال الاجتماعات والنقاشات بين الموظفين)
- الممارسة والتطبيق العملي
- الذاتية.

ثانيا: التأثير على تأقلم الموظف:

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الإستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإن الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن.

ذلك وأيضاً عندما يدرك الموظفون التغييرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغييرات الجديدة.

إن الإشتراك بالمناقشات الحرة وجلسات الحوار تعمل على إعداد الموظفين ليستجيبوا بشكل جيد للتغييرات التي تطرأ على الشركة في البيئة المحيطة بها في المستقبل وتجعلهم أكثر قابلية لتقليل هذا التغيير لذا فإدارة المعرفة تعمل على تجهيز الموظفين للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة التي تطرأ.

ثالثاً: التأثير على الرضا والأمن الوظيفي للموظف:

هناك فائدتان لإدارة المعرفة والتي تم إكتسابها من قبل الموظفين حسب ما تم مناقشته في النقطة السابقة وهاتان الفائدتان هما:

1. قدرة أفضل للموظفين على التعليم من الموظفين في الشركات الأخرى والتي تفتقر لإدارة المعرفة.
2. إن الموظفين أصبحوا أفضل إستعداداً للتغيير، هذه التأثيرات تؤدي إلى شعور الموظف بالرضا والأمن الوظيفي وذلك بسبب اكتسابه للمعرفة وبسبب تحسين مهاراته وبسبب تحسين قيمتهم في السوق نسبة إلى غيرهم من موظفي الشركات

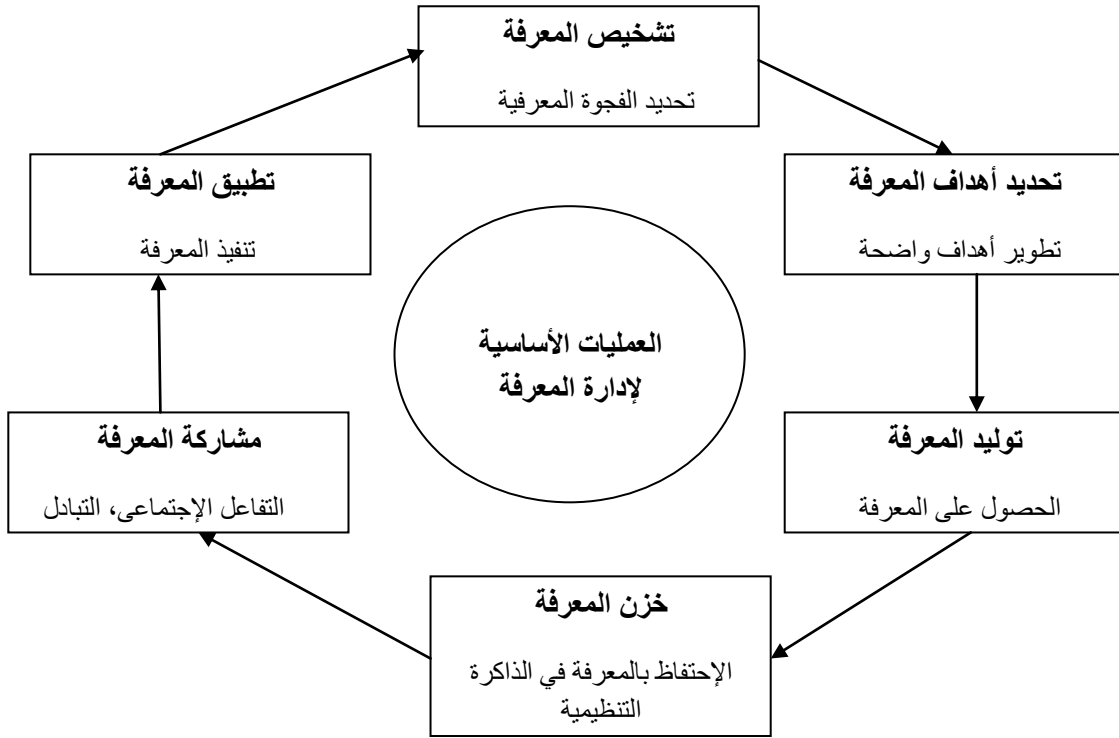
إذن فإدارة المعرفة تعمل على زيادة معرفة الموظفين وزيادة أدائهم الوظيفي وتحسين تعليمهم وإستعدادهم لتقبل التغيير في المستقبل، خاصة لما يتشارك هؤلاء الموظفين فيما بينهم المعارف والخبرات التي تم إكتسابها من العمل.

الفرع السادس: عمليات إدارة المعرفة

إن تشعب مجال إدارة المعرفة وتعدد إستخداماتها جعل من تنوع عملياتها أمراً طبيعياً، فإدارة المعرفة تتكون من مجموعة من العمليات الأساسية وهي التي تحدد دورة حياتها، وفي هذا الإطار تنوعت وإختلفت وجهات نظر الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، وأحياناً أخرى حتى في مسمياتها من مكونات أو عمليات أساسية أو جوهرية، وبالرغم من هذا الإختلاف إلى أن هناك إجماع بين هؤلاء المفكرين في كون عمليات إدارة المعرفة ضرورية وحاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، وفي دراستنا هاته سنركز على أهم العمليات والتي يراها

الباحث ضرورية ومهمة لإدارة المعرفة، إنطلاقاً من مسح الدراسات السابقة التي تناولت هذه العمليات، ويمثل الشكل رقم (1-3) العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.

الشكل رقم: (1-3) يوضح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

وعليه فالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة هي:

أولاً: تشخيص المعرفة

إن الصعوبة الأولى التي تواجه المنظمات هي الوصول إلى المعرفة التي تحتاجها في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، وبالتالي فتشخيص المعرفة يعتبر العملية الأولى من عمليات إدارة المعرفة، ويتوقف عليها نجاح باقي العمليات الأخرى الفرعية، وبدون التشخيص الدقيق للمعرفة المتوفرة سواء داخل المنظمة أو خارجها لا يمكن الاستفادة من مزايا المعرفة بالمنظمة.

ويعد تشخيص المعرفة¹ من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 92

مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتُعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وبالتالي نستنتج أن تشخيص المعرفة يستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود من المعارف والخبرات بالمنظمة، مع ما هو مطلوب منها، وهو ما يبرز أهمية هذه العملية من عمليات إدارة المعرفة.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة:

بعد قيام المنظمة بالتشخيص الدقيق للمعرفة التي تحتاجها في نشاطاتها وخدماتها، تأتي مرحلة تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من هذه العملية، فالمعرفة ليست هي الهدف بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا الإطار يشير (Heisig & Vorbeck, 2000) إلى أن إدارة المعرفة¹ تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة منها: تحسين العمليات، وخلق الوضوح حول مجالات عمل المنظمة والمشكلات التي تعترض عملها، وتسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ، والجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وإنها تتمحور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة، وتقديم الحلول غير التقليدية، وفي هذا الإطار يؤكد (Prior, 2007, 7) على أنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تُعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

وتعتبر عملية تحديد أهداف المعرفة مرحلة مهمة من عمليات إدارة المعرفة ترسم الطريق الذي تسلكه المنظمة في باقي العمليات الأخرى، لأن أي عملية غير محددة الأهداف مسبقاً لا يمكن نجاحها وتحقيق الغاية منها.

ثالثاً: توليد المعرفة

العملية الثالثة من عمليات إدارة المعرفة هي عملية توليد المعرفة، فبعد قيام المنظمة بتشخيص وتحديد الأهداف من المعرفة، تأتي مرحلة التوليد لمعرفة جديدة، وهي الحصول على المعرفة بطرق مختلفة، وتبرز أهميتها في أنها تقود المنظمة

¹ الكيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 68

إلى الإبداع التنظيمي مما يمكنها من إكتساب خبرة تنافسية في مجال نشاطها، وتتم عملية توليد المعرفة من خلال الأفراد العاملين بالمنظمة أو من الخبراء الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في هذا المجال، ويرى (Laudon & Laudon, 2007)¹ أن المنظمات تحصل على المعرفة بعدة طرق اعتمادا على نوع المعرفة التي تبحث عنها فقد تحصل عليها من خلال الوثائق والتقارير والتطبيقات الخاصة بالمنظمة أو من خلال تطوير شبكات الخبرة عبر الانترنت بحيث يجد العاملون الخبرة في المنظمة التي تمتلك المعرفة، وأحيانا المنظمات تخلق المعرفة من خلال اكتشاف نماذج للبيانات أو استخدام محطات عمل المعرفة إذ يستطيع المهندسون اكتشاف معرفة جديدة، وكذلك يمكن الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية مثل تقارير الصناعة والآراء القانونية والبحوث العلمية والاحصاءات الحكومية.

رابعا: خزن المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة نقطة الإرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة.² وفي هذا الإطار يرى (Laudon & Laudon, 2007, 435) أن المعرفة يجب أن تخزن من أجل إمكانية إسترجاعها وإستخدامها من قبل العاملين، ويتم ذلك من خلال أنظمة إدارة الوثائق التي تصنف الوثائق حسب إطار شامل يقوم بخزن جميع الوثائق، وقواعد بيانات معرفية، والأنظمة الخبيرة التي تساعد على الإحتفاظ بالمعرفة من خلال تحويل المعرفة إلى ثقافة وعمليات تنظيمية، وهنا يجب على الإدارة دعم ومساندة أنظمة الخزن من خلال مكافئة العاملين على بذل الجهد والوقت لتحديث وخزن هذه الوثائق بشكل دوري، ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.³

¹ أكرم محسن الباسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من

القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، سنة 2012

² برويست جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004، ص 30

³ Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed,

Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007, P 435

خامسا: مشاركة المعرفة (التشارك المعرفي)

إن من الاستراتيجيات الهامة التي ركزت عليها المنظمات في السنوات الأخيرة الماضية هي مشاركة المعرفة من اجل الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق الفاعلية. ويقصد بمشاركة المعرفة (الدمج بين المعرفة المختلفة والموجودة فعلاً من اجل خلق معرفة جديدة وضمنان نشر المعرفة الجديدة في كل أنحاء المنظمة)¹

وهي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية² إن مشاركة المعرفة هي عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المتلقي المعرفة المنقولة إليه وكان قادراً على استخدامها، ويتم النقل بوحدة من العمليتين هما التفاعل الاجتماعي والتبادل، أي تبادل الأشخاص للمعارف التي يمتلكونها لغرض تركيبها وتدويرها، إن العاملين من خلال تفاعلاتهم الرسمية وغير الرسمية أثناء العمل يتبادلون المعرفة، ويمثل هذا التبادل مصدراً للميزة التنافسية للشركة.³

إن مشاركة المعرفة أو ما يطلق عليها أحيانا التشارك المعرفي أو تشارك المعرفة تعتبر عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة ويتمثل في تلك العملية الطوعية التي تنطوي على نقل، تحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي والتبادل تنتج عنه خلق معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة.

سادسا: تطبيق المعرفة

يمثل تطبيق المعرفة المرحلة الأخيرة من دورة حياة المعرفة، والتي يجري فيها توظيف المعرفة المتاحة لدى المنظمة لتحقيق أهدافها بفاعلية، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي توظف المعرفة المتاحة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة.⁴

وفي هذا الإطار يرى (الخيرو، وجمال، 2، 2004)⁵ أن تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة حيث لا يكفي الحصول على المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها فقط، بل استثمار تلك المعرفة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات،

¹ Peter, H., Christensen, "Knowledge Sharing: Time Sensitiveness and Push-Pull Strategies in Anon-Hype Organization" , www.brint.com/papers/kmebiz.htm, 2003

² Dalkir, Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, U.S.A. Elsevier Buttesworth- Heinemann, 2005 P 22

³ مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 80.

⁴ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 76

⁵ الخيرو، قتيبة صبحي أحمد وجمال سحر، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، بعنوان: "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26-28 نيسان 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردن.

المعرفة التي لا تنعكس بالتنفيذ أو بالتطبيق تبقى مجرد كلفة ضائعة، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الموظفة قياسا بما متوافر لديها.

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

في ضوء المتغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، إزدادت حاجة المنظمات لتطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمكنها من البقاء والمنافسة في عالم شديد التغير، وإزدادت أهمية المعرفة وأصبحت مصدر و مورد مهم أكثر من الموارد الأخرى المالية والبشرية أو الموارد الطبيعية...، ومن هذه المفاهيم إدارة المعرفة والتي أصبحت المنظمات تتبناها في مختلف عملياتها وأنشطتها، وأبرز مكون لإدارة المعرفة هو مشاركة المعرفة التي تتيح للموظفين نقل وتبادل المعارف فيما بينهم على نحو يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل ، وإنجاز المهام بشكل جيد.

وفي هذا الإطار سنتناول في هذا المبحث مفهوم التشارك المعرفي وأهمته، وأهم أشكاله ومتطلباته، بالإضافة إلى عمليات وأبعاد التشارك المعرفي، والمحددات الرئيسية التي يقوم عليها وأبرز معوقاته.

وذلك وفق التقسيم الموضح على النحو التالي:

المطلب الأول: ماهية التشارك المعرفي

المطلب الثاني: أشكال ومتطلبات التشارك المعرفي

المطلب الثالث: عمليات وأبعاد التشارك المعرفي

المطلب الرابع: محددات التشارك المعرفي.

المطلب الخامس: معوقات التشارك المعرفي

المطلب الأول: ماهية التشارك المعرفي:

تعيش الإدارة اليوم تحديات مختلفة فرضها العصر الحالي الذي يتميز بالتغير السريع، مما يستدعي منها تسخير جميع مواردها المادية والمالية والبشرية، وخاصة المعرفية حتى تتمكن من مسايرة هذه التغيرات والتطورات السريعة، وهو ما يضمن لها البقاء والإستمرار، ويمكنها من تقديم خدمات في المستوى المطلوب، ترضي جميع الأطراف التي تتعامل معها من خلال إحترام الإلتزامات التي على عاتقها والمهام المنوطة بها.

إن توفير الإدارة الجزائرية لبيئة يسودها الثقة والتعاون بين الموظفين رهان يتطلب بذل المزيد من الجهود حتى يكون هناك مشاركة وتعاون بين الموظفين لنقل المعلومات والخبرات فيما بينهم من خلال التشارك المعرفي وتبادل الآراء والأفكار التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم في عملهم. ويُعد التشارك المعرفي العملية المفتاحية في إدارة المعرفة باعتباره العملية الأكثر قدرة على توفير أهم الممارسات الأساسية التي تؤدي إلى النجاح في إدارة المعرفة داخل المنظمة وتؤدي إلى زيادة الرأس مال المعرفي، لكون أن تشارك المعرفة يتعلق بإتاحة المعرفة داخل المنظمة ككل، ويقوم على خلق قاعدة معرفية تعاونية وبالتالي اكتساب المنظمة القدرة على مواجهة تهديد تقادم وفقدان المعرفة داخلها، فعادة ما يطلق على الأصل المعرفي مصطلح الأصل غير المنهني باعتباره الأصل الوحيد الذي يزداد كلما تم تشاركه،¹

الفرع الأول: مفهوم التشارك المعرفي

يعتبر مفهوم التشارك المعرفي من أبرز المفاهيم الحديثة التي إستحوذت على إهتمام الباحثين والدارسين في مجال إدارة المعرفة في الآونة الأخيرة، نظرا لإزدياد أهمية التشارك المعرفي وحاجة المنظمات الملحة له، خاصة وأنه يساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية ومن تم تحسين الخدمات التي تقدمها مختلف المنظمات على إختلاف أشكالها وأحجامها، وعلى الرغم من هذا الإهتمام الواسع من الدارسين لموضوع التشارك المعرفي إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف واحد وشامل ، نظرا لإختلاف الإتجاهات والمنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وهو ما انعكس في بروز عدة مفاهيم لمصطلح التشارك المعرفي، وفي هذا الإطار نوضح أولا المدلول اللغوي لكلمة التشارك المعرفي، ثم نستعرض مجموعة من التعاريف التي ذكرها الباحثين لهذا المصطلح.

1-المدلول اللغوي:

لقد ورد مصطلح التشارك المعرفي في معاجم كثيرة، إذ جاء في لسان العرب أن كلمة تشارك تعني شارك شخص ما الآخر في إنجاز شئ ما (إبن المنصور، 2005، 265)، وفي مختار الصحاح تشارك_ تشاركا أي جعله شريكا له في عمله أو ملكه (الرازي، 2014، 51)، أما في معجم الوسيط شاركه أي كان شريكه، وفلان يشارك في علم كذا أي له نصيب منه، وتشاركا أي إشتراكا (مصطفى وآخرون، 1989، 481)، إن المدلول

¹ Todd R, Groff, Thomas, P. Jones, Introduction to knowledge management: KM in Business, Butterworth Heinemann, USA, 2003, P 2

اللغوي لمصطلح التشارك المعرفي يؤكد على أن هناك طرفين في العملية التشاركية طرف مُصدر للمعرفة وطرف آخر مستقبل أو شريك في المعرفة التي قدمها الطرف الأول

أما في اللغة الإنجليزية فإن مصطلح (Sharing) في قاموس Worde References تعني التشارك أو التقاسم أي يتقاسم شخصان نصيبهما في الأرباح (Worde References, 2015,576) أما في قاموس Oxford فهي تعني شخص ما يشترك مع شخص آخر لعمل أو إعطاء شيء ما (Oxford,2003,706).

جدير بالذكر أن الشيء الوحيد الذي لا ينقص كلما تم تقاسمه هو العلم و المعرفة بعد تشاركتها، فقيام شخص ما بمشاركة معارفه وخبراته مع شخص آخر لا ينقص ذلك من معرفته شيء بل قد تزيد وتتنوع بالدليل أو البرهان نتيجة لردة فعل المتلقي للمعرفة،

2- تعريف التشارك المعرفي إصطاحا:

وردت العديد من المفاهيم لمصطلح التشارك المعرفي وإختلف الكتاب والباحثين في وضع تعريف محدد وشامل للمصطلح، نظرا لتعدد الزوايا التي يرى منها كل باحث، وكذلك لإختلاف المدارس الفكرية والفترات الزمنية بينهم، كما أن هناك إختلاف حتى في مسمى المصطلح إذ نجد البعض يطلق عليه مشاركة المعرف، وآخر التشارك المعرفي، والبعض الآخر تشارك المعرفة، والمشاركة المعرفية وكلها مصطلحات ذات معنى واحد، وفي هذه الدراسة يستخدم الباحث مصطلح التشارك المعرفي، ومن بين التعاريف الواردة حول المصطلح نذكر:

يؤكد (Rong, 2007, 38) بأن التشارك المعرفي يعبر عن واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعمل بشكل تدريجي على تطوير وتحسين العمليات الانتاجية والخدمية في المنظمات المختلفة، والعناصر التي تشكلها وبالتالي فهي تربط بشكل وثيق بالأداء الإستراتيجي والقدرة التنافسية للكثير من المنظمات المعاصرة.¹

من هذا التعريف يظهر أن التشارك المعرفي يعتبر عملية فرعية رئيسية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة أساسا بالأفراد، ولا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها أو حجمها الإستغناء عنه إذا أرادت تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها، نظرا لتأثيره الوثيق على الأداء الإستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، وبالتالي إكساب المنظمة القدرة التنافسية في مجال نشاطها، وعليه فالتشارك المعرفي يحمل بُعدا تنظيميا.

¹ Rong, D. U, shizhong, & A, Yuding, Ren, **Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xian, chine**, Journal of Expert Systems with Application, 2007, P 38

وفي هذا الإطار تشير (ناريمان دريس)¹ إلى أن إعتبار تشارك المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، أي إعتباره جزئية من الكل لا يعني أن هذا المفهوم هو ضيق الحيز ومحدد بصورة مطلقة، وإنما يعبر تشارك المعرفة على مجموعة من الممارسات والعمليات الفرعية، وبالتالي فهو مفهوم شامل ذهب الباحثين والمتخصصين في المجال إلى إعتباره إدارة في حد ذاته.

ويرى (Lin) أن التشارك المعرفي هو فعل تبادل المعرفة بين وحدات المنظمة من أجل الوصول إلى منافع حالية ومستقبلية.²

من خلال هذا التعريف يظهر أن التشارك المعرفي عمل يقوم أساسا على تبادل المعرفة، أي إعتبار تبادل المعرفة عملية فرعية مهمة من عمليات التشارك المعرفي، يهدف لتحقيق منافع ومزايا سواء في الحاضر أو المستقبل، تستفيد منه جميع الوحدات التنظيمية ويشجع العاملين لإتاحة خبراتهم ومعارفهم لغيرهم.

كما يعرف التشارك المعرفي بأنه عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات، المفاهيم) من فرد إلى فرد آخر في المنظمة (Law & Ngai).³

في حين وصف (Hoof Fand. W) التشارك المعرفي بأنه عملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة⁴

يظهر من التعريفين السابقين أن التحويل والنقل عمليتين رئيسيتين ومهمتين للتشارك المعرفي، فنقل المعرفة تتم من خلال الاتصالات بين مُصدر ومستقبل المعرفة، أما عملية نقل المعرفة فتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والمخالطة والحوار بين أفراد المنظمة، ينتج عنها خلق معرفة جديدة تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة على حد سواء، ضف إلى ذلك يشير هذا التعريف لضرورة وجود طرفين في عملية تشارك المعرفة داخل المنظمة، وهما الطرف الأول مالك المعرفة، والطرف الثاني المستفيد من مهارات وخبرات الطرف الأول.

وفي هذا الإطار لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية إنتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، إذ يبين

1 ناريمان دريس، نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.2019، ص 29

² Lin, hsiu fen, **Knowledge sharing & Firm ; innovation capability an empirical study**, 2007,P 16

³³ Law, Chuck C ,H & Ngai, Eric W,T **An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance**, Expert system with Applications 34,2008, PP 2342-2349, Elsevier.

⁴ Hsiu Fen Lin ; Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, International Journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, vol 28, N° 3/4, 2007, p 318,

(Coakes) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.¹ يظهر من التعريفين السابقين أن هناك عمليات فرعية للتشارك المعرفي وهي عمليات نقل المعرفة، تحويل المعرفة، تبادل المعرفة، سيتم لاحقا شرح مفصل لها

ويعرف (Dulce et al) التشارك المعرفي بأنه العملية التي يتبادل من خلالها الأفراد معارفهم (الضمنية والصريحة) ويخلقون مع بعضهم البعض معرفة جديدة.²

وفي نفس السياق يؤكد كل من (Bartol & Srivastava) أن التشارك المعرفي هو تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات، والأفكار والإقتراحات، والخبرات المتعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض، ويمكن تشارك المعرفة الصريحة وكذلك الضمنية.³

يقوم الأفراد من خلال التشارك المعرفي بتبادل المعارف بنوعيتها الضمنية والصريحة، فالمعارف الضمنية وهي تلك المرتبطة بالفرد والموجودة داخل عقله، يصعب الوصول إليها وهي غير ظاهرة مثل الخبرات المهنية، والمهارات والمعارف التي إكتسبها، أما المعرفة الصريحة فهي تلك المعرفة المتوفرة في الوثائق، والملفات، وموجودة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وبالتالي يسهل الوصول إليها والإستفادة منها عكس المعرفة الضمنية. وعليه فلا يرتبط التشارك المعرفي بتشارك المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر فقط بل يتعداه للمعارف الصريحة المتوفرة بالمنظمة.

ويعرف التشارك المعرفي بأنه عملية التحويل المتبادل للمعرفة والخلق المشترك للمعرفة الجديدة والتي تدل ضمنا على التشارك التعاوني بين الأفراد الذين يعملون بإتجاه تحقيق هدف مشترك.⁴

ومن جهة أخرى تربط العديد من التعاريف مفهوم التشارك المعرفي بأداء العاملين وضرورة أن تدرك المنظمة خبرات ومعارف العاملين لديها حتى تستفيد منها وتتمكن من توجيه هؤلاء العاملين لمجالات معينة تتوافق مع معارفهم وخبراتهم، وهو ما يؤكد (christensen) إذ يرى أن المنظمات تستطيع الوصول إلى أفضل

¹ اسمهان ماجد الطاهر، ابراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث، بعنوان: إدارة المنظمات - التحديات العالمية المعاصرة - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 28، 27 نيسان 2009، ص 7

² Dulce V, Marques et al, **Knowledge sharing networks and performance**, comportamiento organizacional E GESTAO, 2008, VOL. 14, N 2, P 166.

³ Bartol, K, M & Srivastava, A , **Encouraging Knowledge sharing : the role of organizational reward systems**, Jornal of Leadership and Organization Studies, 9(1),2002, P 65

⁴ Marylène Gagné, **A Model of Knowledge sharing Motivation**, Human Resource Management, Human Resources Management, July-August 2009, Vol .48, N 4, Wiley Inter Science, 2009, P 572.

الممارسات عندما تدرك كيف يمكن لها أن تصبح أكثر قدرة على معرفة ما يعرفه العاملون لديها، ومن ثم مشاركة ما يعرفونه، وما يدعم هذا القول أن الكثير من الدراسات والبحوث المعاصرة في إدارة المعرفة تركز على معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة لتبادل المعارف بين الأفراد المختلفين ولا سيما مع ثورة الاتصالات والأنترنت.¹ ويعرف (wang) التشارك المعرفي بأنه الوسيلة الأساسية التي من خلالها يمكن للموظفين أن يسهموا في تطبيق المعرفة والإبتكار وفي النهاية يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.²

وعليه فالتشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو إهتمامات مشتركة أو تواجههم مشاكل مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المؤسسة، وإنما يتضمن أيضا تشارك المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر، كما يعبر التشارك المعرفي عن نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها وإستخدامها، كما يعني أيضا أن المرسل لا يتخلى عن ملكيته للمعرفة، وبدلا من ذلك تصبح الملكية مشتركة للمعرفة بين المرسل والمستقبل، كما يستنتج أيضا أن التشارك المعرفي عملا تطوعيا، ومن الصعب إجبار الأعضاء عليه، وبدلا من ذلك يمكن إقناعهم وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحوه، وأخيرا إن التشارك المعرفي عملية تعليمية ديناميكية حيث يتعلم الأفراد ويتفاعلون باستمرار لتحقيق الإبداع والإبتكار.³

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول أن التشارك المعرفي هو عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، ويشمل عمليات نقل وتحويل المعارف وتبادل الخبرات المهنية بين العاملين مما يؤدي لخلق معارف جديدة تعود بالنفع على جميع الأفراد والمنظمة على حد سواء.

الفرع الثاني: أسباب وأهمية التشارك المعرفي

أولا: أسباب التشارك المعرفي:

¹ Christensen, peter holdt, (knowledge sharing moving away from the obsession with best practices), Journal of Knowledge Management, volum 11,(1),2007, P 36.

² Wang, sheng, (knowledge sharing ; a review and direction for future research), Human Resource Management Review 20(2),2009.

³ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحى الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، 2015

يرى (boer) بأن هناك ثلاثة أسباب تدفع للتشارك المعرفي في المنظمات، وهي:¹

1. التشارك المعرفي يهدف خلق فهم مشترك، فالعاملين في المنظمات المختلفة بحاجة إلى تكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية أو الفرعية التي يسعون لتحقيقها في المنظمة ككل ولا سيما ما يتعلق بأعمالهم مهامهم أدوارهم وأدواتهم وحتى اللغة التي تشكل أساس التفاهم في منظماتهم، ومعرفة كل ما يتعلق بالمنظمة ككل بدءاً من الداخل وصولاً إلى الخارج، فمن البديهيات اختلاف الأفراد العاملين في المنظمة بمعارفهم وبالتالي هم أكثر حاجة للتشارك في المعارف لغرض تعزيز المعارف ككل.

2. التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن، فمنذ بدايات الثورة الصناعية وما رافقها من تأكيد على التخصص وتقسيم العمل والذي كان له الأثر في تجزئة أو تفتيت المعرفة بين العاملين على أساس الأعمال التي يقومون بها ومن هنا برزت الحاجة للتشارك المعرفي من أجل ردم الفجوات في المعرفة من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لغرض تحقيق الهدف الأكبر في تقديم السلع والخدمات.

3. التشارك المعرفي يهدف تجاوز الصراعات والضغوط فضلاً عما ذكر عن أهمية التشارك المعرفي في خلق فهم مشترك وفي التحول الممكن فإن للتشارك المعرفي دور مهم في تجاوز حالات الخلاف أو الصراع بين أفراد المنظمة فضلاً عن التقليل من تأثيرات التوثر أو عدم الاستقرار بين العاملين فمن خلال التشارك المعرفي يمكن تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب السلوكية والنفسية.

إذن فالأسباب التي تدفع المنظمات للتشارك المعرفي لديها متعددة منها وجود الإختلاف بين العاملين في نفس المنظمة وهو ما يدفع للبحث عن فهم مشترك للأهداف الكلية أو الفرعية بين هؤلاء العاملين لتعزيز المعارف والخبرات المتواجدة بالمنظمة.

كذلك من الأسباب المهمة وهي تحقيق التحول الممكن من خلال سد الفجوات المعرفية وتوحيد الجهود والمعارف والخبرات من أجل تحقيق هدف المنظمة، والقدرة على تقديم سلع وخدمات تلبي حاجيات الزبائن أو المتعاملين مع المنظمة بصفة عامة.

1 أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 130 / 2017.

ومن ناحية أخرى يشكل التشارك المعرفي فرصة لتجاوز الصراعات والضغوط التي تواجه العاملين في المنظمة، لأن الفرد ليس بمنأى عن الضغوط أو الصراعات المرتبطة بممارسته لنشاطه، فمن خلال مشاركة الحوار والنقاش بين العاملين يمكنهم تجاوز العديد من المظاهر السلبية المرتبطة بالجوانب النفسية أو السلوكية. ومن جهة أخرى يرى الباحث أنه من الأسباب التي تدفع المنظمات للإهتمام بالتشارك المعرفي تتمثل في كون الموارد البشرية معرضة بشكل أو بآخر للتسرب الوظيفي في أي لحظة سواء بالإستقالة أو بالوفاة أو بالتحويل لمنظمات أخرى منافسة، وهو ما يشكل تحدي حقيقي لإدارة المنظمة في سبيل المحافظة على الإطارات والكفاءات البشرية التي تزخر بها، وبالتالي يشكل التشارك المعرفي فرصة مهمة لحفظ المعارف الضمنية خاصة للعاملين، ولا تتأثر المنظمة سلبيًا بمغادرة هؤلاء العاملين لها.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي:

هناك حاجة ماسة لمنظمات الأعمال المختلفة للتشارك المعرفي لاسيما المنظمات الحكومية ذات السيادة فقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلمية أهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، وسوف نسرد فيما يلي بعض هاته المساهمات:

تبرز أهمية التشارك المعرفي في كونه يحسن من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات، ويعزز فرص الابتكار وتوليد المعارف الجديدة، ويقلل من تكاليف التدريب، ويحسن من مهارات العاملين نتيجة التعاون والعمل الجماعي مما يزيد من تعميق العلاقات والثقة بين العاملين، وبالنهاية سوف يخلق ميزة تنافسية للمنظمة لا يمكن تقليدها.¹ إذن فالتشارك المعرفي يقلل كثير من التكاليف المرتبطة بالتكوين والتدريب، ويعطي فرصة للعمل والتعاون في شكل فرق عمل مما يعزز الثقة وتعميق العلاقات بين الموظفين وهو ما يعطي للمنظمة ثقافة العمل والتعاون بين الموظفين، يصعب تقليدها من منظمات أخرى.

وفي نفس السياق تؤكد (أقطي جوهره) أن أهمية التشارك المعرفي تبرز من خلال الآتي:

- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في تحسين قدرتهم على إتخاذ القرارات، كما يساهم في رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والإبتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحسين عملية إتخاذ القرار، وتحسين العمليات؛

¹ Aysegul, E,K, **Empowered Employees' knowledge sharing behavior**, Intrnational Journal of business and Management studies, Vol 3, N 2, ISSN: 1309-8047 (online), 2011, P P 69, 76

- إن تطبيق التشارك في المعرفة يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها، كما تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية للأعضاء؛
 - أصبح له أهمية على مستوى الإدارة الإستراتيجية، حيث أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدرا لخلق القيمة؛
 - يعد التشارك في المعرفة بين الأفراد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة، كما يخفض من تكاليف التدريب.
- ويرى (Chonticha) أن أهمية التشارك المعرفي تظهر للإعتبارات التالية:¹
- يعد التشارك المعرفي مهما بالنسبة للمؤسسات فهو يجعلها قادرة على تطوير المهارات والكفاءات، وزيادة القيمة وتعزيز الميزة التنافسية؛
 - يعد التشارك المعرفي عملية أساسية لتسيير المعرفة لأنها تعد المرحلة الأولية للإبتكارات، فالإبتكارات تحدث عندما يقوم العمال بتشارك المعرفة في المؤسسة؛
 - يعد التشارك المعرفي النشاط الذي يمكن العاملين من المساهمة في تطبيق المعرفة، تحقيق الابتكارات وخلق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات؛
 - لقد بينت البحوث أن تشارك ودمج المعرفة يرتبط بعلاقة إيجابية بالقدرات الابتكارية للمؤسسات، إضافة إلى ذلك يرى (Armbrecht) أن التشارك المعرفي يؤدي إلى نشر الأفكار الإبداعية، جوهر الابتكارات وأساس الإبداع في المؤسسة؛

¹ Chonticha Mathuramaytha, **Developing knowledge sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations a Theoretical Model**, International conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol 30, Singapore, 2012, PP 286, 287

- إن نجاح التشارك المعرفي يحصل عند حدوث تفاعل ذو جودة بين الأفراد، إلا أن التركيز عادة ما يرتبط بالمسائل التي تخص معارضة أو مقاومة تشارك المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى بالرغبة والقدرة على استعمال معرفة الآخرين.¹

ومن جهة أخرى حدد (Gurteen) أهمية التشارك المعرفي فيما يلي:²

- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى إكتساب الميزة التنافسية؛
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

ومن ناحية أخرى يرى (نجم) أن التشارك المعرفي يعد أمراً ضرورياً، فهو يساعد على تعزيز الأداء، وتقليل جهود التعلم، فبتشجيع ثقافة التشارك المعرفي داخل المنظمة من خلال وضع المعرفة في استراتيجية عمل المؤسسة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد لتشجيع الرغبة في التشارك المعرفي يمكن أن يؤدي كل ذلك إلى خلق الفرص لتعظيم قدرة المنظمة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع، وتستطيع المنظمة تشجيع ثقافة التشارك المعرفي عن طريق دمج المعرفة في استراتيجياتها، كذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد لتشجيع الرغبة في تشارك المعرفة.³

ويمكن تلخيص أهمية تشارك المعرفة في المؤسسة من خلال أهمية الدور الذي يلعبه بإعتباره منتج أساسي للمعارف الجديدة وآلية فعالة لتطوير القدرات الإبداعية، كما يعمل على الرفع من كفاءة الأفراد والمجموعات القائمة على عملية التشارك المستمر للمعارف في بيئة تنظيمية معينة، ويعد استثماراً للرأس المال البشري فيها، حيث يعمل هذا الأخير في خفض تكاليف البحث عن الكفاءات الجديدة أصحاب المعرفة، وإنما يعمل على ضمان بقاء المعرفة داخل المنظمة من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية من خلال طرق تشارك المعرفة المختلفة، وبالتالي فإن فقط الفرد صاحب المعرفة لا يؤدي إلى فقد معرفته طالما تم نقلها إلى غيره وتم تخزينها.⁴

¹ ناريمان دريس، مرجع سابق ص 36

² Norizzati Azudin et al ; **knowledge sharing among workers : a study on their contribution through informal communication in cyber Java malaysian**, knowledge management and E-Learning, an International journal, Vol 2, P 143,

³ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 511

⁴ ناريمان دريس، مرجع سابق ص 38.

مما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للتشارك المعرفي بالنسبة للأفراد العاملين أو للمنظمة ويمكن إجمالها على النحو التالي:

1- على مستوى الفرد:

- يساعد التشارك المعرفي في إندماج الفرد مع جماعة العمل؛
- يساهم التشارك المعرفي في زيادة المعارف العلمية والعملية للفرد بالمنظمة؛
- يعد التشارك المعرفي فرصة لإزالة الكثير من المشاكل الفردية نتيجة سوء الفهم بين أفراد المنظمة؛
- إن التشارك المعرفي عملية يمكن من خلالها إثبات الذات والتقدير الشخصي للفرد داخل المنظمة
- يساهم التشارك المعرفي من تعزيز الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؛
- يؤدي التشارك المعرفي إلى شعور الفرد بالراحة والطمأنينة نتيجة تعاونه مع زملائه في حل مشاكل العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أدائه؛
- يساعد التشارك المعرفي الموظفين على إتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

2- على مستوى المنظمة: يؤدي التشارك المعرفي لكثير من الفوائد على مستوى المنظمة لعل أبرزها:

- تقليل وتخفيض التكاليف المرتبطة بالتكوين أو التدريب، فمن خلال التشارك المعرفي يقوم الأفراد مالكي المعرفة بتقديم معلومات وخبرات مهنية للأفراد مستقبلي المعرفة حول مجالات العمل وطرق حل المشاكل المختلفة التي تواجههم، والتي كانوا بحاجة إلى التكوين والتعلم فيها؛
- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد؛
- يعد التشارك المعرفي عملية يتم من خلالها التعلم الفردي والتنظيمي؛
- يؤدي التشارك المعرفي إلى الكفاءة التنظيمية من خلال التعلم المستمر وتبادل المعارف والخبرات المهنية المختلفة؛
- يمنع التشارك المعرفي من تكرار الأخطاء التي وقع فيها أفراد المنظمة من قبل؛
- يؤدي التشارك المعرفي إلى خلق معرفة جديدة تعود بالنفع على المنظمة وبالتالي تحسين الفعالية التنظيمية؛
- يساهم التشارك المعرفي في تحقيق التكوين اللازم للموظف في أقل وقت ممكن، ويساعد إدارة المنظمة على معرفة نقاط القوة لتعزيزها لدى الموظف وبيان نقاط الضعف للعمل على معالجتها؛

- ويساهم¹ التشارك المعرفي في تحسين الفعالية والإنتاجية، والجودة والابتكار، ومن ثم تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين عملية إتخاذ القرار، وتحسين العمليات، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها (Ozbebek and Toplu, 2011 :70)، ويسهم كذلك في تحسين أداء الفريق من خلال إيجاد جو من الثقة، والمناخ الملائم للتفكير الجماعي وتطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق، فالتشارك المعرفي يرتبط إيجابيا بالربحية والإنتاجية.

المطلب الثاني: أشكال و متطلبات التشارك المعرفي

الفرع الأول: أشكال التشارك المعرفي

ذكر أغلب الباحثين أن هناك شكلين للتشارك المعرفي، حيث يشير Marquardt² إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود :

● الشكل المقصود : ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.³

● الشكل غير المقصود : ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير ، وما يشبه ذلك.⁴

ويعد Wiig, Prusak, Davenport وسائل أخرى لمشاركة المعرفة ، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، وإجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل، والغرف الصفية

¹ سلمى محمود محمد البلوى، "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود"، العدد 183، الجزء الثاني، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2019، ص ص 576-577.

² Marquardt, Michael, J. **Building the learning Organization : Mastering the 5 Elements for corporate**, USA, Davis- Black publishing company. 2002.

³ Earal, M.J, **information Management**, New York, Oxford University press. (1988)

⁴ Anonymous , **IT Workers expect career development and job satisfaction**. HR Focus, 8 , 1999 ,PP 4-5

الرسمية. كما يؤكد (Fernandas et al) على أهمية البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة، والتدريب، وفرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة¹ ويوضح الجدول الموالي أشكال مشاركة المعرفة

الجدول رقم (1-1) أشكال مشاركة المعرفة

الشكل المقصود	الشكل غير المقصود
- الاتصالات الفردية المبرمجة - الأساليب المكتوبة: مذكرات، تقارير، نشرات دورية ومختلف المطبوعات الداخلية -الأشرطة الصوتية، الفيديو، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج التدريب، إجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء	- الشبكات غير الرسمية - القصص والأساطير

المصدر: ججقيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر قالة ص 98² من خلال إستعراضنا لأشكال التشارك المعرفي التي ذكرها الباحثين نلاحظ أن الشكل المقصود يتم بطريقة مباشرة لإيصال المعرفة من مصدر المعرفة ومُستقبلها، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب...، أما الشكل الغير مقصود فيتم بطريقة غير مباشرة تظهر في صور الاجتماعات الغير رسمية والقصص التي يتداولها أفراد المنظمة فيما بينهم.

الفرع الثاني: متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة منها:³

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 بحلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات؛
2. فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة؛

¹ إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، المرجع السابق، ص 8

² ججقيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر قالة، مجلة المؤسسة العدد 3-2014 جامعة الجزائر3، 2014

³ عبد المالك ججقيق، سارة عبيدات، " تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة" ، العدد06، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2014، ص129 .

3. القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل؛

4. مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل 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 والاتصال: تعتبر كألية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية؛

6. التدريب: لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة يضيف الباحث عنصر الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التشارك المعرفي، والتي تشكل أداة ديناميكية تدفع بأفراد المنظمة إلى تبادل الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض، والتعاون فيما بينهم لزيادة التواصل والتعاون، فالمتطلبات السابقة ضرورية ولكنها غير كافية ما لم تدعم بثقافة تنظيمية تشجع على التشارك المعرفي بين جميع أفراد المنظمة.

المطلب الثالث: عمليات وأبعاد التشارك المعرفي

الفرع الأول: عمليات التشارك المعرفي

تتم مشاركة المعرفة بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات والوحدات التنظيمية المختلفة من خلال مجموعة من العمليات الفرعية تؤدي إلى خلق معارف جديدة تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات وتحدد بشكل كبير مستوى التشارك المعرفي بالمنظمة ومن هذه العمليات نذكر:

أولاً: التبادل: يُعد التبادل العملية الأولى من عمليات التشارك المعرفي، "وهو يركز بالدرجة الأولى على تشارك المعرفة الصريحة، ويستخدم الإتصالات بين الأفراد والجماعات لتحقيق ذلك".¹

¹ إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 07

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

أي أن تبادل المعرفة عملية تتم على مستوى المنظمة وتتمثل في تلك الأنشطة التي تسمح بإستغلال المعارف الصريحة المتواجدة في الذاكرة التنظيمية على مستوى المنظمة، وإتاحتها للمشاركة بين جميع الأفراد والجماعات وكذا الوحدات التنظيمية المختلفة، بالإستعانة بوسائل الإتصال المتنوعة من شبكات الهاتف والإنترنت والأنترانت، بالإضافة إلى الإجتماعات والمشاورات التي تحدث دورياً، وكذلك تتم من خلال عمليات التعلم التنظيمي.

ثانياً: النقل

يُعد النقل جزء لا يتجزء من حياة المنظمة، ومن الأمور التي تحرص المنظمات على نقلها الخبرات والدروس المستفادة، والقدرة على معرفة الكيفية للعديد من الأمور ويجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن جعل المعرفة متوفرة لا يعد نقلاً للمعرفة بل هي نقل احتواء، كما أن الهدف هو تسهيل التشارك المعرفي والتعاون والاستفادة من الشبكات الالكترونية،² وتتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة،³ ويتم نقل المعرفة بمجموعة من الطرق حددها (Diwon) يمكن عرضها على النحو التالي:⁴

- **النقل القريب:** يتضمن نقل المعرفة وتطبيقها 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 الصريحة.
- **النقل البعيد:** يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء والذي يعتبر مصدر للمعرفة، ويتحرك 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

1 حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق ص 847

2 عبد السلام نجادات، مرجع سابق، ص 10.

3 حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق، ص 847

4 نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 67،70.

- نقل الخبر: ويشير 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 إلكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- ومن ذلك يتضح أن عملية نقل المعرفة عملية مركبة تتكون بدورها من مجموعة من العمليات الفرعية وهي أساسية في عمليات التشارك المعرفي، وفي هذا الإطار يؤكد (البطانية، مُجّد، المشابقة زياد، 2010، ص ص 161، 163) أن هناك عمليات فرعية لنقل المعرفة تتم من خلالها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:¹
- النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها.
- نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.
- نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... إلخ، وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل أن تكون قابلة للإستخدام من قبل الفريق الذي إستلم هذه المعرفة.

ثالثاً: تحويل المعرفة

بعد من كل عمليتي تبادل ونقل المعرفة تأتي العملية الرئيسية الثالثة للتشارك المعرفي وهي عملية تحويل المعرفة وفي هذا الإطار أشار الباحثين (H, Tackuchi, I, Nonaka)، إلى نموذج التدرج المعرفي والذي يحتوي على مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل تحويل المعرفة يمكن توضيحها كالآتي:

¹ البطانية مُجّد، المشابقة زياد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص ص 161،

- التفاعل الاجتماعي: و يعكس التفاعل الاجتماعي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد، وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في المؤسسة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، مثال ذلك عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات يؤدي إلى مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين، وفهم طريقة العمل بشكل أفضل.¹ وتؤدي هذه العملية إلى إكتساب المعرفة الضمنية من خلال التجربة والملاحظة، فعملية التفاعل الاجتماعي تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.²

- الإخراج (التجسيد)

إن هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل معارف الأفراد الضمنية إلى صورة ظاهرية، والتي تسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة،³ ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلنية... إلخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوما لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل: الكلمات، المفاهيم، الإستعارة، القصص وغيرها.⁴ إن التفاعل الخلاق والكثيف يسهم بفعالية وقوة في تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مهنية صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والموظفين والمشاركين في هذا التفاعل داخل المؤسسة.⁵

- الإدخال (الذاتية):

تتم هذه العملية من خلال إستيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة،⁶ وتسمح هذه العملية بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الصريحة من الممكن أن تكون

1 حسن عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة: الرؤى المعرفية بديل، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ص 61.

2 حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق، ص 849

3 Irma B, Fernandez, Rajiv Sabaherwal, **Knowledge Management: System and Processes**, New York, 2010,P59

4 حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 61

5 ناريمان دريس، مرجع سابق، ص 44.

6 حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 63.

ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل وفقا لما قام به غيره من الأفراد من قبل في المؤسسة.¹

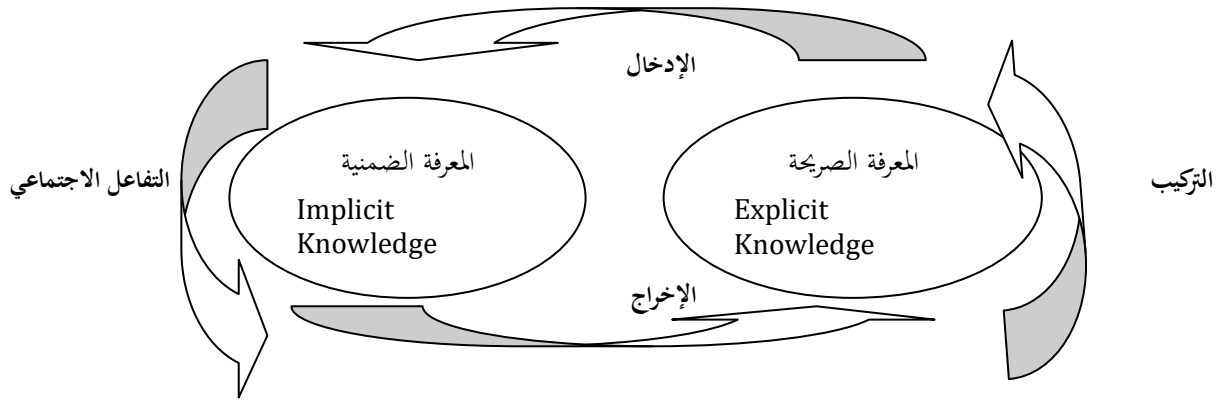
- التركيب:

وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة، دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب.²

وبالتالي تتحدد عملية تحويل من خلال العمليات الفرعية (التفاعل الاجتماعي، الإخراج (التجسيد)، الإدخال (الذاتية)، التركيب) والتي تؤدي لخلق معرفة جديدة يمكن أن يستفيد منها الأفراد والمنظمات، ويوضح الشكل

الموالي عمليات تحويل المعرفة حسب Takeuchi و Nonaka,

الشكل (1-4) عمليات تحويل المعرفة حسب Takeuchi و Nonaka,



Source : Laura Phirmis, Capitser et Partager les Connaissances pour assurer une meilleure Gouvernance Associative, mémoire pour obtenir la titre professionnel (chef de projet en ingénierie documentaire), INTD sciences et techniques, Paris, 2009 ,P25

الفرع الثاني: أبعاد التشارك المعرفي

تنوعت وإختلفت آراء الكتاب والباحثين في مجال إدارة المعرفة في تحديد أبعاد التشارك المعرفي وأعدادها، وهذا لإختلاف فلسفة مقدميها والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وفي هذا الإطار نجد أن الباحثين (حسين الطيب

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، 104.

² حسن عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 63.

بورغدة، ناريمان بشير دريس) قدم الابعاد التالية (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة) في حين يرى (شاكر الخشالي، الحوامدة، 2019) أن ابعاد التشارك المعرفي تتمثل في تبادل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، تحويل المعرفة، كما قدم (Ang & Massingham, 2007, 11) الأبعاد (العوامل التقنية، والاتصالات، القيادة، الثقة، الثقافة، العوامل الشخصية)، في حين حددها (Shaqrh et al, 2011, 11) بـ (الثقافة المعرفية، القيادة، الثقة، المفهوم بـ concept ba، ودور التركيبة الإنسانية)

وعليه من هذا المنطلق تم إجراء مسح بحثي للتعرف على أي من الأبعاد التي حازت على إجماع الباحثين وأي منها ملائم لدراستنا، وقد تم إختيار الأبعاد التي حصلت على أعلى نسبة تكرار، وكذلك الأبعاد التي تشمل عدد من المتغيرات الفرعية، ويوضح الجدول الموالي أبعاد التشارك المعرفي وفق المساهمات التي إقترحها عدد من الباحثين في مجال إدارة المعرفة.

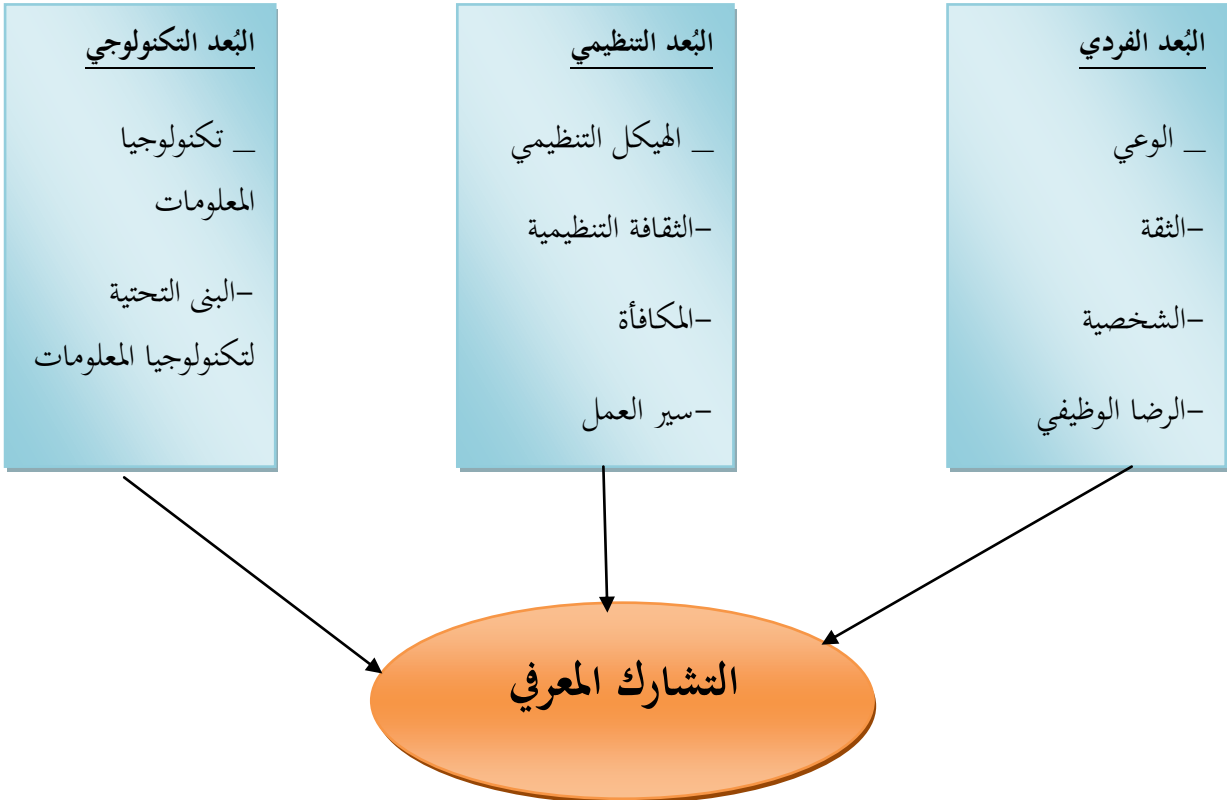
الجدول رقم (1-2) : أبعاد المتغير المستقل وفق آراء عدد من الباحثين

البيانات	الثقافة التنظيمية	ثقافة المؤسسة	الثقافة التكنولوجية	المعرفي	تحوّل التشارك	التجاهات الأفراد	البيد الفردي	البيد التنظيمي	البيد التكنولوجي	السلوك	الثقافة التنظيمية	فرق المل	التكنولوجيا	نقل المعرفة	تبادل المعرفة	تحوّل المعرفة	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	المشاركة الحقيقية	فعالية المشاركة	أهمية المشاركة	الثقة	الثقافة المعرفية	الاتصالات	ثقافة المعلومات	التفاعلات الشخصية	الهيكل التنظيمي	القيادة	
1		1	1		1																							الحاتمي، بوعزة 2018	
2							1	1	1																			أحمد جاسم، البياسري 2017	
3										1	1	1	1															ججقيق، 2015	
4								1	1	1																		بن الحبيب وأخرون 2021	
5								1	1	1																		Lin 2007	
6								1	1	1																		Sarkheli 2013	
7														1	1	1												بورغدة، دريس 2015	
8									1	1																		ناريمان دريس 2019	
9																			1	1	1							ممدوح، رفاعي	
10																												خلف لطيف،	
11	1	1											1	1														المسعودي 2018	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	4	4									المجموع	
	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	الأهمية النسبية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (1-2) يتضح أن أبعاد التشارك المعرفي عديدة ومتنوعة، والأبعاد التي حازت على أعلى نسبة تمثيل هي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) بنسبة مئوية تقدر بـ 36.36% لكل منها بالإضافة لذلك تعتبر هذه الأبعاد الأقرب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وتتناسب مع مجتمع الدراسة من وجهة نظر الباحث، وتضم هذه الأبعاد مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي مذكورة كأبعاد للتشارك المعرفي في بعض الدراسات المبينة في الجدول أعلاه، ومنه فإختيار الباحث لهذه الأبعاد ذات الأهمية النسبية، بالمقارنة مع باقي الأبعاد يدعم هذه الدراسة ويعتبر تبريرا علميا لهذا الإختيار، وهي الأبعاد التي تم إعتماها من الباحثين (سمح مؤيد المولى، وحسين علي حافظ، 2019)، وكذلك (Sarkheyli, 1358, 11) بالإضافة لـ (Lin, 2007, 324) وأخيرا (محسن بن الحبيب، وآخرون، 2021)، وفي دراسة بعنوان: العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة في المنظمات توصل الباحثين (Ammar D, noor, et al, 2012) بأن العوامل التي تساهم في نجاح تشارك المعرفة هي (العوامل التنظيمية، العوامل الفردية، العوامل التكنولوجية).

ويوضح الشكل التالي أبعاد متغير الدراسة المستقل، والتي تم إعتماها في هذه الدراسة. الشكل (1-5) يوضح أبعاد التشارك المعرفي لهذه الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبناءً عليه سنتناول في المطلب الموالي شرحاً لهذه الأبعاد والمتغيرات الفرعية التي تتكون منها.

المطلب الرابع: محددات التشارك المعرفي

إن التشارك المعرفي عملية متعددة الأشكال ومرتبطة بعلاقة الفرد بزملائه الموظفين، وعلاقته مع جماعات العمل، كما يشمل علاقة جماعات العمل فيما بينها وبين المنظمة، أي أنها تعني طرفين طرف مُصدر للمعرفة سواءً كان فرداً أو جماعة، وطرفاً مُستقبل للمعرفة سواءً أكان فرداً أو جماعة من الأفراد، بإستخدام مختلف التكنولوجيات المتاحة والتي تساعد على نشر ومشاركة المعرفة في مختلف مفاصل المنظمة، ومنه تبرز أهمية دراسة الجوانب الفردية والمتمثلة في (وعي الفرد لأهمية مشاركة معارفه، وثقته بزملائه، وشخصيته، ومستوى رضاه الوظيفي)، بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية المتعلقة بالمنظمة وهي (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، ونظام المكافآت، وسير العمل) وأخيراً دراسة للعوامل التكنولوجية والمتمثلة في (إستخدام تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات)، وبناءً عليه نتناول في هذا المطلب شرحاً لهذه العوامل والمتغيرات الفرعية التي تضمها:

الفرع الأول: المحدد الفردي

يشمل المحدد الفردي مجموعة من المتغيرات الفرعية التي تؤثر في سلوك الفرد وفي مستوى مشاركته لمعارفه وخبراته مع زملائه، كما تؤثر على جميع تصرفاته اليومية سواء في عمله أو في حياته اليومية، وهي تختلف من شخص لآخر بحكم الاختلافات الموجودة بين الأفراد في العوامل الوراثية و المكتسبة ، ومن هذه العوامل الفردية نجد (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي)، وهي تحدد بشكل كبير تصرفات وسلوكيات الأفراد وهو الأمر الذي دفعنا لدراسة هذه المحددات.

أولاً: الوعي:

1- مفهوم الوعي:

يوصف الوعي بأنه قدرة الفرد على التفكير بما هو محيط به مع إمكانية إستخلاص أفكار جديدة في ظل سلسلة من الإستشعارات الداعمة لإيقاظه من حالة السبات التي يعيشها. (المجداب، 2012، 189)، وفي إطار هذا البحث

يشير (Reinhardt) إلى ما يعبر عنه بوعي المعرفة والذي يتمثل بقدرة الشخص على الحكم على معرفة شخص آخر حول كائن معين ويتم إنشاء وعي المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية المكثفة في العمل.¹

وبالتالي فالوعي يعتبر حالة عقلية متصلة بالفرد تشير إلى قدرته على فهم ما حوله من الحقائق والوقائع، ومدى إدراكه لما يدور حوله مستعينا في ذلك بحواسه، فمن خلال التفاعل الاجتماعي يمكن للفرد الوقوف على معرفة زملائه ومقارنتها مع ما يملكه من معارف وخبرات.

2- أصناف الوعي

ويصنف الوعي لأربعة أصناف، وهي²:

الوعي العفوي التلقائي: يعتمد هذا النوع من أنواع الوعي على الأساس الذي ينتهجه الفرد خلال قيامه بنشاط ما، ويمتاز بعدم حاجته لنشاط ذهني كبير؛ إذ لا يؤثر على أداء عمل آخر، ويمكن للفرد أداء أكثر من نشاط إلى جانب الوعي العفوي التلقائي.

الوعي التأملي: يختلف هذا النوع عن الوعي العفوي التلقائي اختلافا تاما من حيث القدرة على ازدواجية النشاطات؛ إذ يحتاج إلى صب التركيز كاملا في الوعي التأملي وأن يكون الفرد حاضرا ذهنيا بشكل تام، ويعتمد على عدد من القدرات العقلية العليا كالذكاء، ويرتبط بالتحليل والتخطيط وسرعة التعلم والإدراك، ويمثل العمليات التي يمارسها العقل البشري لمعرفة المحيط الخارجي، والذاكرة التي تتمثل بمدى قدرة الفرد على استرجاع المعلومات السابقة أو المخزنة في العقل.

الوعي الحدسي: هو ما يدركه الفرد بشكل مباشر دون سابق إنذار، ويتيح الفرصة أمام الفرد بإدراك ما يحيط به، ويكون الفرد بذلك قادرا على الاستدلال بهذا النوع من الوعي.

الوعي المعياري الأخلاقي: يبنى الوعي المعياري الأخلاقي على مجموعة من المعايير التي تجعل الفرد يصدر الحكم على شيء ما بناء على مدى قبوله بها أو رفضه لها، وتعتمد على القناعات الأخلاقية المكتسبة لدى الفرد، ويرتبط بشكل كبير بالمسؤولية لدى الفرد ذاته تجاه نفسه وتجاه المجتمع.

ثانيا: الثقة

¹ أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسرس، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة، ذي قار مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد مئة وثلاثة عشر، سنة 2017، ص 69.

² الموسوعة، بتاريخ: 2021/09/20 متاح على الرابط التالي: <https://wiki.kololk.com/wiki16072-tasleh-o-al3ab>

1- مفهوم الثقة: تعرف الثقة بأنها التوقعات الإيجابية للعاملين عن سياسات وتطبيقات المنظمة بأنها تنسجم مع مصالحهم وتحقق أهدافهم، ويشير (الطائي، وآخرون، 2012، 64) بأنها نمط من أنماط التفاعلات العاطفية التي تنمو وتتعزيز بالاحتكاك اليومي مع الآخرين، والتي تقود إلى الشعور بأن شخص آخر يتصرف وفقاً لأنماط السلوكية التي تجلب للطرفين، مما يخلق شعور الثقة بالنفس وبقيمتهم الذاتية وكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف.¹

والثقة متعددة الأبعاد فهي البناء الذي يعبر عن المشاعر والاعتقاد بالطرف الآخر نتيجة الخبرة والموثوقية المعتمدة على الصدق والاحسان.²

ويرى الباحث أن الثقة تتمثل في التوقعات الإيجابية للفرد من تصرفات ونوايا الآخرين، وهي تحدد بشكل كبير نمط العلاقات بين الأفراد، نظراً للمزايا التي توفرها وهي توقع النوايا الحسنة بناءً على معرفة الفرد بزملائه الذين يتعامل معهم، وهي تختلف من فرد إلى آخر، كما تشير الثقة كذلك للتوقعات الإيجابية للعاملين تجاه سياسات ومخططات المنظمة بأنها تتوافق مع مصالحهم وتحقق أهدافهم.

وتمثل الثقة في الآخرين على أنها درجة أو نسبة الثقة الموجودة بين أي طرفين، وتعتبر أيضاً مقياساً للإخلاص للطرف الآخر، ومصطلح النزاهة أو الثقة الجيدة في الآخرين أكثر اتساقاً مع مصطلح الثقة في الطرف الآخر.

2- أنواع الثقة بالآخرين

- وفقاً لتعريف الثقة بالآخرين، يمكن القول أن هذا رأي مفاده أن الآخرين لن يفعلوا أي شيء يضر بمصالحهم الخاصة، المخاطرة بسبب استعداد الفرد المعلن لقبول المخاطر أو بناءً على التوقعات المتعلقة بأفعال الآخرين.
- يُظهر تعريف الثقة بالآخرين أن الثقة ضرورية لاستجابات الإنسان اليومية، فهي تتمتع بالقدرة على التأثير في تفاعلات الفرد وتفاعلاته مع الآخرين، سواء كانت هذه التفاعلات جيدة أو سيئة، والعلاقة مع الأصدقاء والخصوم.

¹ سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ، تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42، العدد 2019/120، ص 18

² Cheng F, Yeh C, Tuc, **Trust and knowledge sharing in green supply chains**, journal of supply chain management, Vol 13, No 4, 2008, P 283

- بالنظر إلى مفهوم الثقة من وجهة نظر علمية، من الواضح أن هناك نوعين من مواضيع الثقة: جهات موثوقة بشكل ضعيف و جهات موثوقة للغاية، إذا كان الفرد يميل إلى تقليل الموثوقية، فهذا يعني أنه يميل إلى عدم الثقة بالآخرين. حتى يكون لديهم دليل واضح على أنه يمكن الوثوق بهم أم لا.
- من ناحية أخرى، إذا كان الشخص يميل إلى امتلاك ثقة عالية بالنفس، فمن المرجح أن يتم خداعه لأنه مستعد للثقة في أي شخص، حتى لو كان غريباً، وهو ما يسمى أيضاً السذاجة، والسذاجة هم هؤلاء الأشخاص الذين يمكنهم الوثوق بالآخرين بسهولة.
- لذلك، فإن الشخص الساذج هو الشخص الذي يثق بالآخرين، حتى لو كان لديه دليل واضح على أنه لا يمكن الوثوق بهم¹.

3- أهمية الثقة للتشارك المعرفي

إن الثقة بين العاملين في المنظمات سمة أساسية في تحفيز عملية التشارك المعرفي (AL alawi)² وفي هذا الإطار عبر (Lee et al) عن الثقة كونها سلوكاً متوقعا ينشأ بصورة منتظمة وصادقة وبأسلوب تعاوني، فهي مؤشر من مؤشرات تشارك المعرفة، كما أن العلاقات التي تنشأ عن الثقة بالآخرين تكون أكثر فاعلية، من علاقات أساسها القوة ويمكن أن تتحول علاقات الثقة إلى علاقات قوة (Rynolds)³، وعليه فمع الثقة سيكون الأفراد أكثر إستيعاباً للمعرفة ولن يكون للفرد أي إهتمام بالتشارك المعرفي في المواقف التي لا يثق بمرسلي المعرفة (Davenport & Prusak)⁴ ومنه فالأفراد الذين يثقون ببعضهم البعض يكونوا الأكثر إستعداداً لتشارك معارفهم وخبراتهم المهنية فيما بينهم، والأكثر تهيئاً لإستقبال المعارف المختلفة عن بعضهم البعض.

ثالثاً: الشخصية

1- مفهوم الشخصية

من خلال الإطلاع على الأدبيات النظرية حول موضوع الشخصية لاحظنا وجود عدة تعاريف مقدمة لهذا المصطلح، وفي هذا الإطار قدم (Larsen and buss) تعريفاً للشخصية بإعتبارها مجموعة من الصفات

¹ آية سعد، تعريف الثقة بالآخرين، عالم المعرفة: أكبر موسوعة في الوطن العربي، تاريخ النشر: 13 أكتوبر 2000، تاريخ الإطلاع عليه: 2021/09/19، متاح على الرابط التالي: <https://m3refh.com>

² AL Alawi, **Organizationl cultural and knowledge sharing : critical success factors**, journal of knowledge management Vol 11, No; 2,2007.

³ Reynolds, L, **the trust effect**, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, P 11.

⁴ Davenport, T, H& Prusak, L, **Working knowledge How Organizations manage what they know-** Harvard Business school press, Boston M A. 1998, P 113.

والسمات النفسية المكونة في داخل الفرد والتي تنظم بشكل نسبي عمليات التحفيز والتفاعل لدى الفرد للتكيف مع البيئة المادية والمعنوية والاجتماعية، في حين يرى (Marks,2008) أن الشخصية تمثل مزيجاً من القدرات العقلية والعواطف والسلوك والتي تميز الفرد وتحدد طريقة إستجابته للبيئة الخارجية المحيطة.¹ ومنه فالشخصية هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سمات الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وبالتالي فهي مجموعة من الصفات الفريدة التي تحدد قدرة الفرد على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية التي تحيط به.

2- مكونات الشخصية:

هناك مجموعة من العوامل التي تتداخل فيما بينها لتعطي مكونات الشخصية والمتمثلة في المكونات الجسمية والمكونات العقلية والمكونات الانفعالية، والمكونات البيئية، وأن هذه المكونات تتفاعل جميعها لتؤلف في النهاية وحدة متفاعلة ومتماسكة هي الشخصية، والتي هي مكون إفتراضي تنسبه لشخص ما، نستدل عليه بناءً على ملاحظتنا لأنماط سلوكه، وأن هذه الشخصية تنظم ديناميكي متسق وثابت نسبياً، وبالتالي فإن سمات الفرد وخصائصه توفر لنا فرصة للتنبؤ بسلوكه، وكذلك ولأن الشخصية تمثل الشكل الفريد للإستعدادات الشخصية لسلوك الإنسان في مواقف معينة، لذلك يختلف الأفراد عن بعضهم البعض.²

رابعا: الرضا الوظيفي:

1- مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي المواقف الايجابية للموظفين تجاه عملهم، ويحدث عندما يتطابق العمل مع حاجاتهم ومع اهتماماتهم، وعندما تكون شروط العمل والمكافآت مقنعة، وعندما يتبادلون علاقات طيبة مع زملائهم ويتلقون معاملة حسنة من مشرفيهم.³ كما يشير الرضا إلى القناعة الحاصلة عندما يتم إشباع الحاجة، كما يعبر عن الاتجاهات التي يمتلكها الأفراد بشأن عملهم سيما الاتجاهات الناجمة عن إدراكهم للعمل ومحتواه.⁴

من جانب آخر يرى كل من (Lnndy) و (Trumdo) أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل، كما أشار (Lock) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه العامل من

1 بوجعة عوني، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب

الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020 ص 59

2 نضال عبد اللطيف الشمالي، العوامل الخمسة للشخصية وعلاقتها بالإكتئاب لدى المرضى المترددون على مركز غزة المجتمعي، برنامج غزة للصحة النفسية، رسالة ماجستير، تخصص الصحة النفسية والمجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 25.

3 سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ، مرجع سابق، ص 18

4 جلاب أحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2011 ص 110

علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا.¹

وعليه فالرضا الوظيفي يرمز إلى تلك المشاعر والأحاسيس الجميلة مثل (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه أولا ثم وظيفته، ومنظمتها التي يعمل بها، والتي تنتج عن إدراك الفرد حول ما يوفره له عمله من المتطلبات الأساسية التي تتوافق مع قدراته ومؤهلاته، وما يقدمه هو من جهد عضلي وفكري.

وعموما هناك عوامل مختلفة تؤثر على درجة الرضا الوظيفي لكل فرد، كما أن هناك فروق في درجة الرضا الوظيفي بين الأفراد، أي أن ما يشعر فرد معين برضا عنه، قد لا يشعر فردا آخر به، وبالتالي فهناك عوامل عامة تحدد درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

2- عوامل الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تحدد على النحو التالي:

- الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل، وبين الرضا الوظيفي للفرد؛

- الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل إنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل؛

- درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر؛

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في إختيار طرق أداء العمل كلما إزدادت سرعة أداء العمل، وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه؛

- إستخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيقات مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما إزداد رضاه عن العمل؛

1 ناصر مجّد العديلي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، (دراسة منشورة)، معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة هبولدت، ولاية كاليفورنيا، 1981، ص 16

- الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي إرتفعت كفاءته في العمل؛
- الرضا عن الإشراف: كلما كان المشرفون قادرين على إستيعاب مرؤوسيهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافيا عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم؛
- الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتلح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل؛
- الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما إرتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح؛
- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة، الجفاف) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.¹

الفرع الثاني: المحدد التنظيمي

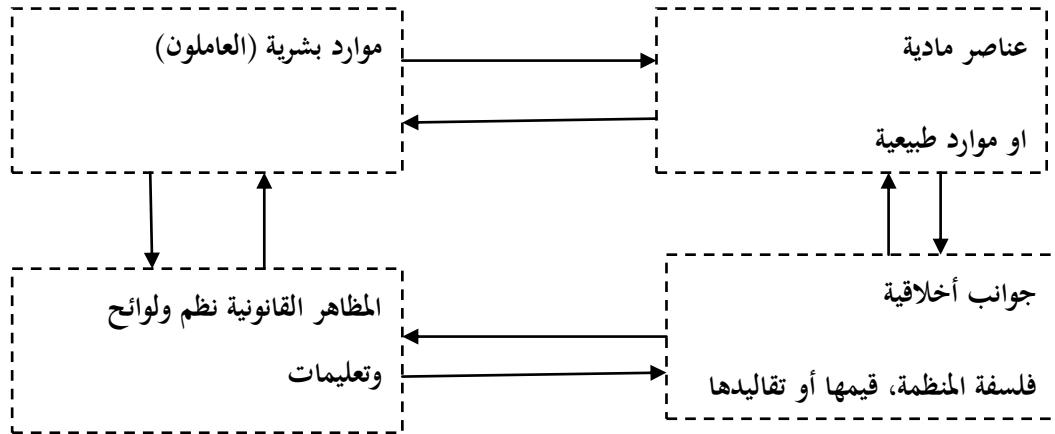
- يشير المحدد التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التنظيمية المرتبطة بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد وما يقدمونه من أعمال، كالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، ونظام المكافآت وسير العمل، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل، في عددها كذلك.
- ويعتبر المحدد التنظيمي ثاني أبعاد التشارك المعرفي نظرا لإرتباطه الوثيق بالعلاقة التي تجمع بين الفرد ومنظمتها، وبين زملائه الموظفين، وفي هذه الدراسة سوف نركز على المتغيرات الفرعية التالية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة، سير العمل) وفيما يلي شرحا لهذه المتغيرات الفرعية:
- أولا: الهيكل التنظيمي:**

- 1- مفهوم الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد عدد المستويات الإدارية ومقدار ما يمتلكه من مستويات السلطة لإتخاذ القرارات وتوجيه سلوكيات المرؤوسين، إضافة إلى توزيع المهام

1 سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 109

والأعمال على الموظفين بناءً على تخصصاتهم وخبراتهم العلمية.¹ من جانب آخر يرى (Nahm et al, 2003, 283) بأن الهيكل التنظيمي يمثل الطريقة التي يتم بها توزيع المسؤولية والسلطة، ويتم تنفيذ إجراءات العمل، بين أعضاء المنظمة.² ويرى (Mintzberg, 1979, 968) بأنه مجموعة طرائق وأساليب يتم من خلالها تنظيم الأعمال في مهام ويجري التنسيق فيما بينهما من أجل إنجاز الأهداف، وعبر عنه أيضاً بأنه النظام الرسمي للمهام وعلاقات السلطة التي تسيطر على طريقة أداء الأفراد لأعمالهم لإنجاز الأهداف التنظيمية.³

ومنه يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يشير إلى المخططات والتقسيمات الرسمية التي تضعها المنظمة لتوزيع المهام والوظائف بين جميع العاملين، حتى تسهل عملية السيطرة والمراقبة على جميع الأفراد، وكذلك لتحديد المسؤوليات الملقاة على الجميع، وبالتالي فهو الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع المسؤوليات والمهام والسلطات داخل المنظمة إنطلاقاً من تقسيم الأعمال إلى مهام فرعية ووحدات ثانوية لتحقيق الأهداف المسطرة، من جهة أخرى قد (العنزي، 2015، 242)⁴ منظوراً حديثاً لعناصر الهيكل التنظيمي يمكن توضيحه من الشكل الموالي شكل رقم (1-6) مكونات الهيكل التنظيمي



المصدر: العنزي سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم مداخل عمليات، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق، 2015، ص 242

¹ مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2015، ص 11.

² A, Y, Nahm et Al, **the impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance**, Journal of operations Management, ISSUE: 21, 2003, P 283

³ أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، مرجع سابق، ص 69.

⁴ العنزي سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم مداخل عمليات، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق، 2015، ص 242

2- أبعاد الهيكل التنظيمي:

من خلال عرض التعاريف السابقة يتضح أن للهيكل التنظيمي أبعاد ومتغيرات متعددة، غير أن أغلب الباحثين إتفقوا على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: التعقيد، الرسمية، المركزية.

أ. **التعقيد:** نعني بالتعقيد درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، ويعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات، وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة، والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا وجغرافيا.¹

ب. **الرسمية:** يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط، وتعني الرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لأن هناك تحذيرات عديدة من قبل الإدارة تمنعه من ممارسة ذلك.²

ت. **المركزية:** تعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة، ويشيع تطبيق المركزية في المنشآت الصغيرة، حيث أن حجمها يتيح الفرصة لمن تركزت في يده السلطة، على أن المركزية الإدارية قد توجد أيضا في المنشآت الكبيرة، وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العليا.³ كما تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا، والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.⁴

ثانيا: الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الفرعية التنظيمية، ولقد عرفها (Schein)

بأنها القيم والسلوكيات الفريدة التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة، أو هي القيم

1 ياسف حسبية، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، سنة 2013، ص 142.

2 ياسف حسبية، المرجع السابق، ص 142.

3 رضا صاحب أبو حمدات، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، سنة 2012، ص 426

4 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2008.

السائدة في المنظمة من اتجاهات وإعتقادات، وإقتراحات وتوقعات، ونشاطات، وتفاعلات، وتقاليده، وإنطباعات، ومشاعر مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة.

ولقد عرفها (حسين حريم) بأن ثقافة المنظمة مشابهة لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وإعتقادات ومدركات وإفتراضات وقواعد ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الاحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد،¹ أما (الزبيدي) فقد عرفها على أنها مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات،² ويقول (Kilmn et al) عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية فإننا نتحدث عن الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والإفتراضات، والمعتقدات، والتوقعات والإتجاهات، والمعايير السلوكية المشتركة التي تربط أعضاء المنظمة.

ومنه فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تراكمت عبر تاريخ المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على تصرفات وأداء العاملين بها، وبالتالي هي منظومة القيم الأساسية التي تتبعها المنظمة، وتتحكم في سياساتها تجاه الموظفين والمتعاملين معها، وتحدد طريقة إنجاز المهام.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:³

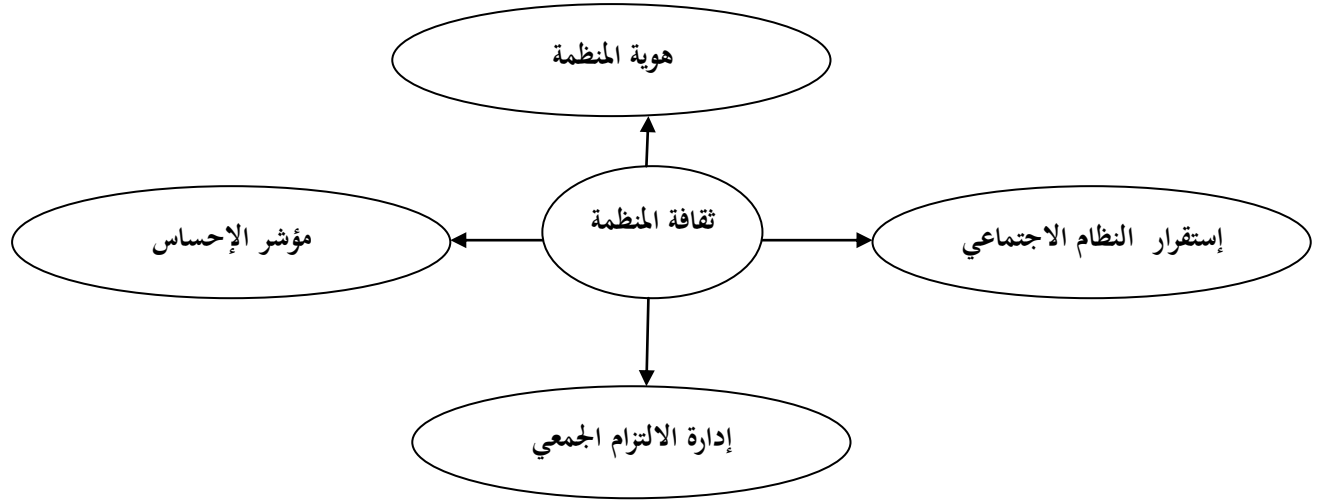
- الإنتظام في السلوك والتفكير به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا)
- القيم المتحكمية: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها؛
- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء؛
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له؛

1 حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص 262.

2 الزبيدي غني دحام تناي، عبد الناصر حافظ، حسين وليد حسين، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 98

3 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة 2، الأردن، 2004، ص ص 314، 316

- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم وإنتاجهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي. وختاماً يمكن القول بأن الثقافة مهمة لأي منظمة من خلال قيامها بالوظائف المبينة في الشكل (7-1)
- الشكل (7-1) الوظائف الأربعة للثقافة التنظيمية.



المصدر: أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، مرجع سابق، ص 70

ثالثاً: المكافأة

- 1- مفهوم المكافأة: يعبر مفهوم المكافأة عن التعويضات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين نظير جهودهم الفكرية والعضلية، وبالتالي فهي المقابل التشجيعي الذي يمنح للموظفين نظير مجهوداتهم وكذلك من أجل الرفع من مستوى أدائهم في العمل.
- وفي هذا الإطار يؤكد (الهندي) بأن المكافآت تعد من أهم أدوات التحفيز المستخدمة لتحسين الأداء، لكونها تسعى إلى توفير بيئة تنافسية دافعة لبذل مزيد من الجهد لنيلها، سواء كانت مادية أو معنوية، ويمكن أن تأخذ واحداً أو أكثر من الأنواع الآتية:¹

¹ وحيد بن أحمد الهندي، نايف بن سليمان المطلق، نموذج مقترح لنظام الحوافر والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 4، 2019، المملكة العربية السعودية.

2- أنواع المكافآت:

3- المكافآت على العمل الإضافي: تختلف الدول في نظام المكافآت وتطبيقه من دولة لأخرى، فنجد أن

المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ينص القانون فيها على تقسيم مستويات العمل بشكل عادل إلى فئتين من حيث مكافأة العمل الإضافي، إلى فئة الرواتب المستثناة، أي الذين لا يحصلون على أجر إضافي حتى مع عملهم خارج وقت الدوام الرسمي، وفئة مستثناة في الحصول على مكافأة العمل الإضافي من خلال الراتب بالساعة في حال زاد العمل الأسبوعي لتلك الفئة عن أربعين ساعة؛¹

4- مكافأة الحافز التشجيعية: وتُعد من الأساليب المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وعدد من الدول

وتهدف إلى تشجيع الموظفين للمبادرة والإبتكار، وبذل الجهد للإنجاز والتطوير، وتأخذ صورتين كمبلغ مقطوع أو كعلاوة إضافية، وتتطلب القيام بعمل إستثنائي والحصول على تقدير ممتاز، أو جيد جدا في تقويم الأداء الوظيفي لآخر سنة أو سنتين، مما يدل على أن مساهمة الموظف أدت إلى توفير في النفقات أو جودة في الإنتاج وزيادته.

رابعا: سير العمل

مفهوم سير العمل:

يوصف سير العمل حسب (Aalst) بأنه سلسلة من العمليات أو تكرار لنشاط، الذي يقوم به شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة مثل تنظيم الموارد وتوفير الخدمات وغيرها، وتستخدم على نطاق واسع في التطبيقات التي تتطلب استخدام الموارد الحاسوبية المنسقة للعمل وذات لغات تعريف مجردة عادة التي يتم تنفيذها، مثل مستوى التوازي، أو ليتم إستخدام الموارد المادية التي سيتم نشرها، ونتيجة لذلك فإن نظام سير العمل لديه مسؤولية وضع أفضل السبل لتنفيذ العمل في ضوء الموارد المتاحة.

ويمكن تعريفه على أنه النظام الذي يجمع سير الأعمال المجردة إلى خطط تنفيذ محددة، وإستخدمت على نطاق واسع في التطبيقات للعلوم الالكترونية (Lee).²

¹ العامر فيصل، دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.

² أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، مرجع سابق، ص 70.

وعليه يمثل سير العمل سلسلة من العمليات التي يقوم بها الأفراد لتوفير بيئة مناسبة لأداء المهام على أحسن وجه، وهو كذلك مجموعة من الخطوات التي تتم خلال سير أعمال المنظمة، وتساهم في السير الحسن للعمل، من خلال تنسيق المهام وتحسين الكفاءة التنظيمية.

الفرع الثالث: المحدد التكنولوجي

يعتبر المحدد التكنولوجي ثالث أبعاد التشارك المعرفي وهو يشير إلى مدى إستخدام الأفراد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Tic)، وكذلك مدى توفر البنى التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، وإزدادات أهمية هذا المحدد بزيادة إستخدامات تكنولوجيا المعلومات في مختلف نواحي الحياة اليومية للأفراد.

إن ما يحدث في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية، مثل ما حدث ولا يزال في هندسة الكمبيوتر، والإنسان الآلي، والمصانع التي تُدار بالكامل بدون وجود العامل البشري، والاتصالات الفضائية، وأشعة الليزر وغير ذلك، قد أدى إلى خلق تأثيرات كبيرة وخطيرة على منظمات الأعمال المختلفة.¹

ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفرع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك البنى التحتية له ذه التكنولوجيا أولاً: تكنولوجيا المعلومات:

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات

هي الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها، إذ تتضمن تقنيات الحاسوب بأنواعه، أساليب التخزين والطبع والقراءة فضلاً عن الإستلام، والنقل والاستلاية وشبكات المحمول، والفاكس، وأنظمة البرمجيات وتطبيقاتها (سحنون خالد)² إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات يتعلق ب توظيف/أو تطبيق الآلات من أجل تخزين وإسترجاع وبث وإستعمال البيانات، والذي يكون في الغالب في المجال الصناعي أو إدارة الأعمال أو المؤسسات.³ إن هذا التعريف يتوافق مع دراستنا التي إعتبرت إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير فرعي أول من البُعد التكنولوجي، وهو يقيس مدى إستخدام الآلات والتطبيقات الحديثة في الهيئة محل الدراسة.

¹ مُجد خطاب، القوى والعوامل التكنولوجية التي تؤثر في أي منظمة، مقال بموقع أسود البيزنس، تاريخ الإطلاع عليه: 2021/09/23، على الساعة: 00:25، متاح على الموقع: <https://www.business4lions.com/technological-factors>.

² راجح برياح، إستخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الابداع الرياضي، المجلد رقم 10، العدد 1، جوان 2019، ص 252.

³ بوداود إبراهيم، إستخدام مصطلح تكنولوجيا المعلومات في تخصص المكتبات والمعلومات: إرساء نظري (الجزء الأول)، مجلة المكتبة، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص 11.

وفي نفس السياق يقدم (بوداود إبراهيم، 2019، 11) تعريفين مهمين لمصطلح تكنولوجيا المعلومات، أما التعريف الأول فهو مجموعة الوسائل والبرامج والخدمات المستعملة في تجميع ومعالجة وبتث المعلومات، في حين يشير التعريف الثاني لكونها مجموعة التقنيات والتجهيزات المعلوماتية التي تسمح بالاتصال عن بُعد من خلال وسيط إلكتروني.¹

2- وظائف تكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات ستة (06) وظائف أساسية يمكن حصرها فيما يلي:²

- التجميع أو إستحصال البيانات؛
- المعالجة: كمعالجة النصوص والأشكال والأصوات؛
- التخليق أو التوليد: والتي تعني تنظيم البيانات والمعلومات في شكل أكثر إفادة سواء على شكل أرقام أو نصوص أو أشكال مرئية أو من خلال خلق صيغ جديدة؛
- التخزين؛
- الإسترجاع؛
- النقل: من خلال إرسال البيانات والمعلومات من موقع إلى آخر، والذي يتم عادة بأسلوبين:

البريد الإلكتروني Email

البريد الصوتي Voice mail.

ثانيا: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات

1- مفهوم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

تعرف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أنها خليط يستخدم البيانات والمعلومات مع الحواسيب والاتصالات كمكونات لهذا المفهوم، وتشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على البيانات والمعلومات، الأجهزة، والبرمجيات، والاتصالات والشبكات والأنترنت.³

وبالتالي يشير مصطلح البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات إلى المكونات المادية والبرمجيات، والوسائل وغيرها مثل أجهزة الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات، وأنظمة الحماية التي تدعم تكنولوجيا المعلومات.

¹ بوداود إبراهيم، مرجع سابق، ص 11.

² الصياغ عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة 01، عمان، 1998، ص ص 177، 178.

³ Suleiman Mostafa Al-Dalahma , **Fundamentals of Accounting Information Systems and Information Technology**, First Edition, Jordan, Dar AlUraaq Publishing and Distribution.2008.

2-العناصر الأساسية للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

تتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خمس عناصر أساسية أشار إليها (Oz & 2015) , Sousa,و (Laudon & Laudon 2014) وتمثل في المكونات المادية، البرمجيات، الموارد البشرية، قواعد البيانات، الشبكات والاتصالات وهذه العناصر يتم توضيحها كالآتي¹:

أ. **المكونات المادية:** تشكل أجهزة الحاسوب وملحقاتها الأساس المادي للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمكونات الأخرى من برمجيات و قواعد بيانات وشبكات اتصال فهي بحاجة للحاسوب وملحقاته للقيام بدورها (اللامبي). وتشمل خمسة وحدات رئيسة هي: وحدات الإدخال، وحدات المعالجة، وحدات التخزين الرئيسية، وحدات التخزين الثانوية و وحدات الإخراج (الشمري)

ب. **البرمجيات:** تعتبر المجموع الكلي لنظم المعلومات حيث يتم تصميمها لضبط عمل أجهزة الحاسوب أثناء إجراء العمليات المختلفة من ادخال للبيانات و تخزينها واستعادتها وتعديلها ومعالجتها للوصول إلى معلومات ذات فائدة وقابلة للفهم والاستخدام (كهينة). وتشمل برمجيات النظام و برمجيات التطبيقات (حدة).

ج . **الموارد البشرية:** إن أهميتها في إدارة وتشغيل نظم المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية إلى درجة نسب معظم أسباب حالات الفشل فيها إلى إخفاق المستلزمات البشرية في القيام بدورها المنوط بها، وعلى الرغم من أهمية المستلزمات المادية كالحواسيب وتقنيات الاتصال والشبكات إلا أن تلك الأهمية تظل محددة بتوفر الكادر البشرى المؤهل الذي يحدد فرص الاستفادة من تلك المستلزمات (الضلعة، 2013)

د. **قواعد البيانات:** تعتبر قواعد البيانات من الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إعداد وحفظ واستعادة البيانات والمعلومات، حيث يتم استرجاعها لغرض تعديلها أو الإضافة عليها أو الاستفسار عن مكوناتها وإعداد التقارير بعد مراجعتها وذلك عبر البرامج التي تستخدمها والمرتبطة بها، إضافةً إلى أنه يمكن تحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات والمستجدات. وتعمل قواعد البيانات على تقليل فرصة تكرار البيانات وإلغاء الازدواجية، القدرة على استخدام لغات متعددة فيها، توفير الأمن والحماية للبيانات، سهولة تطويرها ومشاركة البيانات والمعلومات (القواسمي، 2015)،

هـ. **الشبكات والاتصالات:** تتألف من مجموعة من المحطات والوحدات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيد إجراء عملية الإرسال والاستقبال للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة أو

¹ محمود هاني دلول، مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بكفاءة نظم المعلومات الحاسوبية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة- دراسة تطبيقية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، أكتوبر 2019، ص 106.

خارجها، وهي جزء رئيسي وحيوي من البنية التكنولوجية للمعلومات (حسين، 2010). توجد ثلاث أنواع رئيسية من الشبكات هي: شبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسترانت (غالية، 2015).

المطلب الخامس: معوقات التشارك المعرفي

على الرغم من الأهمية الكبيرة لعملية التشارك المعرفي، سواءً بالنسبة للفرد أو للمنظمة، إلا أن هناك معوقات قد تحد من عملية التشارك المعرفي بالمنظمة، وبإستعراض الدراسات السابقة فقد ذكر الباحثين مجموعة من العوائق التي تمنع الأفراد من مشاركة معارفهم وخبراتهم فيما بينهم، وفي هذا الإطار ذكرت (دريس ناريمان) مجموعة من العوائق التي تحول دون النجاح في تشارك المعرفة في البيئة التنظيمية وهي:

- غياب الأمان الوظيفي وبالتالي إمتناع الفرد عن مشاركة معرفته في مكان العمل خوفاً من خسارة مركزه الوظيفي؛
- غياب العدالة والموضوعية في الترقية؛
- الصراع داخل فريق العمل الواحد؛
- عدم وجود علاقات قوية بين الرئيس والمرؤوسين؛
- عدم الإعتراف بالجهد التعاوني والتشاركي للمعرفة؛
- إنخفاض مهارات التواصل المعرفي والتي تتجسد في عدم قدرة صاحب المعرفة على نقل معرفته بصورة صحيحة ومفهومة إلى الطرف الآخر؛
- التهرب المعرفي: وهو تهرب الأفراد أصحاب المعرفة الحرجة في المؤسسة من نقل معارفهم إلى غيرهم، وإتخاذهم لمواقف سلبية تجاه سلوك تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها في البيئة التنظيمية، وهذا التهرب المعرفي قد يكون صريحاً أو ضمناً.¹

ومن جانب آخر يؤكد (Ikhsan) أنه بالرغم من المنافع الهائلة للتشارك المعرفي التي يسردها الباحثون والممارسون في كثير من الأحيان، إلا أنه في كثير من الحالات يتجنب الناس تقاسم معرفتهم ويعتبرونه فعل غير طبيعي، وهناك الكثير من الأسباب التي تجعل الناس يتفادون تقاسم معرفتهم منها عدم وجود علاقة عميقة بين مصدر المعرفة

¹ دريس ناريمان، مرجع سابق، ص ص 57،58

والمتلقي، عدم وجود الحافز أو المكافآت للمشاركة، قلة الوقت، عدم وجود ثقافة تقاسم المعرفة، عدم فهم ما يمكن مشاركته مع من يشاركونه، محدودية التقدير لمشاركة المعرفة، والخوف من تقديم معلومات خاطئة.¹ ومن جهة أخرى قد تواجه المؤسسات جملة من المعوقات التي تعرقل عملية المشاركة، إذ حدد (Huseman, 1999) و (Coakes and Goodman, 2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة كما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛
 - تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
 - مشاركة المعرفة خطأً وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر؛
 - إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.
- بينما حدد (Cumming) خمس معوقات التي يمكن أن تؤثر على التشارك المعرفي منها: العلاقة بين المصدر والمتلقي، وشكل ومكان المعرفة، والإستعداد للتعلم من قبل المستلم، القدرة على تبادل المعرفة، وأخيراً البيئة الأوسع نطاقاً التي يحدث فيها تبادل المعرفة، وكان (الطاهر، 2009) أكثر وضوحاً إذ حددها بـ:²
- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للحفاظ على المكاسب المادية؛
 - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم نتيجة نتيجة التشارك المعرفي؛
 - معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية؛
 - وجود إدراك مسبق كون مشاركة المعرفة يمكن أن يعرض المنظمة والآخرين للضرر؛
 - الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على إستعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة.

1 داوود سليمان المحمد، عمر محمد دره، واقع واتجاهات التشارك بالمعرفة بين طلاب جامعة ماريدين التركية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الثالث، مارس 2019.

2 أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، مرجع سابق، ص 72.

وما يمكن ملاحظته أن هذه المعوقات تتوافق مع التي ذكرها كل من (Huseman,) و (Coakes and Goodman,)، وبالإضافة إلى هذه المعوقات يرى الباحث أن هناك مجموعة أخرى من العوائق التي تحول دون نجاح عملية التشارك المعرفي بالمنظمة وهي:

- غياب الوعي لأهمية مشاركة المعرفة بين مُصدر ومُستقبل المعرفة؛
- غياب الثقة بين الموظفين: إن غياب الثقة بين الموظفين تحد من عملية التشارك المعرفي نظرا لغياب النوايا الحسنة والتوقعات الايجابية بين مُصدر ومستقبل المعرفة؛
- عدم الشعور بالرضا الوظيفي: فالفرد الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي لا يكون مستعدا لمشاركة معرفته مع غيره، كما لا يكون مستعدا لإستقبال معارف جديدة من زملائه، بحكم نغمه على وظيفته وزملائه وربما على نفسه؛
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي: إن عمل الفرد في منظمة تتسم بهيكل تنظيمي غير واضح، وغبر محدد المعالم يجعل منه مترددا في كثير من المبادرات ومنها مشاركة ما يملك من معارف، ضف إلى ذلك يتخوف من مشاركة معلوماته مع المسؤولين الغير مباشرين له، ثم يقع في صدام مع مرؤوسه المباشر بحجة عدم إحترام التسلسل الإداري، وعدم إستشارته قبل مشاركة معلوماته؛
- غياب الإعتراف والتقدير للمجهودات التي يبذلها الفرد مُصدر المعرفة إلى زملائه الموظفين مُستقبلي المعرفة، وهو ما يجعله يشعر بالإحباط من ذلك؛
- قلة الوقت: فكثيرا ما يتحجج أصحاب المعرفة بغياب الوقت نتيجة لكثرة المهام وتراكمها عليهم، ولأن مشاركة المعرفة تتطلب من مُصدرها التفرغ من جميع مهامه، للتمكن من إشراك الآخرين معارفه وخبراته؛
- تؤثر العلاقة بين مُصدر ومستقبل المعرفة، يجعل من الصعوبة بمكان تشارك المعرفة بينهما.

المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين

حظي موضوع الأداء بإهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نظرا لإرتباطه بأهم مورد للمنظمة وهو العنصر البشري، بالإضافة لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، وهذا في محاولة منهم لتفسير وتحليل هذا الأداء ومعرفة العوامل المؤثرة فيه والطرق الأنسب لتقييمه، من أجل الرفع منه وتقويمه بما يخدم مصالح الفرد والمنظمة على حد سواء، ولأن المورد البشري كما أسلفنا هو العنصر الفعال والأهم بين جميع موارد المنظمة، أصبح دراسة أدائه عاملا محوريا تتركز عليه جهود المديرين والقادة في مختلف المنظمات، سواء الخاصة منها أو العامة.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا المبحث المفاهيم الأساسية حول الأداء بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، كما نستعرض عناصر ومكونات أداء العاملين، وأهم العوامل المؤثرة فيه، وطرق تقييمه، وعلاقته بالتشارك المعرفي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

نعالج من خلال محتويات هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمصطلح الأداء ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

أولاً: المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة

Performance المأخوذة من الكلمة Performe والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى Accomplir.¹

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت

منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.²

و في المعجم الوسيط للغة العربية الأداء يعني إيصال الشيء وإتمامه وقضائه، وقام بأداء واجبه تعني إنجازه بإكماله.

ثانياً: المفهوم الإصطلاحي:

إن الأداء مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين نشاطاتها، وعلى الرغم من كثرة

البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعتقد

البعض أن الخلاف حول ذلك ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي

يستخدمها الباحثون، مع القول بأن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف الباحثين وإتجاهاتهم في دراساتهم.³

وعليه لم يتفق الكتاب والباحثين حول تعريف محدد لمصطلح الأداء نظراً لإختلاف إتجاهاتهم البحثية، ومنطلقاتهم

الفكرية، وكذا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، ومنه يمكننا إستعراض بعض التعاريف الواردة حول مصطلح الأداء

وفق النقاط التالية:

1 بوجعة عوني، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة عينة من الاطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب

الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2020، ص 3

2 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص 86.

3 حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 81

- يرى (Angelier) أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية¹

- في عبر (Louis Raymand) عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة، وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، والتنافسية.²

يتضح من التعريفين السابقين أن الأداء يرتبط بصفة مباشرة بالكفاءة والفعالية، ومدى قدرة المنظمة على التنافس والإنتاجية، كما أن الأداء فرصة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة حتى تتمكن من منافسة منافسيها.

- أما (R, Brosquet) فعرف الأداء بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير، والخطط المتبعة من طرف المنظمة.³

ومنه يربط هذا التعريف الأداء بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة بالاستعمال الأمثل لمواردها المتاحة، كما أن الأداء يتحدد بناءً على العلاقة بين الكفاءة والفعالية.

إن إستعراضنا للتعريف السابقة والتي حملت جملة من المصطلحات المرتبطة بالأداء (كالكفاءة، الفعالية، الانتاجية، الأهداف)، وهو الأمر الذي يلزمنا بإستعراض مفاهيمها حتى تتضح الصورة أكثر، وفيما يلي توضيحاً لهذه.

ثالثاً: المصطلحات المرتبطة بالأداء.

1- الفعالية:

إن الفعالية هي مسألة تحقيق نتائج بصرف النظر عن المجهودات التي بذلت، فالمسألة ليست مسألة نشاطات أو مجهودات، بقدر ما هي مسألة نتائج، وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:⁴

$$\text{الفعالية} = \left(\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} \right) = \left(\frac{\text{المخرجات}}{\text{المخرجات المخططة}} \right)$$

كما تعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة.⁵ ومنه فالفعالية تشير إلى مدى تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة في ذلك.

2- الكفاءة

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

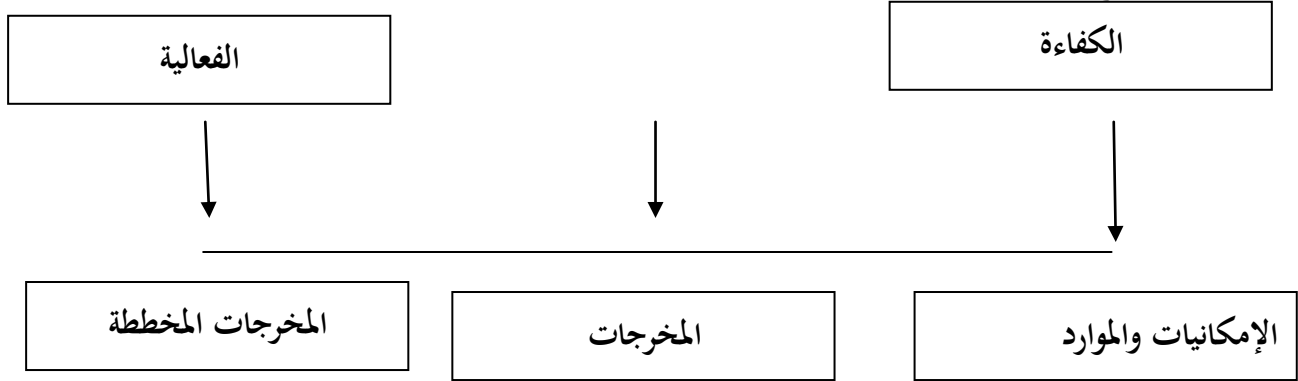
² شويحي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، 2000-2004، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003/2002، ص 26.

³ R,Brosquet, **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise**, les édition d'organisation, paris,1989, P11

⁴عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 126.

⁵ Bernard Martory, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances)**, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.

تعرف الكفاءة بأنها القدرة على تحقيق عمل ما، مع القليل من الموارد.¹ وجاء في كتاب (Administrative Behavior) لصاحبه (Mintzberg, H) أن الكفاءة تعني القدرة على إختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.² من جهة أخرى يرى (عشي، 2004) أن الكفاءة تعني الحصول على أكبر كمية نظير ما هو أقل أو أقل تكلفة، وبمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى، فهو مفهوم يربط المدخلات والمخرجات، وكلما كانت العلاقة موجبة كلما تم الحكم على أن المؤسسة ذات كفاءة والعكس صحيح.³ ومنه مفهوم الكفاءة يشير إلى مدى تحقيق الأهداف بإستعمال أقل للتكاليف والوسائل، أي الوصول للغايات المحددة مع أمثلية في إستعمال الوسائل لذلك، وهنا تظهر الحاجة لمعرفة العلاقة بين الكفاءة والفعالية ومدى إرتباطهما، ويوضح الشكل رقم (1-8) علاقة الكفاءة بالفعالية:



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 127

وفي هذا الإطار يبين (عراية الحاج) أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات في المؤسسة، فالكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.⁴

3- الإنتاجية

¹Vincent Plauchu , **Mesure et amélioration des performances industrielles** -Tome2- University Pierre Mendés France –UPMF- Office des publication , Paris, 2006, P, P5, 6.

² Mintzberg Henry, **Le management au cœur des organisations**, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480

³ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003-2004، ص 4.

⁴ عراية الحاج، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة (القطاع العام، القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص 177.

يرى كل من (Richman & Famer) بأن الإنتاجية تعني الإستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات، ومواد خام، ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات.¹ ويتعلق مفهوم الإنتاجية بفاعلية إستخدام المدخلات التكنولوجية المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية، حيث تعرف الإنتاجية على أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج.² حيث ركز هذا المفهوم على إستخدام التكنولوجيا في العملية الإنتاجية.

من جانب آخر يرى (Malé) بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات وإستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.³ وتقاس الإنتاجية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الإنتاج (المخرجات)}}{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}.$$
⁴

4- الهدف

- يشير الهدف إلى الغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وفي هذا الإطار يؤكد (عرابة، 2001، 180) بأنه وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، وأضاف للهدف مجموعة من الخصائص هي:⁵
- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد، ويفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، مما يسهل عملية الرقابة؛
 - الواقعية: أي قابلية الهدف للتحقيق؛
 - المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط، وعلى العموم يجب أن تتصف الأهداف بالخصائص التالية:

. أن تكون متكاملة لا متناقضة

1 علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 06.

2 مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، منشورات المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61، مارس 2007، السنة السادسة، ص 3.

3 علي عبد الله، مرجع سابق، ص 08.

4 علي عبد الله، مرجع سابق، ص 08.

5 عرابة الحاج، مرجع سابق، ص ص 180، 181.

. أن تكون مرتبة ومتسلسلة

. أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

من جانبنا نضيف خاصية الوقت: فالهدف المحدد بمدى زمني يمكن متابعة مراحل تحقيقه ومستوى تحقيقه.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:¹

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛

- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛

- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛

- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛

- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في

الجوانب المالية؛

- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة

وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

ومنه فالمؤسسات تسعى بكل جهودها للوصول إلى الأداء الإستثنائي وربما الأداء البارز، وتتجنب قدر الإمكان الأداء المتأزم أو الأداء الضعيف حتى تتمكن من البقاء والمنافسة.

1 خالد مُجّد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 383.

وعليه بعد إستعراضنا لمفهوم الأداء العام بالمنظمة في الفرع الأول، ومستويات الأداء في الفرع الثاني، نلاحظ أننا أمام تيارين مختلفين، تيار يربط الأداء بالمنظمة بصفة عامة، أي أداء جميع عناصر الإنتاج، وتيار يربط الأداء بالموارد البشري ومدى قيامه بالمهام المنوطة به من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والذي هو موضوعنا الذي نحن بصدد دراسته، ومنه سوف نتناول في المطلب الثاني تحليل مفهوم أداء العاملين.

المطلب الثاني: مفهوم، محددات وعناصر أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر أداء المورد البشري جزءاً لا يتجزأ من الأداء العام للمنظمة، وهو أهم نوع من أنواع الأداء العام، لكونه يرتبط بأهم مورد للمنظمة وهو العنصر البشري (أو العاملين)، والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل المنظمة، وقد اختلفت المسميات لمصطلح أداء العاملين، من أداء الموارد البشرية، إلى الأداء الوظيفي، أداء العنصر البشري...، وكلها مسميات تنحصر في الدور الذي يقوم به الأفراد داخل المنظمة، كما وردت عدة تعاريف بحوله منها:

أن أداء العاملين هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة.1 في نفس الإطار تعرف (راوية الحسن) أداء العاملين على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

من جانبه يؤكد (شويخي) بأن الأداء عبارة عن عمل، ووفق هذه النظرة فالأداء هو العمل المؤدى بواسطة الفرد وكمية الانجاز المحققة، وبذلك فإن الأداء يتأثر بسلوك العامل في تعامله مع زملائه ومرؤوسيه، وما يؤثر من عوامل في محيط عمل المؤسسة وخارجها.2

ووفقاً لهذا التعريف فإن الأداء مرتبط بكمية الإنجاز المحققة، كما أن الأداء يتأثر بسلوك الفرد وعلاقته مع زملائه ومرؤوسيه والبيئة المحيطة به، أي أن الأداء يتحقق من خلال التفاعل بين السلوك والإنجازات المحققة، وهو الأمر الذي تؤكد (Viswesvaran & Ones) بإعتبار أن أداء الفرد هو الأنشطة، السلوكيات، والنتائج التي تعني إنخراط الموظفين للمساهمة في تحقيق الأهداف³ بالإضافة لرأي (أحمد سيد مصطفى) والذي يؤكد أن أداء العاملين

1 عبد الملك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1997، 1998، ص 36.

2 شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 21

3 Linda Koopmans et al; **Conceptual Frameworks of Individual Work Performance**, A Systematic Review, Volume 53, Number 8, August 2011, p1

هو " سلوك، باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وباعتبار أنه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي و/ أو الذهني المبذول¹

وفي نفس السياق يعرف توماس الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.²

وفي تعريف آخر يرى (العتيبي) أن الأداء هو المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.³

ويعرف الأداء كذلك بأنه إنجاز الأعمال كما ينبغي أن تنجز من أجل تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء.⁴

كما عرف الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة بالوظيفة، فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص.

مما سبق يتضح أن الأداء يتمثل في مجموعة النشاطات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف تحقيق أهداف المنظمة، كما يشير الأداء إلى قيام الأفراد بالمنظمة بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق أهداف المنظمة والوصول إلى ما تصبو إليه.

الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

يتميز بعض الباحثين بثلاثة محددات لأداء العاملين وهي:⁵

- 1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والفعالية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- 2- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة؛

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، جمهورية مصر العربية، 2004، ص 317.

2 عبد الباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 25

3 العتيبي محمد مبارك، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2007، ص 41.

4 سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 11، عدد 04 أكتوبر 2019، السنة الحادية عشر، ص 427.

5 راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية، 1999، ص 216.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

وهناك من الباحثين من أضاف إلى ذلك كل من الدافعية و بيئة العمل:

4- الدافعية: وتعرف بأنها القوى الكامنة داخل الفرد والتي تؤثر أو تحدد مستوى وإتجاه وإستمرارية الجهد المبذول، فمستوى الأداء هنا يتحدد تبعا لمستوى الدافعية لدى الموظف.

5- بيئة العمل: يؤثر مكان العمل في الأداء الوظيفي لهذا يجب الإهتمام به لتحقيق الراحة والرضا للعاملين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داخلية تشمل على بيئة مادية مناسبة، فضلا عن نمط القيادة والأنظمة والقوانين العادلة، ويتمثل في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور} \times \text{بيئة العمل}^1$$

الفرع الثالث: عناصر أداء العاملين

أكد (haynes) و (yilmaz) أن الأداء يتكون من مجموعة عناصر هي:²

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارات الفنية، والمعارف العامة، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة المرتبطة بها؛
- نوعية عمل الفرد: وتتمثل في مدى ما يدركه عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع بالأخطاء؛
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة في العمل: وتشمل الجدية والتفاني وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

¹ بن رحون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 74، 75

² معاذ غسان إسماعيل، تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 115، 2019، جامعة بغداد العراق، ص 265.

من أجل تحديد مستوى أداء العاملين ينبغي معرفة العوامل التي تؤثر في هذا الأداء، وفي هذا السياق وجد الباحثين صعوبات كبيرة في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء، ويمكننا ذكر أهم العوامل التي ذكرها الباحثين في هذا المجال وذلك على النحو التالي:

يرى (الفروخ) أن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني والأداء، ويعتبر الأداء دالة لمزيج من متغيرات الفرد من ناحية، وخصائص المؤسسة التي يعمل فيها من ناحية أخرى، فالأداء يتأثر بعوامل داخلية تتعلق بالفرد منها (الحاجات، الخصائص الجسمية، الحالة المزاجية، الدوافع...)، وعوامل خارجية تتعلق بالمؤسسة منها (أهدافها، ثقافتها، نمط القيادة، السياسات المتبعة...) ¹ من جهة أخرى يرى (علا ميمي، شبلي) أن الفرد يتأثر بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية لا تتأثر بالأداء، وإلى جانب تعدد وإختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذلك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه، حيث تم حصرها بالعنصر البشري المميز، والإدارة ومساهمتها بزيادة معدلات الأداء في المؤسسة، والتنظيم بتوزيع العمل على العاملين حسب مهاراتهم، وبيئة العمل المحيطة بالعمل أثناء تأدية العامل لعمله، وطبيعة العمل من حيث أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد، والعوامل الفنية من تكنولوجيا والآلات، ووسائل إتصال، والأهداف الإدارية التي تتعلق بالمكافئة والجزاءات والترقيات، ونقاط القوة والضعف لدى الفرد وإمكانات الشخص الفنية التي تساعد على تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته (عقيلي). ² في حين يؤكد (درة، 2003) أن أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين هي:

1. **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها، والطرق والأساليب العلمية المستعملة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

1 الفروخ فايز، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 45

2 علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 01، 2019، ص ص 264، 265

2. العوامل الإنسانية: وتتمثل في القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات ورغبات الأفراد.¹

من جانب آخر يؤكد (عيسى) أن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: تحديد أهداف المنظمة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، والرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، والتطور التنظيمي، والبيئة المادية، ونظام الإشراف، ونظام الحوافز.²

المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سُمي تارة بتقييم الأداء performance كما سمي بقياس الكفاءة rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لإنتشار إستعماله، كما تعددت تعاريف تقييم الأداء إذ عُرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.³

حيث يركز هذا المفهوم على عنصرين أساسيين في عملية التقييم وهما نسبة الأعمال التي أتمها (معدل الأداء)، وكذا تقييم تصرفاته مع من يعملون معه وهو يشير إلى (سلوك الأداء)، وهما العنصرين الذين إعتدنا عليهما في دراستنا هاته، من أجل قياس مستوى أداء العاملين بالهيئة المدروسة، بالإضافة لعنصر تطوير الأداء.

من جانب آخر يعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.⁴

وعليه فتقييم الأداء يعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وهو يتضمن قياس إنتاجية والأعمال التي أتمها خلال مدة زمنية معينة، مع مراعاة سلوكياته وتصرفاته مع زملائه ومرؤوسيه وكذا المتعاملين مع المنظمة، بهدف تنمية وتطوير أدائه مستقبلاً، ومنه نلاحظ أن هناك ثلاثة عناصر أساسية في تقييم الأداء وهي (معدل أو

1 أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة إستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2017/40، جامعة تكريت العراق. ص 34.

2 عيسى محمد علي عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014. ص ص 87، 88

3 مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 286.

4 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997، ص 125.

إنتاجية الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء) وهي الأبعاد التي إعتدنا عليها في هذه الدراسة لقياس مستوى أداء العاملين.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تبرز أهمية تقييم أداء العاملين من وجهة نظرنا من خلال ما يلي:

3. يمكن تقييم الأداء من معرفة سلوكيات وتصرفات الأفراد بالمنظمة، وبالتالي إمكانية توقع التصرفات

المستقبلية للعاملين والعمل على توجيهها بما يخدم مصالح الأفراد والمنظمة على حد سواء؛

4. إعطاء معلومات تفصيلية حول معدل وإنتاجية الأفراد ومدى تطور أدائهم؛

5. يساهم تقييم الأداء في تحديد البرامج التدريبية اللازمة للعاملين، إنطلاقاً من أوجه القصور في الأداء؛

6. يعتبر تقييم الأداء أداة رئيسية لتقويم أداء العاملين، ووسيلة أساسية يمكن بناءً عليها من تقديم

المقترحات اللازمة لتحسين أدائهم بالمنظمة؛

7. يمكن تقييم الأداء من تحديد المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين (نقاط القوة)، وكذا معرفة

المهارات التي تنقصهم (نقاط الضعف) وهي ضرورية في عملهم؛

8. إن إعتداد الإدارة في تقييم الأداء على معايير شفافة وموضوعية من شأنه خلق جو من الثقة وعدالة في

المعاملة، مما يشعر العاملين بالإرتياح والطمأنينة؛

9. يُعد تقييم الأداء فرصة سانحة لتحسين الأجور والرواتب وكذا المكافآت الممنوحة للعاملين نظير مجهوداتهم

سواء كانت الفكرية أو العضلية بالمنظمة؛

10. يمكن تقييم الأداء من وضع إستراتيجية لتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية

مستقبلاً؛

11. يعتبر تقييم الأداء معياراً هاماً من معايير الترقية والتعيين في المناصب العليا بالمنظمة، فالأفراد

أصحاب معدلات الإنتاج العليا وكذا السلوكيات الإيجابية أولى من غيرهم بالترقية، بدون الإخلال

بالشروط الضرورية للترقية كالحصول على المؤهلات العلمية مثلاً.

المطلب الخامس: أبعاد أداء العاملين

كما رأينا في المطلب الخامس من هذا المبحث فإن أداء العاملين يتركز على ثلاثة عناصر رئيسية وهي (معدل

الأداء، سلوك الأداء، وتطوير الأداء)، غير أن هناك عدة أبعاد أوردتها الكتاب والباحثين لقياس أداء الأفراد

العاملين، فنجد دراسة (بورغدة، ناريمان دريس، 2015) ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (إنتاجية الموارد

الفصل الأول ————— الأدبيات النظرية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

البشرية، نوعية عمل الموارد البشرية، الجانب السلوكي للموارد البشرية) وهي تشترك مع دراستنا في بعدين وهما معدل أو إنتاجية الأداء، وكذا الجانب السلوكي للأداء، بينما أشارت دراسة (عراية الحاج، 2011) إلى الأبعاد التالية (علاقة العامل مع الرؤوساء، عبء الدور الوظيفي، تناقض الدور الوظيفي)، أما دراسة (سلمان جودي داوود، 2019) فقد تناولت الأبعاد (أداء العمل، التطوير الوظيفي، الإبداع، روح فريق العمل، تطوير مكان العمل)، ومنه نلاحظ إختلاف آراء الدارسين في تحديد أبعاد أداء العاملين، وهو ما دفعنا لإجراء مسح بحثي للتعرف على الأبعاد التي حازت على إجماع الكتاب والباحثين لقياس أداء العاملين، ولمعرفة أي منها ملائم لدراستنا، وعليه سوف نستعرض في الجدول الموالي وجهات نظر عددا من الباحثين في تحديد أبعاد الأداء.

الجدول رقم: (1-3) وجهات نظر عينة من الباحثين في تحديد أبعاد أداء العاملين

الأبعاد		الباحث، السنة															
معدل الأداء	سلوك الأداء																
الرضا الوظيفي	التكاليف	الكفاءة	الرقابة	المعايير المدركة	الموقف	حل المشكلات	إلتفات الإستراتيجي	السعي نحو الإنجاز	إستمرارية التميز	تناقض الدور الوظيفي	عبء الدور الوظيفي	علاقة العامل مع الرؤساء	نوعية عمل الموارد البشرية	إنتاجية الموارد البشرية	احتمالات تحسين وتطوير الأداء مستقبلا	معدل الأداء	
															*	*	مناصرية 2012
													*	*		*	بورغدة، 2015
															*	*	بن الشيخ، 2017
										*	*	*					عراية، 2011
									*							*	سبع، 2020
						*	*	*									العزام 2017
*	*	*															إيمان عسكر 2017
			*	*	*												رشا مهدي
									*							*	سبع، 2021
	*	*												*			فؤاد 2012

1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	6	5	مجموع التكرارات
10	20	20	10	10	10	10	10	10	20	10	10	10	10	20	30	50	40	الأهمية النسبية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

يظهر من الجدول أعلاه أن الأبعاد التي حازت على أكبر تكرار هي (سلوك الأداء) بـ 6 تكرارات، ثم بُعد (معدل الأداء) بـ 5 تكرارات، وأخيراً بُعد (إحتمالات تحسين وتطوير الأداء مستقبلاً) بـ 3 تكرارات، حيث يشير البعد الأخير إلى تطوير الأداء، وهي الأبعاد التي إعتدنا عليها لقياس مستوى أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقة، نظراً لكونها الأكثر تكراراً وكذلك لملائمتها لدراستنا من وجهة نظر الباحث، بالإضافة إلى أهميتها النسبية بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى، حيث جاء بُعد الأداء بأهمية نسبية بلغت (40%)، أما بُعد سلوك الأداء فحصل على أعلى نسبة وهي (50%)، أما البعد الثالث تطوير الأداء فكان بأهمية نسبية (30%).

الفرع الأول: معدل الأداء

وهو البعد الأول من أبعاد أداء العاملين، ويقصد به إنتاجية الأداء من خلال الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية التي تم بها إنجاز العمل

الفرع الثاني: سلوك الأداء

وهو متعلق بالجوانب السلوكية الصادرة عن الفرد عند قيامه بمهامه، أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام، وتشمل علاقاته مع زملائه ومرؤوسيه، وكذلك علاقاته بالمتعاملين مع المنظمة، حيث يتم في هذا العنصر تقييم مواقف وإتجاهات العامل أثناء تعامله مع زملائه ومدى تعاونه معهم لحل مختلف المشاكل التي تواجههم.

الفرع الثالث: تطوير الأداء،

وهو متعلق بتحسين الأداء مستقبلاً، حيث يقيس هذا العنصر مدى تطور أداء العامل وإمكانية تحسين أدائه مستقبلاً، وهي أبعاد أُطلق عليها الباحث (مناصرة رشيد) عناصر الأداء المتميز للموارد البشرية.¹

المطلب السادس: أداء العاملين وعلاقته بالتشارك المعرفي

¹ رشيد مناصرة، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات، نحو أداء متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 26، 2012، ص 114 بتصرف.

إن قيام المنظمة بدعم العاملين لديها على التشارك المعرفي وذلك بتوفير مناخ مناسب يزيد من فرصهم لإكتساب معارف وخبرات مهنية جديدة، مما يعزز عمليات التعلم والتكيف مع مختلف الأوضاع والحالات التي تواجههم في عملهم، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أدائهم.

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، لأن الأداء المتميز للأفراد العاملين في المؤسسة يعني بالضرورة أداء متميز للمؤسسة،¹ وهو الأمر الذي أدركته أغلب المنظمات المعاصرة مما دفعها للإهتمام وبشكل كبير بهذا المورد من خلال متابعة أدائه وتقييمه للتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، ومعرفة جميع العراقيل التي تحول دون أدائه الجيد، إعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية التي تمكن من قياس وتقييم أداء الأفراد، ومن تم تقويمه.

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، وهذا راجع لكون أن:

- 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 والإبتكارات 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 أدائهم، 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 Weisberg و Reychar, Supar, Jones أن تشارك المعرفة يساهم في تحسين مستوى الأداء كون أن المعارف المتشاركة 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 ومستمرة.²

¹ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق ص 849.

² نفس المرجع، ص 850.

خلاصة الفصل الأول :

تناولنا في هذا الفصل الأول من الدراسة إستعراض للأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، من خلال تقديم المفاهيم الأساسية للمعرفة وإدارة المعرفة بإعتبار أن التشارك المعرفي جزء لا يتجزأ من عمليات إدارة المعرفة، وكذا إبراز الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل التشارك المعرفي بالإضافة إلى المتغير التابع أداء العاملين، وما تم ملاحظته هو غياب تعريف شامل وموحد للتشارك المعرفي بحكم إختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين في هذا المجال، وهو ما إنعكس كذلك في العدد الكبير من الأبعاد المحددة له، والتي قدمها هؤلاء الباحثين لقياس مستوى التشارك المعرفي في بيئات مختلفة، ونفس الشيء بالنسبة للمتغير التابع أداء العاملين، حيث لاحظنا تباينا واضحا في تحديد مفهومه، وحتى الأبعاد التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية، و يعود ذلك إلى أن أداء الفرد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، بحكم إختلاف طبيعة النشاط وكذا إختلاف البيئة المحيطة به، أي أن الأبعاد التي تقيس أداء الفرد في مؤسسة ما، ليست نفس الأبعاد في مؤسسة أخرى، كما أن قياس أداء الفرد يستلزم الإحاطة بعدة جوانب حوله منها العوامل النفسية والشخصية، وكذلك الإجتماعية والثقافية، والبيئة المحيطة به، ومن خلال الفصل التالي سيتم مناقشة أبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وإبراز أهم الإختلافات بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

- المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
- المبحث الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمهيد :

بعد التعرض لأبرز الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة في الفصل الأول من القسم الأول، نتناول في هذا الفصل الثاني أبرز الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع التشارك المعرفي وأداء العاملين، وقد خصصنا لها فصلاً كاملاً ومستقلاً نظراً لأهمية الدراسات السابقة في كل دراسة كونها تعطينا النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، والأدوات المستخدمة في التحليل، وبالتالي فهي عنصراً مهماً في خطوات الرسالة العلمية.

وستعرض في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة أو أحدهما في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فنتطرق إلى أبرز الدراسات العربية في الموضوع، ونختتم هذا الفصل بمبحث ثالث نتناول فيه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وإبراز الفرق بينهما سواء من خلال أدوات التحليل، ومجتمع الدراسة وكذلك النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتناول في هذا المبحث الدراسات السابقة باللغة العربية التي لها علاقة مباشرة بإشكالتنا، وأخرى لها علاقة غير مباشرة، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

المطلب الأول: عرض الدراسات

1_ دراسة (بوطالب جهيد، نجيمي عيسى)

بعنوان : (أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج،

الجزائر) 2020¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل الجزائر، إعتد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة والبالغ عددها 31 إطارا، ومن أجل تحليل البيانات تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، والذي من خلاله تم إعتد مجموعة من الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مستوى مرتفع لكل من ثقافة التشارك المعرفي والإبداع الإداري بالشركة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري ناتج عن بُعد الرؤية المشتركة في المؤسسة محل الدراسة ، ولا يوجد أثر لكل من الثقة وثقافة الجماعة في الإبداع الإداري بالشركة.

بينما يوجد أثر إيجابي للرؤية المشتركة في الإبداع الإداري، ولا يوجد أثر للتمكين في الإبداع الإداري بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الإنتقال إلى الثقافة المبنية على التشارك المعرفي من خلال التخلي عن النمط الكلاسيكي للإدارة وتبني مفاهيم إدارية معاصرة وقيم تنظيمية مبنية على التعاون والتشارك،

¹ بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج. مقال بمجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020

وتشجيع العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، كما أوصت بضرورة العمل على بناء العلاقات الإيجابية بين إطارات الشركة من خلال الثقة المتبادلة المبنية على التقاسم والتشارك في المعارف والخبرات.

2_ دراسة (بوطالب جهيد، نجيمي عيسى)

بعنوان : (أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر) 2020¹

تناولت هذه الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر، تم الإستعانة بأداة الإستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (35) أستاذا والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية المهدفية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج بعد إجراء الدراسة التطبيقية منها أن لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي في الكلية محل الدراسة، وكذلك خلصت الدراسة أن ليس هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في التشارك المعرفي بالكلية، بالإضافة إلى عدم وجود أثر إيجابي لكل من التمكين والأمن الوظيفي في التشارك المعرفي بالكلية محل الدراسة.

أما التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية فكان له أثر إيجابي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الأجور والحوافز المقدمة للأساتذة الجامعيين خاصة المادية منها نظرا لتعدد المتطلبات والإحتياجات الوظيفية والإجتماعية الخاصة بالأساتذة الجامعي في ظل الأجور المتدنية التي يحصلون عليها، صف إلى ذلك ضرورة إشراك الأساتذة الجامعيين في وضع الأهداف الوظيفية وإتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بوظائفهم وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية لأداء مهامهم.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة للأساتذة الجامعيين وتوفير ظروف عمل آمنة ومستقرة، بالإضافة لتوفير العناية والرعاية الصحية اللازمة لهم من أجل تشجيعهم على الأداء الجيد.

1 بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر، مقال بمجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر (الجزء الأول، سنة 2020،

3_ دراسة (سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ)

بعنوان : (تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية

الرصافة الثالثة، العراق) 2019¹

تناولت هذه الدراسة موضوع التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الإلتزام الوظيفي بالمديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة ببغداد، وإنطلقت من إشكالية ضعف إلتزام الموظف من حيث الأداء أو الإلتزام بأوقات العمل الرسمية أو الإلتزام بالقوانين والتعليمات، وبالتالي هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الإلتزام الوظيفي، وإعتمد الباحثان على أداة الإستبانة لتجميع البيانات من الأفراد العاملين بالمديرية، وقد حددت العينة بطبقتين الأولى تمثلت بالمدراء والبالغ عددهم (60) مديرا، والثانية تمثلت بعينة الأفراد العاملين تحت إشراف المدراء والبالغ عددهم (70) فردا، وأختبرت البيانات المجمعدة بمجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود الدافعية لدى القيادات الإدارية في المديرية وتشجيعهم للموظفين وحثهم على التشارك بالمعرفة لغرض اكتسابهم المعلومات والمهارات التي تحسن وتطور من أدائهم الوظيفي، كما إستنتجت الدراسة عدم إمتلاك موظفي الدائرة الدافعية العالية لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق النجاح في العمل، بالإضافة إلى تسجيل نقص واضح جدا في عدد أجهزة الحاسوب في المديرية وبالتالي هذا لا يتناسب مع حجم وطبيعة العمل فيها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تقصير في أداء العمل ويسبب إرباك في المشاركة بالمعرفة وتأخر تشاركتها ما بين أقسام المديرية، كما توصلت الدراسة إلى أن التزام الموظف بوقت الدوام واللوائح المعمول بها هي حالة نابعة من ذات الفرد أي إلتزامه يعكس أخلاقه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته السامية.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على إكمال دراساتهم العليا في مجال تخصصاتهم الوظيفية، والإهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية والتي لها الأثر الكبير على الإستقرار والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنشر ثقافة التشارك المعرفي من خلال تشجيع الموظفين بالمشاركة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية التي لها علاقة بمجالات تخصصاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى توفير البنى التحتية اللازمة من أجهزة وبرامج وشبكات لعمل الموظفين في أحسن الظروف.

¹ سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ، تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، مقال بمجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 42، 2019 / 120.

4_ دراسة (سلمان جودي داود)

بعنوان : (التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالأداء، بالعراق) 2019¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة، وواقع سياسة الإدارة نحو التشارك المعرفي عند الموارد البشرية، والوسائل المستخدمة من قبلهم في التشارك المعرفي، وعلى مستوى إسهام التشارك المعرفي في أداء الموارد البشرية، وعلى عقبات التشارك المعرفي، بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط بين خصائص الموارد البشرية وممارستهم للتشارك المعرفي، وعلى طبيعة الارتباط بين سياسة الإدارة نحو التشارك المعرفي وممارسة الموارد البشرية له، وعلى طبيعة علاقات الارتباط بين مستوى ممارسة الموارد البشرية للتشارك المعرفي وأدائهم الشخصي، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي (دراسة حالة) لإنجاز بحثه، معتمداً على أداة الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددهم 114 فرداً، إسترجعت منها 100 إستمارة قابلة للمعالجة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، تهتم إدارة مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة بموضوع التشارك المعرفي، والموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة يمارسون بدرجة جيدة التشارك المعرفي، وتُعدّ الاجتماعات واللقاءات أثناء العمل وإستخدام الشبكة الداخلية في المكتبة من أبرز الوسائل المستخدمة في عملية التشارك المعرفي، ويرتبط كل من التشارك المعرفي والأداء الشخصي للموارد البشرية بعلاقة معنوية مع كل بُعد من أبعاد الأداء الشخصي (أداء العمل، التطوير الوظيفي، الإبداع) إلا أنه لم تظهر لممارسة الموارد البشرية للتشارك المعرفي علاقة معنوية مع كل من بُعد روح فريق العمل، وبُعد تطوير مكان العمل.

وبناءً على النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة وضع نظام مناسب للحوافز المادية (المكافآت) للموارد البشرية المساهمين في خلق ونقل المعرفة وتشاركتها مع الآخرين، وكذلك ضرورة العمل على زيادة تشجيع العنصر النسوي لتبادل المعرفة من خلال التحفيز والتدريب وإعلامهم بفوائد التشارك المعرفي، كما أوصت الدراسة بتخصيص أوقات معينة دورية ومكان مخصص لعقد حلقات نقاشية بين الموارد البشرية بهدف زيادة ممارسة التشارك المعرفي، والتغلب على عقبة عدم توفر الوقت الكافي لممارسته.

1 سلمان جودي داود، التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالأداء، مقال بمجلة آداب البصرة، كلية الآداب جامعة البصرة، العراق، العدد 90، 2019

5_ دراسة (شاكر جار الله الخشالي، مجد مُجد الحوامدة)

بعنوان : (التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية) (الأردنية) 2019¹

سعت هذه الدراسة إلى إختبار أثر التشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، مثل التشارك بالمعرفة المتغير المستقل للدراسة، وقد إعتد الباحثان ثلاثة أبعاد للتشارك بالمعرفة هي: تبادل المعرفة، التفاعل الإجتماعي، وتحويل المعرفة، أما المتغير التابع وهو جودة حياة العمل فتكون من خمسة أبعاد وهي: تصميم الوظائف، تطوير القدرات، التقدم الوظيفي، التعويضات، والتكامل الإجتماعي.

إستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على أداة الإستبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تناسبية بلغت 207 من العاملين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وبهدف تحليل بيانات الدراسة تم إستخدم مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة منها معامل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائيا للتشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، كذلك وجود مستويات مرتفعة لُبُعدي التشارك بالمعرفة وهما تحويل المعرفة والتفاعل الإجتماعي، فيما كان تبادل المعرفة بمستوى متوسط، كما إستنتجت الدراسة وجود أثر للتشارك بالمعرفة في كل من تصميم الوظيفة، التقدم الوظيفي، تطوير القدرات، التعويضات، التكامل الإجتماعي.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بتشجيع العاملين فيها على تبادل المعرفة، وعلى إدارات الشركات الصناعية للأغذية الأردنية مراجعة التعويضات المقدمة للعاملين من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجونها، فالعاملون يشكون من عدم تشجيع الشركات التي يعملون فيها رغم حصولهم على المؤهلات العلمية التي تزيد من مهاراتهم.

بالإضافة إلى فتح المجال أمام العاملين للوصول إلى المناصب التي يستحقونها، مع التأكيد على عدالة عمليات الترقية وإجراءاتها ومعاييرها، ويمكن أن يكون ذلك من خلال توزيع نظام الترقية على العاملين في هذه الشركات.

1 شاكر جار الله الخشالي، مجد مُجد الحوامدة، التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مقال بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، العدد 27، رقم 03، سنة 2019.

6_ دراسة (عزيز دحماني، نفيسة ناصري)

بعنوان : (أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية) 2019¹

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري مُجد بشار، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتجريبي من خلال التطرق للتأصيل النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، ومراجعة الدراسات السابقة، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وبرنامج تحليل العزوم الإحصائية (AMOS)، وطريقة الاحتمالات الكبرى.

وإعتمد الباحثين على أداة الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة وزعت على عينة بلغت 172 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 764 من أعضاء هيئة التدريس المتمون إلى الكليات الثمانية بالجامعة المبحوثة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي بجامعة طاهري مُجد بشار، وأن الرؤية المشتركة تساعد في توليد الحماس والدافع نحو التشارك المعرفي، ولكن النتيجة تبقى مرهونة بمدى إستعداد أعضاء هيئة التدريس للإندماج في هذا الإطار وهو المحدد الرئيسي لتفعيل ونجاح التشارك المعرفي، وأن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بطريقة فعالة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة، كما أظهر تحليل البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس للجامعة المبحوثة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، والدرجة العلمية).

وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ المشجع على الإبداع الذي يمكن أن يحقق من خلال تامين البحوث العلمية والأكاديمية وتقديم حوافز مادية تدفع نحو الإبداع والإبتكار، بالإضافة إلى تنمية ثقافة المواطنة ودعم المبادرة الفردية، وتفعيل هيكل تنظيمي يساعد على تعزيز التشارك المعرفي من خلال دعم وتقوية التواصل، ودعم الأفراد للمشاركة في الملتقيات والتظاهرات العلمية والتي تعتبر من بين معايير الترقية والتأهيل.

كما أوصى الباحثان بضرورة إرساء جو الثقة بين أعضاء هيئة التدريس داخل أقسام الكليات ثم الإنتقال إلى مستويات أعلى مع تعزيز الوعي بالتشارك المعرفي وتوفير بيئة داعمة للثقة والتوجه نحو الإبداع.

7_ دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني)

بعنوان : (متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية) 2019¹

¹عزيز دحماني، نفيسة ناصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة بإستخدام نماذج المعادلات البنائية، مقال بمجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلد 01، العدد 19، سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وإستعان بالإستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم 276 عضواً.

توصلت الدراسة إلى أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المحاور الستة فقد جاءت المحاور الخمسة الأولى (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل) بدرجة متوسطة من حيث التوافر، بينما جاء المحور السادس (الحوافز والمكافآت) بدرجة توافر ضعيفة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم تُعزى لمتغيرات: الكلية والمركز الوظيفي والدرجة العلمية بالنسبة للدرجة الكلية والمحاور الفرعية عدا محور (الرؤية والقيم المشتركة) فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية وذلك لصالح فئة الأساتذة.

وأوصت الدراسة ببناء على النتائج السابقة بضرورة بناء وتأسيس نظام للتشارك المعرفي داخل الجامعة يمكن من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتخزينها إلكترونياً في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ونشر قيم العمل الجماعي والثقة وتبادل الآراء وتشارك المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتجسيد ذلك فعلياً في رؤية وقيم الجامعة وإستراتيجياتها الإدارية خصوصاً ما يتعلق بسياسات التدريس ونظم الحوافز والمكافآت، كما إقترحت الدراسة بتبني رؤية وإستراتيجية واضحة وإجراءات تنظيمية يمكن من خلالها ترسيخ ثقافة داعمة لقيم وممارسات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية والوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، وإعداد برامج تدريبية تهدف إلى تعريف القيادات الإدارية الأكاديمية بأهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي وتطوير مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتبني قيم وممارسات التشارك المعرفي.

¹ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية، مقال بمجلة العلوم التربوية، المجلد 31، العدد 03، الرياض السعودية، 2019.

8_ دراسة (سمية خليفي، عبد الرزاق سلام)

بعنوان : (أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات

بولاية المدية) 2019¹

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتصميم إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 53 مفردة، كما تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج أن إتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفعا، حيث قدر المتوسط لمحور عمليات إدارة المعرفة بـ 3.75 بدرجة موافقة مرتفعة، وقدر المتوسط لمحور أداء العاملين بـ 3.75 كذلك بدرجة موافقة مرتفعة.

كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين في المديرية حول ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أدائهم، كذلك يجب حث العاملين وتشجيعهم على تطوير أدائهم ومعارفهم للوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى العمل على جذب كفاءات من خارج المديرية من أجل المديرية من أجل زيادة المعرفة داخلها.

كما إقتاحت الدراسة بالإهتمام بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة داخل المديرية وتشجيعهم على تبادل هذه المعارف مع العاملين الآخرين في المديرية، مع منح جزء من الحرية للعاملين من أجل تطوير معارفهم دون الشعور بالخوف، والعمل على إزالة كل المشاكل والصعوبات التي تحول دون التطبيق الفعال للمعرفة.

¹ سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، مقال بدراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2019، السنة الحادي عشر.

9_ دراسة (بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري)

بعنوان : (أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف

SCIBS) 2018¹

هدفت هذه الدراسة والمعنونة بـ: أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS ، إلى إبراز وتحليل العلاقة ودرجة التأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وتطوير الكفاءات، وإستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإعتماد على أداة الإستبيان وتمت معالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (V SPSS (22.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده على تطوير الكفاءات، إلا أن درجة التأثير تختلف من بُعد لآخر ، أين كانت الشركة محل الدراسة تهتم بتطوير كفاءاتها من خلال عمليات التشارك المعرفي، وكانت تهتم بصفة كبيرة على القيادة الداعمة من خلال العمل بفرق العمل، التحفيز، نمط القيادة الديمقراطي، وكان لها إهتمام أقل ببقية الأبعاد: الثقافة التنظيمية، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث كانت نسبة تأثير هذه العوامل على تطوير الكفاءات نسبة ضعيفة، فقلة عقد الدورات التكوينية، وضعف الاعتماد على الوسائط الالكترونية لحزن وتبادل المعرفة يمثل إحدى العقبات أمام تطوير الكفاءات.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أهمها مواصلة الإهتمام بالقيادة الداعمة، أي تبني النمط القيادي الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء، إختيار فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال، وزيادة الإهتمام بنظام الحوافز، كما أوصت الدراسة كذلك بزيادة إهتمام المنظمة بعقد الدورات التكوينية لتنمية كفاءات الموظفين وتدريبهم على إستخدام الوسائل الالكترونية الحديثة في الحصول على المعلومات وتبادلها بين الأفراد، بالإضافة إلى زيادة إهتمام المنظمة بحزن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وتسهل إسترجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.

1 بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مقال بمجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد: 04، عدد: 07، ديسمبر 2018.

10_ دراسة (حاتم علي عبد الله الحمداني)

بعنوان : (أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية

بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة) 2018¹

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية من خلال عوامل التشارك (الفردية، والإجتماعية، والتنظيمية)، وإستعان الباحث بأداة الإستبيان وإختار عينة غير عشوائية (عمدية) مكونة من (57) تدريسيًا في كلية بغداد للعلوم الإقتصادية لتمثل مجتمع البحث البالغ (80) تدريسيًا تمثيلاً كاملاً.

والهدف الأساس للبحث كان يتمحور حول الإختبار التحليلي للتشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية من خلال تكييف النظريات الإجتماعية وبالتالي فهو يتضمن هدفين أساسيين يشتمل الأول على معرفة أثر العوامل الفردية والإجتماعية والتنظيمية في تفعيل سلوك التشارك المعرفي لدى أفراد المنظمة، في حين يمثل معرفة أثر سلوك التشارك المعرفي في إستدامة قدرات المنظمة الديناميكية.

وخلصت الدراسة إلى أن النتائج المتوقعة من التشارك المعرفي كان لها الأثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي، فضلاً عن الموقف من التشارك والعوامل الإجتماعية، وأن القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة تتأثر بالعوامل الفردية (النتائج المتوقعة، الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الإجتماعية، بالإضافة إلى وجود إدراك مطلق لأهمية سلوك التشارك المعرفي في بناء وإستدامة القدرات الديناميكية في المنظمة المبحوثة من قبل أفرادها.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل للعوامل الإجتماعية والتنظيمية في الكلية من خلال دعم الإدارة العليا لجهود التشارك عبر التحفيز (الأفراد) على تبني سلوك التشارك على المستوى الفردي فضلاً عن تفعيل العوامل الاجتماعية والتنظيمية من خلال بناء ثقافة العمل الجماعي وتنشيط رأس المال الإجتماعي، بالإضافة ضرورة بعث روح التعاون وخلق ثقافة تركيز على العمل الإبداعي خصوصاً وأن التعليم الخاص يمتاز بنوعية من الخصوصية عن التعليم الحكومي متمثلة بالأسس والتوجهات الإستراتيجية الثابتة نوعاً ما والتي تتعلق بالجانب الإقتصادي مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة المتجددة.

1 حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، مقال بمجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 54، بغداد العراق سنة 2018

11_ دراسة (مُجد أمين عبد الصمد مرغلاني، مُجد أحمد المزيبي)

بعنوان : (العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر

التعلم بمحافظة جدة السعودية) 2018¹

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة، وقد تمت مناقشة ثلاثة عوامل لمشاركة المعرفة وهي: السلوك والتقنية، والثقافة التنظيمية، وإعتمد الباحثان على المنهج المسحي الوصفي، بإستخدام أداة الإستبيان، وزعت على عينة بلغ حجمها 184 من إختصاصيي مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة، بحيث يمثلون ما نسبته 76.03% من المجتمع الكلي لإختصاصيي مراكز مصادر التعلم البالغ عددهم 242 فردا.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن عوامل الثقافة التنظيمية حصلت على أعلى متوسط حسابي 2.50 والنتيجة كانت: أوافق بشدة، ثم عوامل السلوك بمتوسط حسابي 2.41 والنتيجة كانت أوافق بشدة، وأخيرا العوامل التقنية بمتوسط حسابي 2.15 والنتيجة كانت أوافق، كما توصلت الدراسة إلى أن الحالة النفسية والخبرة المكتسبة من مشاركة المعرفة هي أكثر العوامل السلوكية تأثيرا على الرضا في بيئة مراكز مصادر التعلم بنسبة 72.5% .

أما العوامل التقنية فإن مشاركة المعرفة من خلال الشبكة الخارجية مع الزملاء الإختصاصيين كانت الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي بنسبة 67%، وبنفس النسبة تأتي مشاركة المعرفة من خلال وسائل التواصل الإجتماعي، وأخيرا كانت وجود نظام للحوافز التنظيمية تأثيرا على الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر التعلم بنسبة 85.5% . وأوصت الدراسة ببناء على النتائج السابقة بضرورة الإهتمام بجوانب التحفيز والدعم المعنوي للإختصاصيين، وكذلك دعم اللقاءات المستمرة بين الإختصاصيين لتبادل وإكتساب الخبرات والمعارف، وكذلك ضرورة التكامل بين الجهات المشرفة على الإختصاصيين بما يتلائم مع العمل المطلوب منهم، والإستفادة من التجارب المحلية والدولية في مشاركة المعرفة على مستوى إختصاصيي مراكز مصادر التعلم، بالإضافة إلى إجراء الدراسة على عينات مماثلة من إختصاصيي المعلومات في مؤسسات معلوماتية مختلفة.

¹ مُجد أمين عبد الصمد مرغلاني، مُجد أحمد المزيبي، العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة، مقال بمجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 24، عدد 2، سبتمبر 2018، السعودية.

12_ دراسة (ضرغام علي مسلم العميدي)

بعنوان : (دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة) 2018¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال إستثمار الإمكانيات المتاحة لدى المنظمات لتحسين وتطوير أدائها.

إستخدم الباحث في دراسته أداة الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددهم 49 من موظفي رئاسة جامعة الكوفة، وتم إعتقاد خمسة دوافع لقياس المتغير المستقل مشاركة المعرفة وهي: (الكفاءة الذاتية، الحوافز اللفظية، المكافآت المادية، السمعة، الموقف من مشاركة المعرفة)، أما المتغير التابع الإلتزام التنظيمي فتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج إستندت عليها إستنتاجات البحث والتي أشارت إلى أن دوافع مشاركة المعرفة يمكن أن تساهم في تعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة بأن الموظفين في المنظمة المبحوثة يسعون إلى تطبيق الإلتزام التنظيمي في أعمالهم من خلال مشاركة معارفهم مع الآخرين، بالإضافة إلى تسجيل قلة المكافآت المادية الممنوحة للموظفين في المنظمة محل الدراسة أثرت بشكل سلبي على عمليات مشاركة المعرفة.

إن الموظفين في المنظمة المبحوثة يراعون المعايير الخاصة بالإلتزام بشكل أكبر من إلتزامهم جراء تأثير عواطفهم أو رغبتهم بالإستمرار في العمل بالمنظمة.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة إهتمام المنظمة المبحوثة بكادرها الوظيفي والعمل على إشراكهم وإستشارتهم في عملية اتخاذ القرار من أجل تعظيم إلتزامهم التنظيمي في العمل، كذلك ينبغي توفير الإجراءات والظروف المساهمة في تنمية قدرات الأفراد على المشاركة المعرفية فيما بينهم، وضرورة تحسين الأنظمة الإدارية والمعلوماتية المعتمدة وتعزيز دافعية الأفراد نحو المشاركة المعرفية في المنظمة المبحوثة، كما أوصت الدراسة بوضع إجراءات لمنح المكافآت المادية التي تساهم في تحقيق المشاركة بشكل مثالي.

¹ ضرغام علي مسلم العميدي، دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادي والأربعون، العدد 155، سنة 2018.

13_ دراسة (أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري)

بعنوان: (تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار)

2017¹

تناولت هذه الدراسة موضوع التشارك المعرفي بأبعاده (البعد الفردي، البعد المنظمي، البعد التكنولوجي) كمتغير مستقل، وإحتواء الإبداع المنظمي بأبعاده (تبني الإبداع، والقدرات الإبداعية) كمتغير تابع.

وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وكذلك إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التشارك المعرفي والإبداع المنظمي في جامعة ذي قار، ومعرفة مدى ما توفره عينة من بيئة معرفية تدعم التشارك المعرفي ومدى مساهمتها في تحقيق وتعزيز إحتواء العاملين، وإعتمد الباحثان على أداة الإستبيان وزعت على 60 شخصا من رئيس جامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤوساء الأقسام، وتم تحليل البيانات المجمعّة بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لسبيرمان ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد بإستخدام التطبيق الإحصائي (SPSS_V10) وبرنامج (EXCEL)، وبرزت أهمية الدراسة في أنها خرجت بخلفية فكرية لطبيعة متغيراتها مستندة على الواقع التطبيقي في موقع الدراسة.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها وجود تشارك معرفي عند القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ووجود تعاون ما بين القيادات الإدارية في الجامعة حول أهم المشاكل التي تواجههم مع تبادل الثقة ما بين الطرفين التي تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق التشارك المعرفي، كما أثبتت النتائج وجود إهتمام جيد بالتكنولوجيا المستخدمة داخل الجامعة والتي تساعد الإدارة على توزيع وتشارك المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة.

أوصت الدراسة بضرورة عقد إجتماعات قد تكون شهرية بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين تتم فيها مناقشة كل الصعوبات التي ممكن أن تتعرض لها الجامعة، كذلك ينبغي وضع سياسات جديدة من أجل إستقطاب الكفاءات العلمية وهذا ما قد يزيد من إبداع المنظمة عند تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تشجيع التفكير خارج الإختصاص بهدف إقتناص أكبر عدد من الفرص، وهذا ما قد يزيد من إبداع الجامعة في المستقبل.

1 أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مقال بمجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، سنة 2017.

14_ دراسة (حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس)

بعنوان : (أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر) 2015¹

سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، وذلك بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج بالجزائر، وقد إستعان الباحثان بأداة الإستبيان لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت 117 مستجوبا،

وهذفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، وكذلك على نوعية عمل الموارد البشرية، وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة، والتي حددها الباحثان بـ (تبادل المعرفة، نقل المعرفة، وتحويل المعرفة)، كما إستنتجت الدراسة أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا.

وعلى ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات التشارك المعرفي في الوحدة محل البحث، وضرورة توفير أدوات ووسائل تسمح بتأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة بالمؤسسة، ويزيد من قدرة وفعالية عملية تشارك المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الثغرات المعرفية التي يستهدفها تشارك المعرفة، كما أوصت الدراسة بضرورة إدارة عملية تشارك المعرفة كون أن الأفراد يبدون قابلية إيجابية في هذا المجال وهم يمارسون هذه العملية بطريقة غير مخططة ولا موجهة من طرف الإدارة.

1 حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، سنة 2015.

15_ دراسة (ججيق عبد المالك، ججيق زكية)

بعنوان : (تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، الجزائر) 2015¹

سعت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (السلوك، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التكنولوجيا)، وأثره على الكفاءات البشرية بأنواعها (الفردية، الجماعية، التسييرية، الجوهرية) لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعرييج.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التشارك المعرفي وعناصره الأكثر حيوية في الكلية محل الدراسة، وكذلك تحديد مستوى الكفاءات البشرية الخاصة بالأساتذة ودرجة تأثرها بالتشارك المعرفي في هذه الكلية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن التشارك المعرفي الكلي بين أساتذة الكلية متوسط عموماً، بالرغم من أن سلوك الأساتذة كان مرتفعاً اتجاه التشارك المعرفي، إلا أن باقي الأبعاد الأخرى والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التكنولوجيا كانت بدرجة متوسطة وهو ما أثر على درجة ممارسة التشارك المعرفي في الكلية محل الدراسة، كذلك خلصت الدراسة أن الكفاءات البشرية في الكلية كانت متوسطة بالرغم من أن الكلية تمتلك كفاءات بشرية فردية مرتفعة فإن الكفاءات الجماعية والتسييرية والجوهرية متوسطة.

إن التشارك المعرفي في الكلية متوسط حقق كفاءات بشرية متوسطة، وقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي والكفاءات البشرية.

وهو ما دفع بالباحثين لتقديم جملة من المقترحات منها على الكلية إستغلال بُعد السلوك في زيادة التشارك المعرفي بين أساتذة الكلية لأنه يقع ضمن الحد المرتفع وفي الترتيب الأول مقارنة بالأبعاد الأخرى وبالتالي فهو عامل إيجابي ونقطة قوة للكلية، مع ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية والإهتمام أكثر بفرق العمل، وجلب المزيد من التكنولوجيا وتكثيف استعمالها في عملية التشارك المعرفي. كما اقترح الباحثين بضرورة الإهتمام بكل العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي لضمان نجاعة العملية التشاركية، والعمل على إكتساب كفاءات بشرية سواء كانت جماعية، تسييرية أو جوهرية. وتبني إدارة المعرفة.

1 ججيق عبد المالك، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، الجزائر، مقال بمجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي الجزائر العدد: 8 جوان 2015.

16_ دراسة (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي)

بعنوان : (واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية

في بعض الجامعات العربية) 2015¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، إعتد البحث على المنهج الوصفي مستعيناً بأسلوب التحليل العاملي الإستكشافي لتحديد هوية العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي، وقد طور البحث أداة لقياس واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه، تم تطبيقها على عينة ضمت 144 من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد)، كما إستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربعة تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أسفر التحليل العاملي عن عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وأن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في تحديد ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

وقدمت الدراسة آليات لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات العربية منها: بناء إستراتيجية واضحة لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي، ووضع نظام عادل لتقييم المشاركات المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي، وتبني المبادرات الإبتكارية لأعضاء هيئة التدريس.

¹ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مقال بمجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2015.

17_ دراسة (خالصة بنت عبد الله البراشدية، مُجَّد بن ناصر الصقري)

بعنوان : (التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان) 2014¹

تناولت هذه الدراسة موضوع التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان حيث سعت إلى معرفة واقع وطبيعة التشارك التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان من حيث الكشف عن دوافعها في التشارك أو عدم التشارك في المعرفة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العملية، والخروج بنموذج يوضح تلك العملية ودورها في تشارك المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية.

وإعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وإستخدم الباحثين أداتين أساسيتين في الدراسة لجمع البيانات وهما المقابلة ومجموعة التركيز، حيث تم إجراء (23) مقابلة مع مديري مختلف المؤسسات الصناعية، كما تم إجراء مجموعتين للتركيز، الأولى ضمت مديريين من كافة المؤسسات الصناعية، في حين شملت المجموعة الأخرى مديري المؤسسات الصناعية في منطقة نزوى الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة، ووجود تشارك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وإفتقار المؤسسات إلى وجود مركز متخصص يهتم بالموظفين، ويوفر لهم كل ما يحتاجونه من معلومات ومعرفة، وبالتالي توجد بيئة تفاعلية تجمع المديرين والعمال تحت سقف واحد.

وخرجت الدراسة بنموذجين للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية، يتعلق الأول بالتشارك في المعرفة داخل المؤسسة الواحدة، والآخر بالتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تؤهل أن تساهم في خلق بيئة خصبة للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية لعل أبرزها أن تتبنى المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مبدأ التشارك في المعرفة بين المناطق الصناعية، وأن تعمل على تأصيل هذا المفهوم كونها جهة إشرافية على المناطق الصناعية، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريس مقررات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها المختلفة وأسس تطبيقها في الجامعات العمانية، و ذلك حتى يكون لدينا جيل واع بأهمية المعرفة ودورها في الإرتقاء بالمؤسسة الصناعية وتحقيق مردود إقتصادي جيد.

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

18_ دراسة (أقطي جوهرة) 2014

بعنوان : (أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)¹

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، في مجموعة من الفنادق الجزائرية.

وإعتمدت الباحثة على أداة الإستبيان لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (341) موظفا، كما إعتمدت على المقابلات لدعم تفسير النتائج.

وبعد تحليل البيانات بإستخدام النسخة 19 للبرنامج الإحصائي (AMOS و SPSS)، توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي.

وتشير الباحثة إلى أن ما توصلت إليه هذه الدراسة إضافة إلى ما أكدته بعض الدراسات عن أهمية التشارك في المعرفة في نجاح المنظمة، يفتح مجالا واسعا أمام الباحثين الأكاديميين والممارسين من الإستفادة من هذا النموذج وتقديم إضافات عليه أو تعديله.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أبرزها ضرورة أن يتم إنشاء تخصصات بالجامعة مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بالجامعة كي تتناسب مع ما تحتاجه المؤسسات حقيقة، ولا يمر ذلك إلا بوضع خطط شاملة من مستويات عليا.

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، سنة 2014، 2013.

بعنوان : (دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية

في كلية الإدارة والاقتصاد) 2013¹

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، وركزت على متغيرين أساسيين هما الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع تبيان علاقات الارتباط والأثر بينهما، وإعددت الباحثة على أداة الإستبيان وزعت على عينة بلغت 70 عضو من هيئة التدريس بكلية الإدارة والاقتصاد، تم إسترجاع 63 إستمارة قابلة للتحليل.

وبعد تحليل النتائج اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس، كما أكدت نتائج الدراسة من خلال اجابات المبحوثين أن توفر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس يمنحهم فرصة للتعاون والعمل كفريق واحد لأداء المهام من خلال ترجمة الأقوال إلى أفعال، بالإضافة إلى تسجيل أن عضو هيئة التدريس يمتلك الشجاعة في تحمل المخاطر في مجال البحث العلمي بطرح الأفكار الإبداعية بمستوى إجابة مرتفع وبوسط حسابي قدره 3.84، وإنحراف معياري 0.865، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة عضو هيئة التدريس بالمعرفة الضمنية والظاهرة دافع لكسب التميز وتحقيق الذات بحصولها على أعلى وسط حسابي 4.02، وإنحراف معياري 0.865. وبعد هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي والرأي الآخر وتكيف نقاط الاتفاق بطريقة منطقية لحل المشكلة، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي خاصة في مجال المؤتمرات وندوات الحوار، وإعطاء الأولوية لفكرة التشارك المعرفي في تقييم الأداء السنوي لعضو هيئة التدريس. ولما أظهرت نتائج الدراسة أن الصراع الفكري هو أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثيراً في التشارك المعرفي، لذا أوصت الدراسة بضرورة التوفيق بين الأفكار المختلفة من خلال الاهتمام بنقاط الاتفاق والتغاضي عن نقاط الاختلاف مما يوفر لعضو هيئة التدريس فرصة لإكتساب المعارف.

¹ هناء جاسم مُجَد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مقال بمجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، سنة 2013.

20_ دراسة (عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، مُجَّد علي عبد الله)

بعنوان : (أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة)

2012¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء، وتم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة، كما تم تطوير مقاييس الدراسة بناء على الدراسات السابقة، وإستعان الباحثين بأداة الإستبيان تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت 150 إستمارة استرجعت منها 100 إستبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 67%، وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام إختبار كرونباخ، كما إستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية، وعدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب، وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين، كما إتضح عدم وجود المؤسسة في الإدارات المختلفة، لذا كان هناك خلل في الاتصال التنظيمي بالمحلية.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة، على أن يكون هذا الإصلاح برؤية وإستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين، مع ضرورة توفر المعلومات الضرورية للعمل، وإعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الإهتمام، وضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً و أفقياً بين الإدارات المختلفة في المحلية، وبناء هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع الوضع الحالي والاستفادة من التجارب السابقة الخاصة بآليات العمل والإجراءات المتبعة بما يضمن توفير المرونة في تطبيق القواعد والأوامر والتعليمات بما يتناسب مع الظروف الحالية.

كذلك توضح هذه الدراسة ضرورة التوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية المختلفة، وإتاحة فرصة أكبر للعاملين للمشاركة بشكل حقيقي ومدروس مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الاستفادة والحاجة الفعلية لتفويض هذه الصلاحيات، إن بناء حالة من الثقة وتقوية روابط العلاقات الانسانية بين العاملين أضحت ضرورة ملحة لما لها من دور في الدافعية والولاء الوظيفي للعاملين.

1 عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، مُجَّد علي عبد الله، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة في قطاع الخدمات العامة، مقال بمجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول يوليو 2012.

المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية

نتناول في هذا الفرع ملخص عام للدراسات السابقة باللغة العربية يحتوي على أصحاب الدراسة، طبيعة الدراسة، هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من كل دراسة سبق عرضها.

الفصل الثاني _____ الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

الجدول رقم (2-1) : ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج او التوصيات
1	دراسة (بوظالب جهيد، نجيمي عيسى) 2020	مقال	معرفة طبيعة أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل الجزائر	موظفي الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل الجزائر	31 إطارا	الإستبيان
2	دراسة (بوظالب جهيد، نجيمي عيسى) 2020	مقال	تناولت هذه الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر	مؤسسات التعليم العالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر	(35) أستاذا من الكلية	إستبيان

الفصل الثاني ————— الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

3	دراسة (سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ) سنة 2019	مقال	تناولت هذه الدراسة موضوع التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الإلتزام الوظيفي بالمديرية العامة لتهيئة الرصافة الثالثة ببغداد	الموظفين بالمديرية العامة الرصافة الثالثة ببغداد	حددت العينة بطبقتين الأولى (60) مديرا، والثانية (70) فردا من الموظفين	الإستبانة	توصلت الدراسة لوجود الدافعية لدى القيادات الإدارية في المديرية وتشجيعهم للموظفين وحثهم على التشارك بالمعرفة لغرض اكتسابهم المعلومات والمهارات التي تحسن وتطور من أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على إكمال دراساتهم العليا في مجال تخصصاتهم الوظيفية، والإهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافر المادية والمعنوية والتي لها الأثر الكبير على الإستقرار والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنشر ثقافة التشارك المعرفي.
4	دراسة (سلمان جودي داود) سنة 2019	مقال	التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة	الأفراد العاملين في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة بالعراق	114 فردا	استبيان	من النتائج تهم إدارة مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة بموضوع التشارك المعرفي، والموارد البشرية في المكتبة محل الدراسة يمارسون بدرجة جيدة التشارك المعرفي، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة وضع نظام مناسب للحوافر المادية (المكافآت) للموارد البشرية المساهمين في خلق ونقل المعرفة وتشاركها مع الآخرين، وكذلك ضرورة العمل على زيادة تشجيع العنصر النسوي لتبادل المعرفة من خلال التحفيز والتدريب وإعلامهم بفوائد التشارك المعرفي،
5	دراسة (شاكر جار الله الخشالي، مجد مجد الحوامدة) 2019	مقال	إختبار أثر التشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية، مثل التشارك بالمعرفة المتغير المستقل للدراسة	الأفراد العاملين بشركات الصناعات الغذائية الأردنية	207 من العاملين في شركات الصناعات الغذائية الأردنية	إستبيان	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائيا للتشارك بالمعرفة في جودة حياة العمل في شركات صناعة الأغذية الأردنية كما إستنتجت الدراسة وجود أثر للتشارك بالمعرفة في كل من تصميم الوظيفة، التقدم الوظيفي، تطوير القدرات، التعويضات، التكامل الإجتماعي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الصناعات الغذائية الأردنية بتشجيع العاملين فيها على تبادل المعرفة.
6	دراسة (عزيز دحماني، نفيسة نصري) 2019	مقال	سعت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار	الأساتذة العاملين بجامعة طاهري محمد بشار	764 من أعضاء هيئة التدريس المتمون إلى الكليات الثمانية بالجامعة المبحوثة.	الإستبيان	وجود إرتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي بجامعة طاهري محمد بشار، وأن الرؤية المشتركة تساعد في توليد الحماس والدافع نحو التشارك المعرفي، وأوصت الدراسة بتهيئة المناخ المشجع على الإبداع الذي يمكن أن يحقق من خلال تامين البحوث العلمية والأكاديمية وتقديم حوافر مادية تدفع نحو الإبداع والإبتكار، بالإضافة إلى تنمية ثقافة المواطنة ودعم المبادرة الفردية

الفصل الثاني ————— الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

<p>توصلت الدراسة إلى أن متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم جاءت متوافرة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة بدرجة توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، وأوصت الدراسة بناء على النتائج السابقة بضرورة بناء وتأسيس نظام للتشارك المعرفي داخل الجامعة يمكن من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتخزينها إلكترونياً في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ونشر قيم العمل الجماعي والثقة وتبادل الآراء وتشارك المعرفة.</p>	الإستبيان	276 عضوا.	الأعضاء المدرسين بجامعة القصيم، السعودية	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم،	مقال	دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني 2019)	7
<p>أظهرت النتائج أن إتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين بالمديرية كان مرتفعاً، حيث قدر المتوسط لمحور عمليات إدارة المعرفة بـ 3.75 بدرجة موافقة مرتفعة، وقدر المتوسط لمحور أداء العاملين بـ 3.75 كذلك بدرجة موافقة مرتفعة. كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة. أوصت الدراسة بنشر الوعي لدى العاملين في المديرية حول ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أدائهم</p>	الإستبيان	53 مفردة	العاملين في المديرية العملية للإتصالات بولاية المدينة	هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين داخل المديرية العملية للإتصالات بولاية المدينة، الجزائر	مقال	دراسة (سمية خليفي، عبد الرزاق سلام) 2019	8
<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده على تطوير الكفاءات، إلا أن درجة التأثير تختلف من بُعد لآخر ، وأوصت الدراسة بمواصلة الإهتمام بالقيادة الداعمة، أي تبني النمط القيادي الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء، إختيار فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال، وزيادة الإهتمام بنظام الحوافز</p>	استبيان	62 موظفا بالشركة	الأفراد العاملين بشركة الإسمنت بني صاف SCIBS	إبراز وتحليل العلاقة ودرجة التأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وتطوير الكفاءات	مقال	دراسة (بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري) 2018	9

الفصل الثاني _____ الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

10	دراسة (حاتم علي عبد الله الحمداني) 2018	مقال	إبراز أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية من خلال عوامل التشارك (الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية)	جميع أساتذة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية	(80) تدريسيًا من الكلية	استبيان	النتائج المتوقعة من التشارك المعرفي كان لها الأثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي، فضلا عن الموقف من التشارك والعوامل الاجتماعية، وأن القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة تتأثر بالعوامل الفردية (النتائج المتوقعة، الموقف) من التشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل للعوامل الاجتماعية والتنظيمية في الكلية من خلال دعم الإدارة العليا لجهود التشارك
11	دراسة (محمد أمين عبد الصمد مرغلاني، محمد أحمد المزيني) 2018	مقال	سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة	المجتمع الكلي لإختصاصيي مراكز مصادر التعلم البالغ عددهم 242 فردا.	184 من إختصاصيي مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة	إستبيان	توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن عوامل الثقافة التنظيمية حصلت على أعلى متوسط حسابي 2.50 والنتيجة كانت: أوافق بشدة، ثم عوامل السلوك بمتوسط حسابي 2.41 والنتيجة كانت أوافق بشدة، وأخيرا العوامل التقنية بمتوسط حسابي 2.15 والنتيجة كانت أوافق، وأوصت الدراسة بناءا على النتائج السابقة بضرورة الإهتمام بجوانب التحفيز والدعم المعنوي للإختصاصيين،
12	دراسة (ضرغام علي مسلم العميدي) 2018	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه دوافع مشاركة المعرفة في تعزيز الإلتزام التنظيمي،	جميع الموظفين العاملين في جامعة الكوفة بالعراق	49 من موظفي رئاسة جامعة الكوفة	إستبيان	أشارت نتائج الدراسة إلى أن دوافع مشاركة المعرفة يمكن أن تساهم في تعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة بأن الموظفين في المنظمة المبحوثة يسعون إلى تطبيق الإلتزام التنظيمي في أعمالهم من خلال مشاركة معارفهم مع الآخرين، وأوصت الدراسة بضرورة إهتمام المنظمة المبحوثة بكادرها الوظيفي والعمل على إشراكهم وإستشارتهم في عملية اتخاذ القرار من أجل تعظيم إلتزامهم التنظيمي في العمل،
13	دراسة (أحمد كريم جاسم، ونام وهاب الياسري) 2018	مقال	وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وكذلك إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التشارك المعرفي والابداع المنظمي في جامعة ذي قار،	جميع المسؤولين بجامعة ذي قار	وزعت على 60 شخصا من رئيس جامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤوساء الأقسام	إستبيان	وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها وجود تشارك معرفي عند القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة ووجود تعاون ما بين القيادات الإدارية في الجامعة حول أهم المشاكل التي تواجههم مع تبادل الثقة ما بين الطرفين التي تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق التشارك المعرفي، أوصت الدراسة بضرورة عقد إجتماعات قد تكون شهرية بين القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين تتم فيها مناقشة كل الصعوبات التي يمكن أن تتعرض لها الجامعة،

الفصل الثاني _____ الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

<p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، بضرورة تفعيل ممارسات التشارك المعرفي في الوحدة محل البحث، وأوصت بضرورة توفير أدوات ووسائل تسمح بتأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة بالمؤسسة، ويزيد من قدرة وفعالية عملية تشارك المعرفة،</p>	<p>استبيان</p>	<p>117 مستجوبا من المؤسسة</p>	<p>الأفراد العاملين ب وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج بالجزائر</p>	<p>إبراز أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة (حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس) 2015</p>	<p>14</p>
<p>التشارك المعرفي الكلي بين أساتذة الكلية متوسط عموما، بالرغم من أن سلوك الأساتذة كان مرتفعا اتجاه التشارك المعرفي، كذلك خلصت الدراسة أن الكفاءات البشرية في الكلية كانت متوسطة بالرغم من أن الكلية تمتلك كفاءات بشرية فردية مرتفعة فإن الكفاءات الجماعية والتسييرية والجوهرية متوسطة، وأوصت الدراسة بإستغلال بُعد السلوك في زيادة التشارك المعرفي بين أساتذة الكلية لأنه يقع ضمن الحد المرتفع وفي الترتيب الأول مقارنة بالأبعاد الأخرى</p>	<p>استبيان</p>	<p>72 أستاذا من الكلية</p>	<p>أساتذة كلية العلوم الاقتصادية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج.</p>	<p>معرفة واقع التشارك المعرفي وعناصره الأكثر حيوية في الكلية محل الدراسة</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة (ججيق عبد المالك، ججيق زكية) 2015</p>	<p>15</p>
<p>وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأربعة تقع في المدى المتوسط، وتؤكد الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وقدمت الدراسة آليات لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات العربية منها: بناء إستراتيجية واضحة لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي</p>	<p>بأسلوب التحليل العالمي الإستكشافي</p>	<p>144 من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية</p>	<p>أساتذة كليات التربية بجامعات: () الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد)</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الجامعات العربية، وصولا إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ياسر فتحي الهنداوي المهدي) 2015</p>	<p>16</p>

الفصل الثاني الأديبات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

17	دراسة (خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري)	مقال	معرفة واقع وطبيعة التشارك التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان	المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان	(23) مقابلة مع مديري مختلف المؤسسات الصناعية	المقابلة ومجموعة التركيز	غياب الوعي لدى أكثر مديري المؤسسات الصناعية العمانية بمفهوم التشارك في المعرفة، ووجود تشارك داخلي على مستوى المؤسسة الواحدة بين وحداتها وأقسامها المختلفة، وافتقار المؤسسات إلى وجود مركز متخصص يهتم بالموظفين، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تؤهل أن تساهم في خلق بيئة خصبة للتشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية العمانية لعل أبرزها أن تتبنى المؤسسة العامة للمناطق الصناعية مبدأ التشارك في المعرفة بين المناطق الصناعية،
18	دراسة (أقطي جوهرة) سنة 2014	أطروحة دكتوراه	هدفت هذه الدراسة إلى إختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها	موظفي مجموعة فنادق جزائرية	(341) موظفا	الإستبيان والمقابلات	توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن ممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم إنشاء تخصصات بالجامعة مرتبطة بالإدارة الفندقية التي من شأنها تسريع تطور الفنادق الجزائرية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التخصصات المفتوحة بالجامعة كي تتناسب مع ما تحتاجه المؤسسات حقيقة، ولا يمر ذلك إلا بوضع خطط شاملة من مستويات عليا.
19	دراسة (هناء جاسم محمد العسكري) 2013	مقال	هدفت الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد	جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والإقتصاد	70 عضو من هيئة التدريس بكلية الإدارة والإقتصاد	إستبيان	وبعد تحليل النتائج اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس، وبعد هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة توفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي والرأي الآخر وتكيف نقاط الاتفاق بطريقة منطقية لحل المشكلة،
20	دراسة (عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله)	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء	جميع العاملين في محلية جبل الأولياء	100 مفردة	إستبيان	وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أبرزها عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية، وعدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب، وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم مشاركة معرفية صادقة بين العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة، على أن يكون هذا الإصلاح برؤية وإستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين،

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية:

من خلال الجدول رقم (2-1) والذي يضم تصنيفا مختصرا للدراسات التطبيقية السابقة باللغة العربية نلاحظ ما يلي:

1- الإطار الزمني:

من خلال الجدول السابق يتضح أن الدراسات السابقة باللغة العربية جاءت محصورة في الفترة الزمنية من (2012-2020) وهي مدة تقدر بـ 8 سنوات، وهي فترة قصيرة مما يدل على حداثة الموضوع، وزيادة أهميته في الآونة الأخيرة لدى الباحثين في ميدان الإدارة والتسيير.

2- متغيرات الدراسة:

يتبين من الدراسات السابقة باللغة العربية أنها ركزت على جوانب متعددة تخص أثر التشارك المعرفي على أداء الحياة الوظيفية للموظفين بصفة عامة مثل (الإبداع الإداري، جودة الحياة الوظيفية، الإلتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تطوير الكفاءات، الرضا الوظيفي، الإبداع التنظيمي، القيادة الإستراتيجية، عوامل البيئة الداخلية) وهي كلها متغيرات تمس جزء من الحياة الوظيفية للعاملين.

أما الدراسات التي تطرقت إلى العلاقة المباشرة بين التشارك المعرفي وأداء العاملين فكانت دراسة (حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، 2015) التي تناولت العلاقة والأثر بين تشارك المعرفة وأداء الموارد البشرية، حيث ضم المتغير المستقل ثلاثة أبعاد وهي (نقل المعرفة، تحويل المعرفة، وتبادل المعرفة)، ومن الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كذلك نجد دراسة (سمية خليفي، وعبد الرزاق سلام، 2019) التي تطرقت إلى أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، وهي تشمل محور إدارة المعرفة.

الأمر الذي ساعد الباحث وأفاده إلى حد ما في إثراء الجانب النظري للدراسة، وبناء أداة البحث، وكذا التعقيب على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ومقارنتها بدراستنا الحالية، ومن الدراسات القريبة للدراسة الحالية كذلك دراسة (سلمان جودي داود، 2019) التي إهتمت بمعرفة واقع ممارسة التشارك المعرفي عند الموارد البشرية، وهو ما يفسر أن الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بصفة عامة، كانت قليلة جدا على حد إطلاع الباحث.

3- ميدان ومكان الدراسة:

فيما يخص الميدان الذي أجريت فيه الدراسات السابقة باللغة العربية فكانت متنوعة، فمنها التي كانت ضمن قطاع صناعات مواد البناء، وكذلك الصناعات الغذائية، الإتصالات، قطاع الصناعات الكهرومنزلية، قطاع الخدمات، غير أن الغالبية من الدراسات كانت في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، من جامعات وكليات ومكتبات...، وهو ما يفسر إرتباط مشاركة المعرفة أكثر بالمؤسسات التي تنتج المعرفة وتصدرها لمختلف القطاعات، أما بخصوص مكان هذه الدراسات فكانت معظمها في البيئة الجزائرية، ومنها بعض الدول العربية كالعراق، الأردن، السعودية، سلطنة عمان، سوريا.

4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

من الجدول (1-2) يتضح أن أغلب الدراسات السابقة باللغة العربية إستخدمت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينات المبحوثة، وتم معالجة بيانات هذه الدراسات بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ويُعد الإستبيان الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من البحوث التي تتميز بتعدد المتغيرات وكثرتها، وهناك بعض الدراسات التي إعتمدت على أداة المقابلة لتعزيز أسئلة الإستبيان، ولجمع أكبر عدد من البيانات، مثل دراسة (أقطي جوهره، 2014) وكذلك دراسة (خالصة بنت عبد الله البراشدية و مُجّد بن ناصر الصقري، 2014).

5- نتائج الدراسة:

بخصوص نتائج الدراسات السابقة باللغة العربية فقد كانت متباينة من دراسة إلى أخرى، فنجد عدة دراسات أبرزت الدور الإيجابي للتشارك المعرفي على الحياة الوظيفية للعاملين بصفة عامة، وبينت فوائده سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة ككل، إن إختلاف نتائج الدراسات السابقة طبيعي كونه يتناول ميادين مختلفة، ومتغيرات متعددة، وحتى أهداف كل دراسة تبرز الإختلاف في نتائجها، بينما تهدف دراستنا الحالية إلى إبراز العلاقة والأثر بين التشارك المعرفي وأداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية في الجزائر.

المبحث الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سنتناول في هذا المبحث الدراسات باللغة الأجنبية التي تتمكننا من الحصول عليها والتي لها علاقة مباشرة بإشكاليتنا، وأخرى لها علاقة غير مباشرة، وهذا وفقا لترتيب زمني الأحدث فالأقدم.

المطلب الأول: عرض الدراسات

1_ دراسة (Hanna Elias Abebe & Tegegne Tesfaye Haile)

بعنوان : (The Impact of Reward and Knowledge Sharing Practices on Employee Performance: A Comparative Analysis between Awash and Dashen Bank S.C)¹ 2020

تناولت هذه الدراسة أثر نظم المكافآت والتشارك المعرفي على أداء الموظف تحليل مقارن بين (بنك أواش، وبنك داشين)، وتحليل الاختلافات بين الموظفين في البنكين ، في مدينة أداما بأثيوبيا، وإستخدم الباحثين المنهج الوصفي بالإستعانة بأداة الإستبيان كأداة رئيسية للبحث، بالإضافة إلى المقابلة مع مديري البنكين، وتم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية قدرة بـ 120 موظف في كل من بنك أواش، وبنك داشين.

ومما دفع الباحثين لقيامهم بهذه الدراسة هو غياب دراسات مماثلة في إثيوبيا، على الرغم من أن نظم المكافآت أستخدمت منذ زمن طويل كإستراتيجية لتحفيز الموظفين وزيادة أدائهم، بالإضافة لذلك أثبتت عدة دراسات أن تشارك المعرفة يزيد من التعلم التنظيمي للموظفين وبالتالي تحسين وزيادة أدائهم.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمكافآت غير المادية على أداء الموظفين، وكذلك وجود أثر إيجابي لمشاركة المعرفة بجزيئها الضمنية، والصرحة على أداء العاملين في البنكين محل الدراسة، كما إستنتجت الدراسة وجود ممارسات متشابهة بين البنكين فيما يخص نظم المكافآت ومشاركة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تشمل الدراسات المستقبلية أثر المكافآت المادية على حدا، وأثر المكافآت المعنوية على حدا على أداء العاملين في البنكين محل الدراسة، وكذلك ضرورة تحديد أثر مشاركة المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة على أداء العاملين.

¹ Hanna Elias Abebe & Tegegne Tesfaye Haile, **The Impact of Reward and Knowledge Sharing Practices on Employee Performance: A Comparative Analysis between Awash and Dashen Bank S.C**, International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 3; 2020, Published by Canadian Center of Science and Education.

02 _دراسة (Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau Doan and Van Hau)

(Nguyen) بعنوان:

The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees

سنة 2020¹

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على سلوك العمل المبتكر لدى موظفي شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالفيتنام، إعتد الباحثين في دراستهم على أداة الإستبيان تم توزيعها على عينة بلغت 396 موظفا في شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالفيتنام، كما تم القيام بمقابلات مع موظفي الشركة. توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود عمليتين رئيسيتين للتشارك المعرفي هما التبرع بالمعرفة، وكذا تجميع المعرفة، مع وجود تأثير أقوى لعملية جمع المعرفة على أداء العمل الإبتكاري، وإستنتجت الدراسة أن الموظفين الذين يتواصلون بنشاط ويكتسبون المعرفة غالبا ما يكونوا سابقين للتفاعل مع زملائهم وهو ما يؤدي لخلق أفكار جديدة تساعدهم في عملهم، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتشارك المعرفي على أداء العمل المبتكر. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطبيق طريقة كيزن في الإدارة، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار وإقتراحات جديدة من خلال صناديق الإقتراحات وكذلك عبر الشبكات الإجتماعية.....، مع ضرورة تقييم كل فكرة ومقترح بشكل فعال لإختيار أفكار جديدة منها يتم تطبيقها في العمل، كما أوصت الدراسة بتنظيم ندوات بشكل دوري بمشاركة المديرين والموظفين في كل قسم من أقسام الشركة، لزيادة مشاركة المعرفة داخل الشركة.

03 _دراسة (Joosung Lee)

بعنوان : (the Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education)

2018 (.Institutions: Socio-Technical View)²

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التشارك المعرفي على الإبداع الفردي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال نظرة إجتماعية تقنية، وتم الإعتماد على أداة الإستبيان لتجميع البيانات من العينة البالغ عددها 204 فردا من العاملين في المعهد المتقدم للعلوم والتكنولوجيا بكوريا.

¹ Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau Doan and Van Hau Nguyen, The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees, Management Science Letters 10 (2020) 53-62

² Joosung Lee , the Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View , Administrative Sciences, Adm. Sci., Volume 8, Issue 2 (June 2018) – 15 articles, Basel, Switzerland.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن جودة التشارك المعرفي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع الفردي، ولعبت دور الوسيط بين العوامل الاجتماعية والإبداع الفردي، كما أشارت النتائج إلى أن روابط التفاعل الاجتماعي ودعم تكنولوجيا المعلومات، وتركيز المستخدم النهائي كانت مرتبطة إيجابيا بكثافة التشارك المعرفي، كما زادت روابط التفاعل الاجتماعي من كثافة مشاركة المعرفة لدى الأفراد العاملين بالمعهد محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز روابط التفاعل الاجتماعي بين الموظفين.

04_ دراسة (Yong Cao and Yang Xiang)

بعنوان : **(The impact of knowledge governance on knowledge sharing)** سنة 2017¹

سعت هذه الدراسة لمعرفة أثر حوكمة المعرفة على التشارك المعرفي في منطقة إيست ليك (East Lake) للتكنولوجيا الفائقة بالصين، بالإضافة إلى تحليل الدور الوسيط لنموذج جوانشي بين إدارة المعرفة والتشارك المعرفي، إعتد الباحثين على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات، وكذلك على أداة المقابلة لتعزيز بيانات الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة تبلغ 550 موظفا في 39 شركة بمنطقة إيست ليك، وتراوح عدد المستجوبين بين 10 و 25 موظفا في كل شركة، وتم إسترجاع 386 إستمارة منها 339 صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وكذا التشارك المعرفي مع وجود نموذج جوانشي كمتغير وسيط، وإستنتجت أن حوكمة المعرفة بما فيها الضمنية والصريحة تلعب دورا رئيسيا في مشاركة المعرفة.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق العينة المدروسة لتشمل شركات في مناطق أخرى، بالإعتماد على متغيرات أخرى مثل رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة.

05_ دراسة (Angela Titi Amayah)

بعنوان : **(Determinants of knowledge sharing in a public sector organization)** سنة 2017²

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة في منظمات القطاع العام في أمريكا، إعتمدت الباحثة على الاستبيان تم توزيعه بطريقة إلكترونية على 1738 شخصا من موظفي الخدمة المدنية

¹ Yong Cao, Yang Xiang, "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", Management Decision, Vol. 50 Issue: 4, 2017, pp.591-610

² Angela Titi Amayah, (2013) "**Determinants of knowledge sharing in a public sector organization**", Journal of Knowledge Management, Vol. 17 Issue: 3, pp.454-471

في مؤسسة أكاديمية عامة متوسطة الحجم بغرب أمريكا، و تم إسترجاع 439 إستبانة قابلة للتحليل ما يمثل 25.3% من المجتمع الكلي للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة دوافع لها مساهمة كبيرة في مشاركة المعرفة وهي عوامل التمكين التي كان لها الدور الرئيسي في مشاركة المعرفة، وكذلك التفاعل الإجتماعي، ومكافآت الدعم التنظيمي، كما إستنتجت الدراسة وجود عائقان يحدان من مشاركة المعرفة في منظمات القطاع العام وهما درجة الشجاعة، ودرجة التعاطف بين الأفراد، كما أبرزت الدراسة وجود تأثير كبير للمناخ التنظيمي على مشاركة المعرفة.

أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لتشمل عينات أخرى أكبر وأوسع ومعرفة ما إذا كان لعوامل أخرى تأثيراً على التشارك المعرفي، مثل معرفة أثر التنوع وهل يؤثر على مشاركة المعرفة بين العاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات القطاع العام بتشجيع ممارسات التشارك المعرفي عبر خلق فرق عمل تجسد هذه الفكرة، خاصة وأن هناك دراسات أكدت وجود تأثير بين مشاركة الأفراد لمعارفهم وإنخفاض معدل دوران العمل، أي كلما زاد التشارك المعرفي كلما إنخفض معدل دوران العمل، والعكس صحيح.

06_ دراسة (Farwa Muqadas, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, & Ubaid Ur Rehman)

بعنوان : (ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON)

1 2016 (.EMPLOYEES' CREATIVITY AND WORK PERFORMANCE)

تناولت هذه الدراسة محتويات مشاركة المعرفة وتأثيرها على إبداع الموظفين وأداء العمل في جامعات القطاع العام بباكستان، وإستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 216 من موظفي ثلاثة جامعات حكومية بباكستان وهم (University of Gujrat, Government College University و University of the Punjab).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن مشاركة المعرفة تعزز من إبداع الموظفين وتحسن أدائهم في الجامعات محل الدراسة، كما إستنتجت الدراسة أن أبرز معوقات مشاركة المعرفة هي الخوف من فقدان المكافآت والسلطة، وإعتبار المعرفة ملكية شخصية، وفقدان التأثير على الزملاء، بالإضافة إلى ثقافة الموظفين في حد ذاتها.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير تكنولوجيات المعلومات والاتصال وكذا شبكات التواصل الإجتماعي والتي تقضي على معوقات مشاركة المعرفة بين الموظفين، وبالتالي تعزيز الإبداع الوظيفي لهم وتحسين أدائهم في العمل.

¹ Farwa Muqadas, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, & Ubaid Ur Rehman, ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES' CREATIVITY AND WORK PERFORMANCE, PAKISTAN BUSINESS REVIEW OCT 2016, Vol 18, No 3 (2016)

كما إقترحت الدراسة بضرورة إستخدام المكافآت والتدريب والقيادة، والدعم الإداري لتحسين عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين.

07_ دراسة (Kaisa Henttonen, Aino Kianto and Paavo Ritala)

بعنوان : **Knowledge sharing and individual work performance: an**

empirical study of a public sector organisation 2016¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على المستوى الفردي من حيث (المواقف، وتقدير الفوائد، والكفاءة الذاتية، والسلوكيات الفعلية)، على الأداء الفردي للعمل، إستعان الباحثين بأداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة من 595 عضو في منظمة عامة في جنوب شرق فنلندا، من أصل 5086 موظف أي بنسبة 12 % من مجموع العاملين.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد بأن الميل إلى التشارك المعرفي يؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك تشارك المعرفة، وبالتالي يؤدي إلى إنخراط الموظفين في سلوكيات التشارك المعرفي، كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة الضمنية لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، و أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات أخرى بالإعتماد على الملاحظة لمعرفة أثر التشارك المعرفي على أداء الموظفين، بالإضافة إلى القيام بدراسات تكمل هذا البحث منها دراسة تأثير نزعة متلقي المعرفة وسلوكياته على أدائه في العمل.

08_ دراسة (Muhammad Sajid Saeed)

بعنوان : **The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on)**

Employee Performance سنة 2016²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كل من الرضا الوظيفي والتشارك المعرفي على أداء الموظفين، بالإعتماد على الأساليب الكمية لتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وإستخدم الباحث منهج دراسة الحالة بالإعتاد

¹ Kaisa Henttonen, Aino Kianto and Paavo Ritala, **Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a public sector organization**, Journal of Knowledge Management, Volume 20 Issue 4, Publication date: 11 July 2016

² Muhammad Sajid Saeed, **The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance**, Journal of Resources Development and Management, Vol.21, 2016

على أداة الإستبيان تم توزيعها على عينة بلغت 100 من موظفي شركة (ميلته) في قطاع النفط والغاز، وكانت الإستجابة بحوالي 63% من مجتمع الدراسة.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التشارك المعرفي أمر حاسم لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة ديناميكية، من خلال أدوات وممارسات مشاركة المعرفة، كما إستنتجت الدراسة أن وزارة التجارة توفر ما يكفي من الموارد والوسائل التي تدفع الموظفين لمشاركة معارفهم فيما بينهم، غير أن المكافآت والحوافز غير كافية حسب رأيهم، وعموما هناك رضا عام لدى الموظفين بخصوص عملهم وهو ما إنعكس إيجابا على أدائهم في العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمل الموظفين من خلال زيادة الموارد والوسائل التكنولوجية الكافية لتمكينهم من مشاركة معارفهم وهو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك أوصت بتوفير الترتيبات اللازمة للموظفين الذين يشاركون معارفهم مع زملائهم.

09_ دراسة (Ömür Hakan Kuzua *, Derya Özilhan)

بعنوان : (The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry) سنة 2014¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من علاقات العمل والتشارك المعرفي على أداء الموظفين دراسة تجريبية في قطاع الخدمات (الفنادق)، إعتد الباحثين على أداة الإستبيان تم توزيعها على عينة تبلغ 80 موظفا في فندق خمس نجوم بمدينة أنطاليا التركية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين كل من علاقات العمل وتشارك المعرفة مع أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، أي كل ما زادت علاقات العمل ومشاركة المعرفة سوف يزيد أداء الموظفين، و أوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات أخرى تشمل عينات أكبر من هذه الدراسة، وكذلك تشمل النقاط الفعالة لأداء العاملين، والتحقق من تدابير تقييم أداء الموظفين.

10_ دراسة (Yeo-Jin Kang , Seok-Eun Kim, Gee-Weon Chang)

بعنوان : (The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea) سنة 2014¹

¹ Ömür Hakan Kuzua *, Derya Özilhan, The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 1370 - 1374

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين من خلال تحليل تجريبي لتصورات الموظفين العموميين في الإدارة المركزية لحكومة كوريا الجنوبية، إعتد الباحثين في دراستهم على أداة الإستبيان التي وزعت على عينة بلغت 480 موظفاً، و تم إسترجاع 323 إستبانة قابلة للتحليل.

توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لأربعة متغيرات خارجية وهي (تدريب العاملين، نظم المكافآت، دعم الإدارة العليا، الإفتتاح في الاتصالات) على التشارك المعرفي، الذي أدى بدوره إلى تحسين أداء الموظفين، كما أن الثقة تعزز من عمليات مشاركة المعرفة بين الأفراد، كما إستنتجت الدراسة أن تبادل المعرفة قد أثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة بين الأفراد وهو ما زاد من أداء العمل لدى هؤلاء الأفراد، هذه النتائج تؤكد أن الأداء الفردي للعمل يبقى مرهوناً بمدى الإستخدام الفعال للتشارك المعرفي.

و أوصت الدراسة بضرورة إيجاد طرق لتحسين الثقة بين الأفراد التي تزيد من مشاركة الأفراد لمعارفهم فيما بينهم ، وذلك بإستخدام عدة آليات منها ضمان مشاركة الموظفين في صنع القرار، وكذلك تحسين نظام تقييم الأداء، و إنشاء نظام حوافز للأداء.

11 _ دراسة Mohammad Hossein Moshref Javadi, Nasim Darvish Zadeh, Moeide Zandi, Javad Yavarian

بعنوان : (Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of)

² 2012 (.Knowledge Sharing on Employee's Performance

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الدافع والثقة على التشارك المعرفي وكذا أثر التشارك المعرفي على أداء الموظف، إستخدم الباحثين المنهج الوصفي بالإستعانة بأداة الإستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 124 موظفاً في شركة الغاز بمقاطعة كردستان، من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ 220 موظفاً من نفس الشركة.

توصلت الدراسة إلى أن الدافع (التحفيز) له تأثير كبير ومباشر على تطوير عملية التشارك المعرفي في المنظمات، وهذا بقيمة معامل إرتباط قدره 0.27 ، لذلك يمكن إعتبار دافع الموظف كأحد العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي كما تم إستنتاج أن الثقة لها تأثير على التشارك المعرفي بمعامل قيمته 0.33 وبالتالي فالثقة عنصر أساسي في إكتساب

¹ Yeo-Jin Kang , Seok-Eun Kim, Gee-Weon Chang, The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea, International Journal of Public Administration, 31:14, 1548-1568,

² Mohammad Hossein Moshref Javadi, Nasim Darvish Zadeh, Moeide Zandi, Javad Yavarian, **Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance**, International Journal of Human Resource Studies, 2012, Vol. 2, No. 1

المعرفة وسمة مهمة لتعزيز الأداء، وأشارت الدراسة إلى أن الثقة أكثر تأثيراً من الدافع (التحفيز) في عملية مشاركة المعرفة، كما توصلت الدراسة بأن للتشارك المعرفي تأثيراً كبيراً ومباشر على أداء الموظفين، وهذا يعني أنه يمكننا تحسين أداء الموظف من خلال تشجيعه على مشاركة معارفه المفيدة مع زملائه. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة ومناخ مناسبين للموظفين حتى تكون لديهم الثقة والدافع لمساعدة زملائهم لتطوير كفاءاتهم، ومساعدتهم على مشاركة معارفهم مع زملائهم.

12_ دراسة (Jen-te Yang)

بعنوان : **The impact of knowledge sharing on organizational**

(learning and effectiveness) سنة 2007¹

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية في مجموعة من الفنادق السياحية في دولة تايوان، تم الإعتماد على أداة الإستبيان وزعت إلكترونياً على عينة تتكون من 1200 عاملاً في تسعة فنادق سياحية بتايوان، تم إسترجاع 499 إستبانة قابلة للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يحول المعرفة الفردية وكذلك المعرفة الجماعية إلى المعرفة التنظيمية ما يحقق التقدم في التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى إثراء الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى أن جهود مشاركة المعرفة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، كما تم تسجيل علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والفعالية التنظيمية، وأكدت الدراسة أن تشارك المعرفة التنظيمية يؤدي إلى زيادة التعلم التنظيمي، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في الفعالية التنظيمية، و أوصت الدراسة بضرورة توثيق المعارف الجديدة الضمنية عن طريق آليات تخزين في المؤسسات محل الدراسة، حتى يتم الإستفادة منها مستقبلاً في التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني : تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في هذا الفرع نتناول ملخص عام للدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تمكنا من الحصول عليها، يحتوي على أصحاب الدراسة، طبيعة الدراسة، هدف الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عينة الدراسة، والأداة المستخدمة في الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها من كل دراسة سبق عرضها في الفرع الأول.

¹ Jen-te Yang, **The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 2 2007

الفصل الثاني _____ الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

الجدول رقم (2.2) : تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	اداة الدراسة	اهم النتائج والتوصيات
ادارة المعرفة						
1	دراسة (Hanna Elias Abebe & Tegegne (Tsfaye Haile 2020	مقال	تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر نظم المكافآت والتشارك المعرفي على أداء الموظف تحليل مقارن بين (بنك أواش، وبنك داشين)، وتحليل الاختلافات بين الموظفين في البنكين ، في مدينة أداما بأثيوبيا ،	موظفي (بنك أواش، وبنك داشين) بأثيوبيا	120 موظف	استبيان
2	دراسة (Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau Doan and Van Hau 2020 (Nguyen	مقال	سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على سلوك العمل المبتكر لدى موظفي شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالفيتنام	موظفي شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالفيتنام	396 موظفا	الاستبيان، المقابلة
						توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود عمليتين رئيسيتين للتشارك المعرفي هما التبرع بالمعرفة، وكذا تجميع المعرفة، مع وجود تأثير أقوى لعملية جمع المعرفة على أداء العمل الابتكاري، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتشارك المعرفي على أداء العمل المبتكر. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق طريقة كيزن في الإدارة، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار وإقتراحات جديدة من خلال صناديق الإقتراحات وكذلك عبر الشبكات الإجتماعية.....

الفصل الثاني الأديبات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

3	دراسة Joosung) 2018 (Lee	مقال	الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر التشارك المعرفي على الإبداع الفردي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال نظرة إجتماعية تقنية	العاملين في المعهد المتقدم للعلوم والتكنولوجيا بكوريا.	204 فردا	استبيان	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن جودة التشارك المعرفي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع الفردي، ولعبت دور الوسيط بين العوامل الإجتماعية والإبداع الفردي وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز روابط التفاعل الإجتماعي بين الموظفين.
4	دراسة (Yong Cao and Yang 2017 (Xiang	مقال	هدفت الدراسة لمعرفة أثر حوكمة المعرفة على التشارك المعرفي في منطقة إيست ليك (East Lake) للتكنولوجيا الفائقة بالصين، بالإضافة إلى تحليل الدور الوسيط لنموذج جوانشي بين إدارة المعرفة والتشارك المعرفي	العاملين في 39 شركة بمنطقة إيست ليك (Lake East) للتكنولوجيا الفائقة بالصين	550 موظفا	الاستبيان، المقابلة	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وكذا التشارك المعرفي مع وجود نموذج جوانشي كمتغير وسيط، وإستنتجت أن حوكمة المعرفة بما فيها الضمنية والصرحة تلعب دورا رئيسيا في مشاركة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق العينة المدروسة لتشمل شركات في مناطق أخرى، بالإعتماد على متغيرات أخرى مثل رأس المال الإجتماعي ورأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة.
5	دراسة (Angela (Titi Amayah 2017	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة في منظمات القطاع العام في أمريكا	مؤسسة أكاديمية عامة متوسطة الحجم بغرب أمريكا	439 موظفا	إستبيان	توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة دوافع لها مساهمة كبيرة في مشاركة المعرفة وهي عوامل التمكين التي كان لها الدور الرئيسي في مشاركة المعرفة، وكذلك التفاعل الإجتماعي، ومكافآت الدعم التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة قيام منظمات القطاع العام بتشجيع ممارسات التشارك المعرفي عبر خلق فرق عمل تجسد هذه الفكرة
6	دراسة (Farwa) Muqadas, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, & Ubaid Ur 2016(Rehman	مقال	هدفت الدراسة لمعرفة محتويات مشاركة المعرفة وتأثيرها على إبداع الموظفين وأداء العمل في جامعات القطاع العام بباكستان	جامعات القطاع العام بباكستان	216 موظفا	استبيان	وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن مشاركة المعرفة تعزز من إبداع الموظفين وتحسن أدائهم في الجامعات محل الدراسة وأوصت الدراسة بضرورة توفير تكنولوجيات المعلومات والاتصال وكذا شبكات التواصل الإجتماعي والتي تقضي على معوقات مشاركة المعرفة بين الموظفين، وبالتالي تعزيز الإبداع الوظيفي لهم وتحسين أدائهم في العمل.

الفصل الثاني ————— الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

7	دراسة (Kaisa Henttonen, Aino Kianto and Paavo 2016 (Ritala	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على المستوى الفردي من حيث (المواقف، وتقدير الفوائد، والكفاءة الذاتية، والسلوكيات الفعلية)، على الأداء الفردي للعمل	العاملين في منظمة عامة في جنوب شرق فنلندا	595 عضو	استبيان	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تؤكد بأن الميل إلى التشارك المعرفي يؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك تشارك المعرفة، وبالتالي يؤدي إلى إنخراط الموظفين في سلوكيات التشارك المعرفي، كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة المعرفة الضمنية لها أثر إيجابي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات أخرى بالإعتماد على الملاحظة لمعرفة أثر التشارك المعرفي على أداء الموظفين، بالإضافة إلى القيام بدراسات تكمل هذا البحث منها دراسة تأثير نزعة متلقي المعرفة وسلوكياته على أدائه في العمل.
8	دراسة (Muhammad) (Sajid Saeed 2016	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كل من الرضا الوظيفي والتشارك المعرفي على أداء الموظفين، بالإعتماد على الأساليب الكمية لتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	من موظفي شركة ميلته في قطاع النفط والغاز	100 موظف	استبيان	خلصت هذه الدراسة إلى أن التشارك المعرفي أمر حاسم لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة ديناميكية، من خلال أدوات وممارسات مشاركة المعرفة، وعموماً هناك رضا عام لدى الموظفين بخصوص عملهم وهو ما إنعكس إيجاباً على أدائهم في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمل الموظفين من خلال زيادة الموارد والوسائل التكنولوجية الكافية لتمكينهم من مشاركة معارفهم وهو ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي لديهم.
9	دراسة (Ömür Hakan Kuzua *, Derya (Özilhan 2014	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من علاقات العمل والتشارك المعرفي على أداء الموظفين دراسة تجريبية في قطاع الخدمات (الفنادق)	العاملين في فندق خمس نجوم بمدينة أنطاليا التركية.	80 موظفاً	استبيان	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين كل من علاقات العمل وتشارك المعرفة مع أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات أخرى تشمل عينات أكبر من هذه الدراسة، وكذلك تشمل النقاط الفعالة لأداء العاملين، والتحقق من تدابير تقييم أداء الموظفين.

الفصل الثاني _____ الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين

10	دراسة (Yeo-) Jin Kang , Seok-Eun Kim, Gee- Weon (Chang 2014	مقال	إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين من خلال تحليل تجريبي لتصورات الموظفين العموميين في الإدارة المركزية لحكومة كوريا الجنوبية	الموظفين العموميين في الإدارة المركزية لحكومة كوريا الجنوبية	323 موظفا	استبيان	توصلت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لأربعة متغيرات خارجية وهي (تدريب العاملين، نظم المكافآت، دعم الإدارة العليا، الإفتتاح في الاتصالات) على التشارك المعرفي، الذي أدى بدوره إلى تحسين أداء الموظفين، و أوصت الدراسة بضرورة إيجاد طرق لتحسين الثقة بين الأفراد التي تزيد من مشاركة الأفراد لمعارفهم فيما بينهم ، وذلك باستخدام عدة آليات منها ضمان مشاركة الموظفين في صنع القرار
11	دراسة . Mohammad Hossein Moshref Javadi, Nasim Darvish Zadeh, Moeide Zandi, Javad 2012 (Yavarian	مقال	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الدافع والثقة على التشارك المعرفي وكذا أثر التشارك المعرفي على أداء الموظف،	موظفي شركة الغاز بمقاطعة كردستان	124 موظفا	استبيان	توصلت الدراسة إلى أن الدافع (التحفيز) له تأثير كبير ومباشر على تطوير عملية التشارك المعرفي في المنظمات، وأشارت الدراسة إلى أن الثقة أكثر تأثيرا من الدافع (التحفيز) في عملية مشاركة المعرفة، كما توصلت الدراسة بأن للتشارك المعرفي تأثيرا كبيرا ومباشر على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة ومناخ مناسبين للموظفين حتى تكون لديهم الثقة والدافع لمساعدة زملائهم لتطوير كفاءاتهم، ومساعدتهم على مشاركة معارفهم مع زملائهم.
12	دراسة (Jen-te) 2007 (Yang	مقال	معرفة أثر التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية في مجموعة من الفنادق السياحية في دولة تايوان	مجموعة من الفنادق السياحية في دولة تايوان	499 موظفا		توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يحول المعرفة الفردية وكذلك المعرفة الجماعية إلى المعرفة التنظيمية ما يحقق التقدم في التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى إثراء الفعالية التنظيمية، و أوصت الدراسة بضرورة توثيق المعارف الجديدة الضمنية عن طريق آليات التخزين.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يوضح الجدول رقم (2-2) تلخيص للدراسات السابقة باللغة الأجنبية من حيث طبيعة الدراسة وهدفها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة وأبرز النتائج والتوصيات التي خرجت بها، وفيما يلي إظهار لأهم عناصرها:

1- الإطار الزمني:

جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية في فترة محصورة من (2007-2020) ما تمثل 13 سنة وهي مدة متوسطة نسبياً تساعدنا في معرفة الاختلاف الموجود بينها، حتى وإن كان هناك اختلاف في طبيعتها وتناوبها.

2- متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول (2-2) يتضح تعدد متغيرات الدراسات وإن كانت أغلبها تدرس أثر التشارك المعرفي أو مشاركة المعرفة على أداء العاملين، أو جزء معين من الحياة الوظيفية للموارد البشرية.

فوجد دراسة (Jen-te Yang,2007) التي تناولت أثر التشارك المعرفي وكذا التعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية في مجموعة من الفنادق، أما دراسة (Farwa Muqadas, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, & Ubaid Ur Rehman,2016) فتناولت محتويات مشاركة المعرفة وتأثيرها على إبداع الموظفين، وأداء العمل في جامعات القطاع العام، وفي دراسة قريبة منها جاءت دراسة (Joosung Lee,2018) لتبرز أثر التشارك المعرفي على الإبداع الفردي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال نظرة إجتماعية وتقنية، بالإضافة إلى دراسة كل من (Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau Doan and Van Hau Nguyen,2020) والتي سعت لمعرفة أثر التشارك المعرفي على سلوك العمل المبتكر، وهو ما يعطينا صورة أن أغلب هذه الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي كمتغير تابع، فوجد دراسة (Yong Cao and Yang Xiang,2017) التي هدفت لمعرفة أثر حوكمة المعرفة كمتغير مستقل على التشارك المعرفي كمتغير تابع، وكذلك دراسة كل من (Mohammad Hossein Moshref Javadi, Nasim Darvish Zadeh, Moeide Zandi, Javad Yavarian, 2012) التي ركزت على معرفة تأثير كل من الدافع والثقة على التشارك المعرفي، ومن أكثر الدراسات القريبة لدراستنا الحالية نجد دراسة (Kaisa Henttonen, Aino Kianto and Paavo Ritala,2016) التي هدفت لإبراز أثر التشارك المعرفي على المستوى الفردي على الأداء الفردي للعمل، وكذلك دراسة (Muhammad

(Sajid Saeed,2016) التي سعت لتحليل أثر كل من الرضا الوظيفي والتشارك المعرفي على أداء الموظفين، وكذلك دراسة (Derya Özilhan,2014 * , Ömür Hakan Kuzua).

وتتفق دراستنا الحالية أكثر مع دراسة (Yeo-Jin Kang , Seok-Eun Kim, Gee-Weon Chang, 2014) كونها تناولت أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين من خلال تحليل تجريبي لتصورات الموظفين العموميين في الإدارة المركزية لحكومة كوريا الجنوبية، وهو الأمر الذي ساعد الباحث في إثراء الجانب النظري للدراسة، ووضع تصور أولي لأبرز العقابيل والصعوبات التي واجهت هؤلاء الباحثين، لتجنبها، كما أفادته الباحث في تحديد أداة الدراسة التي سيعتمد عليها.

3- ميدان ومكان الدراسة:

من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (2-2) يتبين لنا أن الدراسات السابقة باللغة الأجنبية جاءت في ميادين مختلفة فمنها التي كانت في قطاع الخدمات كالبنوك، وقطاع الاتصالات، ومنها التي جاءت في قطاع الصناعات التكنولوجية، وقطاع النفط والغاز، وكذا قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث جاءت دراسة (Hanna Elias Abebe & Tegegne Tesfaye Haile, 2020) في قطاع الخدمات (البنوك)، أما دراسة كل من (Jen-te Yang, 2007) في قطاع الخدمات (الفنادق)، أما دراسة كل من (Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau) ودراسة (Doan and Van Hau Nguyen,2020) فقد جاءتا في قطاع الصناعات التكنولوجية، في حين باقي الدراسات كانت في قطاع التعليم العالي العام مثل دراسة (Joosung Lee, 2018) ودراسة (Angela Titi Amayah, 2017)، وكذا دراسة (Farwa Muqadas, Muhammad Ilyas, Usman Aslam, & Ubaid Ur Rehman, 2017).

وبخصوص مكان إجراء هذه الدراسات فتتنوعت رغم قلتها من أربعة قارات حول العالم، وهي آسيا، إفريقيا، أوروبا، وأمريكا، فنجد الدول التي أجريت فيها مثل الفيتنام، كوريا الجنوبية، الصين، باكستان، أمريكا، تركيا، كردستان، تايوان، وهناك دولتين من المنطقة العربية وهما إثيوبيا والإمارات العربية المتحدة، مما يعطي لدراسنا الحالية نظرة كبيرة حول موضوع التشارك المعرفي وأثره على أداء العاملين، كون هذه الدراسات أجرت مسحا للموضوع في أربع قارات من العالم.

4- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

إعتمدت أغلب الدراسات السابقة باللغة الأجنبية على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكانت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، أما دراسات كل من (Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, Xuan Hau Doan and Van Hau Nguyen, 2020)، ودراسة (Yong Cao and Yang Xiang, 2017)، فقد إعتمدت على أداة المقابلة بجانب الإستبيان.

5- نتائج الدراسة:

تباينت نتائج الدراسات السابقة باللغة الأجنبية تبعاً لتباين أهدافها ومتغيراتها وكذا بتباين ميادينها وبيئتها، غير أن أغلبها أكدت على الدور الإيجابي الذي يلعبه التشارك المعرفي في خلق بيئة عمل مناسبة تسودها الثقة والتعاون وحسن النية، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد ومن تم على أداء المؤسسة بصفة عامة.

المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في ضوء المراجعة العامة لأدبيات الدراسات التطبيقية العربية، وكذا الأجنبية التي تناولت موضوع التشارك المعرفي وأثره على أداء العاملين بمختلف المنظمات، إستعرض الباحث 32 دراسة سابقة، منها 20 دراسة باللغة العربية، و 12 دراسة باللغة الأجنبية، تم عرضها حسب تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، على نطاق زمني (2007-2020)، أي لفترة زمنية تقدر بـ 13 سنة، وهي فترة قصيرة نسبياً مما يدل على حداثة الموضوع، وإزداد أهميته كيف لا وهو يركز على أهم موجود في المؤسسة، وسبل تحسين أداءه. وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث من عدة جوانب وأعطته صورة أولية عن أداة الدراسة الحالية، وأبرز الصعوبات والعراقيل التي واجهتها هذه الدراسات لتلافيها في هذه الدراسة، كما أثرت دراستنا الحالية من خلال المعلومات والأفكار التي إحتوتها، وعلى الرغم من ذلك وجد الباحث نقاط تشابه ونقاط إختلاف بين دراسته والدراسات السابقة التي تم إستعراضها، و جدير بالذكر أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وهو ما يظهر من خلال العناصر التالية: (متغيرات الدراسة، ميدان ومكان الدراسة، أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية، الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة).

1- متغيرات الدراسة

يوضح الشكل رقم (3-1) بالصفحة المتغيرات التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة، وهي على جزئين جزء يتعلق بالمتغير المستقل التشارك المعرفي، وجزء آخر وهو المتغير التابع أداء العاملين، وبما أن دراستنا تحوي عديد المتغيرات الفرعية، يوجد بينها وبين الدراسات السابقة أوجه تشابه وإختلاف، وسوف نذكر فيما يلي أهمها فقط:

أولاً: المتغير المستقل

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت التشارك المعرفي وأثره سواء على أداء الموارد البشرية أو على جزئية من الحياة الوظيفية لهم، لاحظنا وجود عدد كبير من الأبعاد التي تم إختبارها في كل دراسة، ومن هذا المنطلق توجد بعض المتغيرات في دراستنا غير موجودة في الدراسات السابقة، فمثلا ركزت دراسة (سلمان جودي، 2019) على واقع سياسة الإدارة نحو التشارك المعرفي، والوسائل المستخدمة من قبلهم في التشارك المعرفي، كذلك ركزت على مستوى إسهام التشارك المعرفي في أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى عقبات التشارك المعرفي، وهي كلها متغيرات لم نتطرق لها في دراستنا، في حين ركزت دراسة (شاكر الخشالي، الحوامدة، 2019) على ثلاثة متغيرات فرعية لقياس التشارك المعرفي وهي (تبادل المعرفة، التفاعل الاجتماعي، وتحويل المعرفة) وقد ركزت هذه الدراسة بصفة أكثر على عمليات مشاركة المعرفة، أما الدراسة التي إعتمدت على بعض المتغيرات التي تناولناها في دراستنا نجد دراسة (بن الدين، بن ديدة، 2018) حيث إعتمدت على المتغيرات التالية (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) وبالتالي إشتكت مع هذه الدراسة في متغيري الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الأمر لدراسة (المرغلاني، المزيني)، التي ترى أن عوامل مشاركة المعرفة هي ثلاثة: (السلوك، التقنية، الثقافة التنظيمية)، أما دراسة (حاتم علي، 2018) فقد إختلفت عن دراستنا في بُعد واحد من أبعاد التشارك المعرفي حيث إعتمدت على العوامل (الفردية، الاجتماعية، التنظيمية)، وجدير بالذكر أن دراستنا تناولت المتغير المستقل التشارك المعرفي من خلال ثلاثة محاور أساسية، وهي بدورها تضم مجموعة من المتغيرات الفرعية حيث يضم المحور الأول العوامل الفردية وتم قياسها إنطلاقاً من أربعة متغيرات فرعية وهي (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي)، أما المحور الثاني المتعلق بالعوامل التنظيمية فمن خلال (المبكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة، سير العمل)، بينما المحور الثالث والأخير فكان البعد التكنولوجي والذي يضم (تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات) وهي الأبعاد التي تم تناولها من قبل (أحمد كريم جاسم، وئام وهاب الياسري) غير أنها كانت

في مؤسسة جامعية، بالإضافة إلى ذلك فالمتغيرات الفرعية التي تم إستخدامها في دراستنا تم معالجتها في عديد الدراسات كأبعاد رئيسية للتشارك المعرفي.

ثانيا: المتغير التابع

إن المتغير التابع في دراستنا تمثل في أداء العاملين وقد تم قياسه إنطلاقا من ثلاثة أبعاد فرعية وهي (معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء) وهي تختلف في بعض المتغيرات عن عديد الدراسات على غرار دراسة (بورغدة، ناريمان دريس، 2015) والتي إعتمدت على الأبعاد التالية لقياس أداء الموارد البشرية وهي (إنتاجية الموارد البشرية، نوعية عمل الموارد البشرية، الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية) وبالتالي فهي تتفق مع دراستنا في عنصر الجانب السلوكي للأداء، والذي يظهر من خلال سلوكيات وتصرفات الأفراد بالمنظمة، أما دراسة (سارة بن الشيخ، 2017) تتفق مع دراستنا في متغيرين وهما (معدل الأداء، سلوك الأداء) والمتغير الثالث كان إحصائية تطوير الأداء.

2- ميدان الدراسة:

فيما يخص ميدان الدراسة فقد كانت دراستنا في الرقابات المالية وكذا مقر المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وهي إدارات عمومية تابعة لوزارة المالية بالجزائر، أما الدراسات السابقة فقد تنوعت فيها ميادين الدراسة، فمنها التي كانت في قطاع الصناعات التكنولوجية ومنها في قطاع النفط والغاز، واغلبها كان في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى قطاع الخدمات كالبنوك، وبالتالي فدراستنا تعتبر الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت الموضوع في ميدان الإدارات المكلفة بالميزانية.

3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

ركزت أغلب الدراسات السابقة على أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، على غرار دراسة (بوطالب جهيد، نجمي عيسى، 2020) ودراسة (سلمان جودي داوود، 2019)، أما دراستنا فهي من الدراسات القليلة التي إعتمدت على أداتين لجمع البيانات وهما الإستبيان والمقابلة، وهما الأداتين التي إعتمد عليهما كل من دراسة (أقطي جوهر، 2014) وكذلك دراسة (yong and xiang, 2017)، أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية للبيانات فقد إستخدمت دراستنا التحليل بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على غرار عديد الدراسات المستعرضة، بينما إعتمدت دراسة (عزيز دحماني، نفيسة نصيري، 2019) على برنامج تحليل العزوم الإحصائية (AMOS) وكذا طريقة الاحتمالات الكبرى، هذا بالإضافة إلى التحليل بواسطة برنامج

(SPSS)، أما دراسة (أقطي جوهرة، 2014) فقد إعتمدت على برنامجين للتحليل الإحصائي وهما (SPSS و AMOS).

4- الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. من حيث المفاهيم: ساهمت الدراسات السابقة في وضع الإطار العام لهذه الدراسة، فقد كانت غنية بالمفاهيم والتعاريف المتنوعة، حيث تم الإقتباس منها وإستخراج متغيرات الدراسة وكذا المصطلحات المرتبطة بها؛
2. من حيث الإطار النظري: ساهم الاطار النظري للدراسات السابقة من الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
3. من حيث الجانب الميداني: مكنتنا الدراسات السابقة من الخطوات والإجراءات الأساسية الواجب إتباعها في الدراسة الميدانية، كما ساعدتنا في الوصول تدريجيا إلى النتائج النهائية؛
4. من حيث منهج الدراسة: التمكن من معرفة أي من المناهج العلمية الأنسب لهذا النوع من الدراسات، وبالتالي فقد ساعدت الباحث في تحديد منهج الدراسة الحالية؛
5. من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة: ساهمت الدراسات السابقة في مساعدتنا على تصميم أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى محاور وفقرات تعكس الأبعاد التي تم إختيارها للدراسة؛
6. من حيث المراجع والمصادر: تقديم باقة من المصادر المتنوعة سمحت للباحث بالإطلاع عن كل الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة؛
7. من حيث النتائج المتوصل إليها: حيث قدمت الدراسات السابقة نتائج متنوعة مكنتنا من مقارنتها مع دراستنا الحالية؛
8. من حيث التوصيات: مساعدة الباحث في معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة والإستفادة من المقترحات والتوصيات التي خرجت بها.

5- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ. تعد هذه الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت موضوع التشارك المعرفي في الإدارات العمومية الجزائرية المكلفة بالميزانية والتابعة للمديرية العامة للميزانية بوزارة المالية؛

ب. تعتبر دراستنا من الدراسات القليلة التي ربطت بين متغير التشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة (الفردية، التنظيمية، التكنولوجية) والمتغير التابع أداء العاملين بأبعاده (معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء)؛

ت. قدمت دراستنا الحالية آلية مقترحة لتفعيل عملية التشارك المعرفي بالمنظمات الخاصة، وكذلك بالهيئة محل الدراسة، وهي الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي قدمت آلية عملية يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات.

ث. كما خرجت هذه الدراسة بخلفية فكرية مختلفة حول متغيراتها، مستندة في ذلك على الإطار الميداني للدراسة.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل إستعراض لأهم الدراسات السابقة باللغة العربية وكذا اللغة الأجنبية بصفة عامة التي تناولت موضوع التشارك المعرفي وكذا أداء العاملين، حيث تعتبر الدراسات السابقة نقطة أساسية ينطلق منها أي باحث علمي في دراسته، لكونها تزوده كما رأينا بالمنهج التي تم إستخدامها، والأدوات المناسبة التي تساعده في جمع البيانات، كما تسمح له بالإستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها، والمقترحات التي خرجت بها مما يمكن الباحث من مقارنة دراسته معها، وبالتالي فالدراسات السابقة ضرورية لأي بحث علمي يتبع الأسس العلمية والمنهجية المعترف بها.

حيث لاحظنا من خلال إستعراض الدراسات السابقة وجود إهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة خاصة بموضوع التشارك المعرفي، نظرا لأهميته سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، ومن جهة أخرى فهو يرتبط بأهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري والذي حاز على إهتمام بالغ من قبل المديرين والمسيرين في مختلف المنظمات المعاصرة.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري في الفصلين السابقين الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، نتناول في هذا الفصل الثالث شرحا للإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض الخطوات المنهجية التي تم إعمالها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة والتي كانت في الرقابات المالية (البلدية والولائية) التابعة إقليميا للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وهي أكبر مديرية جهوية للميزانية بالجزائر من حيث النطاق الجغرافي التي تغطيه بنسبة 51% من التراب الوطني.

ويبرز هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبيان كأداة أساسية، من خلال تحديد أجزاءها ومحاورها، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، ويتضمن هذا الفصل كذلك منهج وخطوات جمع بيانات الدراسة، وإبراز متغيرات ونموذج الدراسة المعتمد، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي إستخدمها الباحث في تحليل البيانات المجمعة من العينة المبحوثة، وبالتالي فقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: منهج وجمع بيانات الدراسة

المبحث الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة

المبحث الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل دراسة أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات الجزائرية المكلفة بالميزانية، تم إختيار المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، من خلال الرقابات المالية الولائية والبلدية التابعة إقليميا لها، وعليه سيتم في هذا المطلب وصف تفصيلي لمجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالرقابات المالية الولائية والبلدية وكذا العاملين بمقر المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، والبالغ عددهم إجمالا 770 موظفا (بتاريخ: 2020/12/31)

الفرع الأول: تقديم الهيئة محل الدراسة (المديرية الجهوية للميزانية):

أولا: تعريف المديرية الجهوية للميزانية: تعتبر المديرية الجهوية للميزانية إدارة عمومية أنشئت سنة 1991 بموجب المرسوم (91-496) المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 المحدد للمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية، أما المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المتعلق بالمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها فقد حدد عدد المديريات الجهوية على المستوى الوطني بسبعة (07) مديريات جهوية من بينها ورقلة، والتي يدخل تحت اختصاصها الإقليمي ست (06) ولايات وهي: ورقلة، الوادي، غرداية، بسكرة، تامنغست، إيليزي،

وحدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 جوان 2011 هيكلها التنظيمي والذي نص على إنشاء ثلاث (03) مديريات فرعية (بها ثلاث مكاتب) ومكاتبين ملحقين مباشرة بالمدير، حيث تختص المديرية الجهوية للميزانية بورقلة على الخصوص بجملة من المهام، منها الوصايا الجهوية على جميع هيئات الرقابات المتواجدة بإقليمها الذي يمتد جنوبا من المقاطعة الإدارية عين قزام، إلى حدود ولاية بسكرة شمالا، وشرقا من ولاية الوادي إلى حدود ولاية غرداية غربا (يمثل 51 % من التراب الوطني)، وتشرف على 38 رقابة مالية بلدية، و6 رقابات مالية ولائية، ويبلغ عدد موظفي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة 770 موظف (2020/12/31) من بينهم 178 مسؤول، (38 منهم في مناصب عليا برتب الوظائف العليا) وتوظف 60 موظف بمقر المديرية الجهوية، منهم 15 مسؤولا، وتقدر ميزانيتها العمومية للتسيير بـ 980 مليون دينار جزائري حسب آخر إحصائيات (سنة 2021).

ويوضح الجدول رقم (3-1) المقر الإداري والإختصاص الإقليمي للمديريات الجهوية للميزانية

المقر الإداري	الإختصاص الإقليمي
الجزائر	الجزائر، بومرداس، البلدية، تيزي وزو، المدية، الجلفة، البويرة، الأغواط.
عنابة	عنابة، قالمة، سكيكدة، أم البواقي، تبسة، سوق أهراس، الطارف، خنشلة
بشار	بشار، سعيدة، البيض، نعام، أدرار، تندوف.
الشلف	الشلف، عين الدفلى، غليزان، تيسمسيلت، تيارت، تيبازة.
وهران	وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس، مستغانم، تلمسان، معسكر.
ورقلة	ورقلة، الوادي، غرداية، بسكرة، تامنغست، إيليزي.
سطيف	سطيف، برج بوعرييج، بجاية، قسنطينة، المسيلة، ميله، باتنة، جيجل

المصدر: المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو 2011، الذي يحدد موقع المقر الإداري للمديريات الجهوية للميزانية وإختصاصها الإقليمي.

إذن فمن خلال الجدول رقم (3-1)، يتضح أن المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وعلى غرار المديريات الجهوية الأخرى بالوطن تشرف على مجموعة من الرقابات المالية الولائية، والبلدية التابعة للولايات المذكورة، أي يحدد إختصاصها الإقليمي والنطاق الجغرافي لكل مديرية جهوية للميزانية. وبالرغم من أن عدد الرقابات المالية التي تشرف عليها المديرية محل الدراسة هو ستة (06) ولايات فقط إلا أنها تغطي ما نسبته 51% من التراب الوطني ما يمثل 38 رقابة مالية، كما تم الإشارة إليه سابقا.

ثانيا: مهام للمديرية الجهوية للميزانية: تكلف المديرية الجهوية للميزانية بمجموعة من المهام وهي:¹

1- في مجال الميزانية:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم الخاصين بالميزانية، وتقديم الإقتراحات المناسبة لتكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بتخصيص وكذا مراقبة النفقات العمومية؛

¹ وثائق الهيئة محل الدراسة

- المشاركة في وضع وتسيير نظام جمع ومعالجة المعلومات لتأطير تقديرات الميزانية التي تدخل في إطار عملية إعداد ميزانية الدولة؛
- جمع المعطيات الضرورية لإنشاء البيانات الكرتوغرافية اللازمة لكل ولاية للتحليل المالي لسياسة التنمية الجهوية وتقييم انعكاسات المخططات المقترحة؛
- متابعة إستهلاك الاعتمادات الممنوحة في إطار ميزانية الدولة تماشياً والتقدم المادي لإنجاز المشاريع والبرامج من كل نوع التي تشكل الغلاف المالي للولايات الواقعة في مجال اختصاصها؛
- إنجاز الحصيلة التنفيذية السنوية والتقارير الدورية حول نشاط المراقبة المسبقة للنفقات العمومية وإجراءات التسجيل وعقود التسيير للميزانية ولبرامج المشاريع المحلية؛
- تطبيق القرارات الناجمة عن المشروع الخاص بعصرنة عملية الميزانية وتعميم مضمون إصلاحها.

2- في مجال التسيير:

- ضمان تسيير ومتابعة وكذا تقييم المستخدمين تحت سلطتها والوسائل الموضوعة تحت تصرفها والاعتمادات المخصصة لها ومسك حساباتها، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- القيام أو المرافقة لكل مهمة تتعلق بالنتفيس وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج المسطر من قبل المديرية العامة للميزانية؛
- ضمان الحفاظ على الأرشيف ومسك جرد أملاكها المنقولة والعقارية وصيانتها، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

من خلال معاينتنا للهيئة محل الدراسة لاحظنا تقييد المديرية الجهوية للميزانية بالقوانين والمراسيم التي تنظمها والتي أصدرها المشرع الوطني لاسيما في المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 16 فبراير 2011 المحدد لصلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، وعليه فالمهام الرئيسية للمديرية الجهوية محددة وفقاً للمرسوم التنفيذي سالف الذكر.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية:

تتكون المديرية الجهوية للميزانية من ثلاثة مديريات فرعية، ومكتبين (02) تابعين مباشرة للمدير الجهوي، وهم على التوالي المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات، والمديرية الفرعية لتقديرات الميزانية والتنمية الجهوية، والمديرية الفرعية للمتابعة الميزانية للمشاريع والبرامج المحلية، أما المكتبين الملحقين بالمدير الجهوي للميزانية مباشرة، فهما مكتب الوسائل والتكوين، ومكتب الطعون والتفتيش والمنازعات، وكل مديرية فرعية تتكون من ثلاثة مكاتب مكلفة بمجموعة من المهام حددها المشرع الوطني في قرار وزاري مشترك، وفيما يلي تفصيل لأهم المهام لكل منها:

1- المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة المالية في الولايات والبلديات

تضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب، وهي مكتب التنظيم الميزانياتي، ومكتب متابعة الرقابة المالية للولايات، ومكتب متابعة الرقابة المالية للبلديات، وتكلف هذه المديرية على الخصوص بما يلي:¹

- السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة على ميزانيات الدولة والجماعات المحلية؛
- إرسال وتعميم كل نص ذي طابع تشريعي وتنظيمي مطبق في مجال تنفيذ الميزانية، على مستوى مصالح المديرية الجهوية؛
- القيام بدراسة مسبقة لكل طلب استشارة قانونية وإرسال التقرير المعد بشأنه، مرفقاً بالعناصر المحللة، إلى المصالح المركزية للمديرية العامة للميزانية، بغرض اتخاذ القرار؛
- السهر على تسيير وتحيين الرصيد الوثائقي والمساهمة في إنشائه على مستوى مصالح المديرية الجهوية؛
- المساهمة في التنسيق بين مختلف المصالح التابعة للمديرية الجهوية في مجال تنفيذ الميزانية؛
- إستغلال تقارير نشاط مصالح المديرية الجهوية والقيام بتلخيصها؛
- إعداد تقرير سنوي تلخيصي لنشاطات مصالح المديرية الجهوية وتقييم تطبيق التنظيم في مجال تنفيذ ميزانيات الدولة والجماعات المحلية.

¹ المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو سنة 2011 المحدد لتنظيم المديريات الفرعية للمديرية الجهوية للميزانية وسيرها في مكاتب.

2- المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية والتنمية الجهوية:

تتكون هذه المديرية بدورها من ثلاثة مكاتب فرعية كما هو مبين في الشكل رقم (2-3) وهي مكتب التقديرات الميزانياتية، ومكتب التنمية الجهوية، ومكتب تقديرات التعدادات الميزانية، وتكلف المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية والتنمية الجهوية على الخصوص بما يلي:¹

- وضع نظام جمع المعلومة ومعالجتها في مجال التقديرات الميزانية وإعداد الميزانيات؛
- القيام بكل أعمال استغلال وتحليل المعطيات الإحصائية والميزانية؛
- مسك التقارير التمهيديّة لمشاريع الميزانية وجمعها، على المستوى الجهوي؛
- المساهمة في تحليل وتقييم الآثار الناجمة عن البرامج المقترحة ووضع نظام للمعلومات ومتابعة التنمية المحلية والجهوية؛
- وضع قاعدة بيانات الميزانية ومعايير تقييم الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والمالية للقطاعات والجماعات المحلية؛
- جمع المعلومة الإحصائية والاقتصادية المحلية والقيام بتلخيصها؛
- إعداد ومسك وضعيات التقديرات الميزانياتية وتعدادات مصالح المديرية الجهوية ومتابعة تطورها.

3- المديرية الفرعية للمتابعة الميزانياتية للمشاريع والبرامج المحلية:

من خلال الشكل رقم (2-3) يتضح أن المديرية الفرعية للمتابعة الميزانياتية للمشاريع والبرامج المحلية تضم ثلاثة (03) مكاتب فرعية وهي مكتب متابعة البرامج القطاعية غير الممركزة ومخططات البلدية للتنمية، مكتب التلخيص الميزانياتي، مكتب إدخال نظام المعلوماتية ونظام الإعلام وتسيير الشبكات، وتكلف هذه المديرية على الخصوص بما يأتي:²

- إستغلال تقارير المديريات الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية والفروق حول مدى تقدم إنجاز الإستثمارات، وإعداد الخلاصة؛

¹ المادة 4 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو سنة 2011 المحدد لتنظيم المديريات الفرعية للمديرية الجهوية للميزانية وسيرها في مكاتب.

² المادة 5 من نفس القرار المذكور في المرجع السابق.

- الإحصاء على المستوى الجهوي، لأسباب التأخير والفروق المحتملة المؤثرة في المحتوى المادي الأولي و/ أو تكاليف مشاريع أو برامج التجهيز العمومي؛
- جمع تقارير إكمال المشاريع الموافق لنهاية مرحلة الإستثمار، على المستوى الجهوي؛
- السهر على متابعة الميزانية للبرامج القطاعية غير الممركزة والمخططات البلدية للتنمية؛
- تقييم وتقديم تقارير حول الإجراءات والتسيير الميزانياتي للبرامج القطاعية غير الممركزة والمخططات البلدية للتنمية؛
- متابعة وضعيات استهلاك الاعتمادات المخصصة من ميزانية الدولة والمتعلقة بالتقدم المادي للبرامج القطاعية غير الممركزة والمخططات البلدية للتنمية؛
- ترقية تبادل المعلومات بين مصالح المديريات الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية والرقابة المالية؛
- تلخيص التقارير التي تعدها المديريات الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية في مجال:
 - + متابعة وتحليل تطور التكاليف طبقا للمقاييس الميزانياتية،
 - + متابعة الأهداف المحددة في البرامج، وتقييم الفروق الممكنة.
- المساهمة في وضع نظام جمع ومعالجة المعلومة المؤطرة لتقديرات الميزانية الداخلة في إطار إعداد ميزانية الدولة؛
- تكوين بطاقة خرائط لكل ولاية؛
- تلخيص تقارير وحصيلة أنشطة مصالح المديريات الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية والرقابة المالية؛
- تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية؛
- المساهمة في تطوير وتحسين تطبيقات الإعلام الآلي وإنشاء قواعد معطيات، ما بين المصالح على المستوى الجهوي؛
- تقييم الإحتياجات من اللوازم ومعدات الإعلام الآلي الضرورية لسير مصالح المديرية الجهوية للميزانية؛

- المساهمة في تنفيذ أنشطة التكوين في مجال الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات.

من خلال معاينتنا وزيارتنا الميدانية لهذه المديرية الفرعية تبين لنا أن منصب المدير الفرعي شاغرا وتشغله حاليا موظفة بالنيابة وهو ما يؤثر سلبا على سير هذه المديرية خاصة وأن حجم المهام المكلفة بها كبير جدا، ويتطلب تجند فريق عمل بالكامل، كما أن القيام بمهام النيابة يأخذ وقت وجهد رئيس المكتب المكلف بهذه النيابة.

4- مكتب الوسائل والتكوين: وهو مكتب ملحق مباشرة بالمدير الجهوي للميزانية مكلف بمجموعة من المهام وهي:¹

- اقتراح لتقديرات الميزانية وإعداد مشروع الميزانية للمديرية الجهوية؛
- ضمان تسيير الإعتمادات المالية لمصالح المديرية الجهوية؛
- إعداد الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتسيير المستخدمين؛
- مسك المحاسبة المتعلقة بميزانية المديرية الجهوية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- إعداد الحساب الإداري وكل وضعية ميزانية دورية وسنوية؛
- تنظيم وتنفيذ أنشطة التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل المسطرة في برنامج التكوين غير المركز للمديرية الجهوية؛
- التكفل بالأنشطة في مجال الحماية الاجتماعية والتمثيل على مستوى هيئات الضمان الإجتماعي؛
- تقييم الوسائل البشرية والمالية والمادية لسير المصالح؛
- ضمان تسيير وصيانة منقولات وعقارات المصالح ومسك جرد الممتلكات؛
- السهر على حفظ الأرشيف طبقا للتنظيم المعمول به.

¹ المادة 6 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو سنة 2011 المحدد لتنظيم المديرية الفرعية للمديرية الجهوية للميزانية وسيرها في مكاتب.

5- مكتب الطعون والتفتيش والمنازعات:

وهو كذلك مكتب ملحق مباشرة بالمدير الجهوي للميزانية، كما هو موضح في الشكل رقم (3-2)، ويكلف على الخصوص بما يلي:¹

- القيام بدراسة مسبقة لكل طعن وإرسال التقرير المعد بشأنه، مرفقا بالعناصر المحللة، للمصالح المركزية للمديرية العامة للميزانية، بغرض اتخاذ القرار؛
- استغلال تقارير أنشطة وتسيير مصالح المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية، والرقابة المالية؛
- إقتراح برنامج تفتيش المصالح الجهوية وتنفيذ التفتيشات المبرمجة أو المأمور بها؛
- المساهمة في تقييم نشاطات المصالح وإقتراح كل الإجراءات الهادفة لتحسين سيرها؛
- ضمان متابعة قضايا المنازعات والقضايا القانونية لمصالح المديرية الجهوية.

رابعا: الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية عن مجموعة من الإجراءات والعمليات اللازمة للتحقق من اجراءات صرف الأموال وحمايتها من السرقة والإختلاس، والتأكد أن الأعمال تسير وفقا للقوانين المعمول بها، وأن العمليات تم تنفيذها وفقا للأهداف الموضوعة،² وستتناول فيما يلي مفهوم الرقابة المالية للولاية وتنظيمها

1- مفهوم الرقابة المالية الولائية:

تعتبر الرقابة المالية للولاية هيئة عمومية إدارية تابعة للمصالح الخارجية للميزانية، أنشأت بموجب المادة 02 من المرسوم (91-496) المؤرخ في: 21 ديسمبر 1991 المحدد للمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية، حيث حدد المرسوم التنفيذي (11-381) المؤرخ في: 21 ديسمبر 2011 تنظيم وصلاحيات مصالح الرقابة المالية والذي حددت مادته الثالثة الإختصاص الإقليمي لمهام الرقابة المالية الولائية، كما حدد القرار المؤرخ في 09 جويلية 2012 عدد الرقابات المالية وعدد المراقبين الماليين المساعدين، وكذا تنظيم مصالح الرقابة المالية

¹ المادة 7 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو سنة 2011 المحدد لتنظيم المديرية الفرعية للمديرية الجهوية للميزانية وسيرها في مكاتب.

² ساجدة أحمد عاطف حراة، أثر كفاءة وفاعلية الرقابة المالية على ترشيد الانفاق، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2016، ص 09

حسب المكاتب والفروع، وحددت المادتين 02، و 04 من المرسوم التنفيذي 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتزم بها، بحيث تطبق رقابة النفقات التي يلتزم بها على ميزانيات المؤسسات والإدارات التابعة للدولة، والميزانيات الملحقه وعلى الحسابات الخاصة للخزينة وميزانيات الولايات، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، كما يمارس الرقابة المسبقة للنفقات التي يلتزم بها، المراقبون الماليون بمساعدة مراقبين ماليين مساعدين.¹

2- تنظيم مصلحة المراقبة المالية الولائية:

تكتسي الرقابة المالية في الجزائر أهمية بالغة لكونها تسعى للمحافظة على المال العام من عمليات الضياع أو الإختلاس أو سوء الأوسوء الاستعمال، والتي تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على إقتصاد البلد بشكل عام. إن وضع جهاز للمراقبة المالية في الجزائر يمكنها من التحقق بأن الإنفاق العام يسير وفق ما هو مقرر له طبقا للقوانين واللوائح التي وضعها المشرع الوطني، وكذلك يعطينا صورة واضحة على الموارد التي تم تحصيلها وأنها إستخدمت أفضل إستخدام. وفي هذا الإطار كان لزاما إعطائها أهمية بالغة وتنظيم هيكلها ومهامها، وهو الأمر الذي دفع بالمشرع الوطني لإصدار المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، وعليه تتكون مصلحة المراقبة المالية وفقا للمرسوم التنفيذي سالف الذكر من مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب، توضع تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده من ثلاثة (3) إلى خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين، كما يمكن أن تهيكّل المكاتب في فروع يحددها بثلاثة (3) فروع على الأكثر.² وتحدد المادة 6 من المرسوم التنفيذي أعلاه تنظيم الرقابة المالية التي تضم (5) مراقبين ماليين مساعدين في أربعة (4) مكاتب وهي:

- مكتب محاسبة الإلتزامات
- مكتب الصفقات العمومية
- مكتب عمليات التجهيز
- مكتب التحليل والتلخيص.

¹ وثائق المؤسسة محل الدراسة.

² المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية

أما الرقابة المالية التي تضم أربعة (4) مراقبين ماليين مساعدين فقد حددها المشرع الوطني في المادة السابعة من نفس المرسوم التنفيذي في ثلاثة (3) مكاتب وهي:

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص؛

- مكتب الصفقات العمومية؛

- مكتب عمليات التجهيز.

وبالنسبة للرقابة المالية التي تضم ثلاثة (3) مراقبين ماليين مساعدين فتتكون من مكتبين وهذا طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي سالف الذكر وهي:

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص

- ومكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز.

3- مهام المراقب المالي:

وفقا لمضمون المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية، فإن مهام المراقب المالي تتمثل في الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية، وفي هذا الخصوص يكلف المراقب المالي بمايلي:¹

- تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها؛

- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتزم بها؛

- القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية؛

- تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى المجالس الإدارية ومجالس توجيه المؤسسات

العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى؛

- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الأحوال الدورية الوافية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية؛

¹ المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية

- تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية، بناء على قرار من الوزير المكلف بالمالية؛

- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم؛

- المشاركة في تعميم التشريع والتنظيم المرتبط بالنفقات العمومية؛

- المشاركة في دراسة وتحليل النصوص التشريعية والتنظيمية المبادر بها من المديرية العامة للميزانية، والتي لها أثر على ميزانية الدولة و/ أو على ميزانية الجماعات المحلية والهيئات العمومية؛

- إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية؛

- مساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية؛

- تقديم نصائح للآمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها

- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان متابعتها وتقييمها وكذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجع وفعال للنفقات العمومية.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد عدد المراقبين الماليين وكذا المراقبين الماليين المساعدين لدى الإدارة المركزية أو لدى الولاية والبلدية وتنظيمهم في مكاتب أو فروع يكون بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية (وزير المالية) والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ويوضح الجدول الموالي عدد الرقابات المالية الولائية والبلدية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية جهة ورقلة، بالإضافة لتوزيع الموظفين والمكاتب والفروع في كل رقابة مالية.

الجدول رقم (2-3) يوضح عدد الرقابات المالية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية جهة ورقلة

عدد المراقبين م م	عدد الفروع	عدد المكاتب	عدد الموظفين	المصلحة	الولاية
0	0	11	56	المديرية الجهوية للميزانية	ورقلة
3	2	2	62	ولاية ورقلة	ورقلة
2	2	1	23	بلدية ورقلة	
1	0	1	8	بلدية حاسي مسعود	
1	1	2	8	بلدية انقوسة	
2	1	1	11	بلدية سيدي خويلد	
1	1	1	12	بلدية الحجيرة	
1	1	2	10	بلدية الطيبات	
2	2	2	33	بلدية تقرت	
1	2	1	11	بلدية المقارين	
1	1	2	16	بلدية تماسين	
3	1	2	39	ولاية غرداية	غرداية
2	2	2	13	بلدية غرداية	
2	2	1	17	بلدية متليلي	
1	1	1	11	بلدية القرارة	
2	2	2	17	بلدية المنيعه	
3	3	0	32	ولاية الوادي	الوادي
1	2	2	19	بلدية الوادي	
1	1	1	4	بلدية المقرن	
2	2	2	19	بلدية قمار	
1	2	1	11	بلدية الطالب العربي	
2	2	1	13	بلدية الرياح	
1	2	3	22	بلدية جامعة	
1	1	2	9	بلدية المغير	
3	2	2	56	ولاية بسكرة	بسكرة
3	2	2	17	بلدية بسكرة	
2	1	2	11	بلدية لوطايا	
1	1	3	13	بلدية سيدي عقبة	
2	2	3	16	بلدية طولقة	
2	1	2	24	بلدية اولاد جلال	
3	2	2	32	ولاية تامنغست	تامنغست
2	2	3	24	بلدية تامنغست	
2	3	2	32	بلدية عين صالح	
2	1	0	13	بلدية ابلسة	
0	0	0	3	بلدية عين قزام	
3	2	1	28	ولاية اليزي	اليزي
2	1	1	9	بلدية اليزي	
2	0	2	7	بلدية عين امناس	
2	1	2	9	بلدية جانت	
68	57	73	770	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المديرية الفرعية لتطبيق تنظيم ميزانية الدولة والجماعات المحلية والمراقبة

المالية في الولايات والبلديات

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن عدد الرقابات المالية التابعة للمديرية الجهوية بورقلة يبلغ 38 رقابة، كما أن غالبية الموظفين يتركزون في الرقابات المالية الولائية على غرار ولايتي ورقلة وبسكرة بمجموع 62، و 56 موظفا على التوالي ، ويرجع ذلك إلى أن حجم الإدارات الخاضعة للرقابة المسبقة هو الذي يحدد بدقة مجال الرقابة، وعدد الموظفين في كل رقابة مالية، بينما الرقابات المالية البلدية فيتركز بها عدد أقل من الموظفين، وذلك بسبب قلة الإدارات الخاضعة للرقابة المسبقة لديها والتي تمنحهم التأشيرات المالية حول دفع النفقة من طرف هاته الإدارات، بينما المكاتب والفروع متوفرة على حسب توفر الموظفين في كل رقابة مالية والذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل هاته المناصب العليا.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

بهدف التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قبل الشروع في توزيعها على العينة المدروسة، قام الباحث بإختيار عينة إستطلاعية، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

الفرع الأول: العينة الإستطلاعية

بعد بناء الإستبيان وتحكيمه من طرف أساتذة مختصين، وخبراء مهنيين لدى الهيئة المدروسة، قمنا بتوزيعه أولا على عينة إستطلاعية مكونة من (50) موظفا، تم إسترجاع منها (40) إستبيانا منها (35) صالحة للمعالجة، وبعد إجراء الإختبارات والتأكد من مدى صدق وثبات الأداة، قمنا بتوزيعها على العينة الكلية للدراسة، والمتكونة من الأفراد الموظفين في الإدارات المكلفة بالميزانية لدى المديرية الجهوية للميزانية بورقلة.

الفرع الثاني: العينة الكلية للدراسة

بعد قيامنا بتحديد مجتمع الدراسة والتأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات، أجرينا الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الموظفين الإداريين الدائمين، البالغ عددهم 770 موظفا، أما الموظفين المؤقتين فهم غير معينين بهذه الدراسة، نظرا لوجودهم المؤقت في وظائفهم، وكذلك العمال المهنيين سواء العاملين بالتوقيت الجزئي أو الكلي مثل (السائقين، الحراس، العمال المهنيين من المستوى الأول والثاني، المنظفات....) والبالغ عددهم 46 عاملا. بالنظر إلى طبيعة عملهم والتي تعتمد بشكل أكبر على المجهود البدني.

وبلغت العينة المدروسة 344 موظفاً، وهي نسبة ممثلة ومناسبة للدراسة، حيث يشير (Uma Sekaran, 1992,P294)¹ إلى أن مجتمع الدراسة الذي يبلغ (750 مفردة تكون العينة 254 فأكثر ممثلة له، ومجتمع الدراسة الذي يبلغ 800 مفردة، تكون العينة التي تمثله 260 فأكثر) أما في دراستنا هاته فبلغت العينة المدروسة 344 مفردة، وهي تمثل ما نسبته 44.67% من مجتمع الدراسة، وبالتالي فهي نسبة جيدة وتفي بأغراض الدراسة، ويمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة الكلي، وبحسب نفس المصدر فإن العينة التي تبلغ 344 مفردة يمكنها تمثيل مجتمع دراسة يبلغ 3000 مفردة، وهو ما يدعم حجم عينة هذه الدراسة.

وبناء على ذلك حاولنا أن تشمل العينة المدروسة جميع الرقابات المالية لولايات الجنوب الشرقي الستة (06)، وهي ولايات ورقلة، غرداية، إيليزي، بسكرة، تمنراست، والوادي. إذ قمنا بتوزيع 550 إستيبانا على جميع موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة، بالإضافة إلى الموظفين في مقر المديرية الجهوية للميزانية. استرجع منها 411 إستيبانا، أي بنسبة إسترجاع تبلغ 75%، وتم رفض 67 إستمارة غير صالحة للتحليل والمعالجة، ويوضح الجدول رقم (3-3) العملية الإجمالية لتوزيع الإستيبان التي قام بها الباحث.

عدد الاستمارات المقبولة	عدد الإستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
344	67	411	550

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الدراسة

يبين الجدول رقم (3-3) المجموع الكلي لعملية توزيع الإستيبان على الرقابات المالية الولائية والبلدية، وكذا مقر المديرية الجهوية للميزانية، وما تم ملاحظته هو العدد الكبير للإستمارات المرفوضة والتي بلغت 67 إستمارة وهو ما يمثل نسبة (16%) من الإستمارات المسترجعة نظرا لوجود عدة استبيانات تحمل إجابات غير مكتملة، وأحيانا إجابات المبحوثين غير واضحة، وبالتالي فنسبة الاستمارات المرفوضة مرتفعة نسبيا.

ولتفصيل أكثر عن عملية توزيع الاستبيان لكل رقابة مالية على حدا، نوضح من خلال الجدول رقم (3-4) هذه العملية.

¹ Uma sekaran., **research methods for business: A skill Building A Proach**, Fourth Edition, USA, 1999 P 294.

الجدول (3-4) توزيع الإستبيان على الرقابات المالية لجهة ورقلة

الولاية	المصلحة	مجتمع الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المرفوضة	الاستثمارات المقبولة
ورقلة	المديرية الجهوية للميزانية	56	40	30	09	21
	ولاية ورقلة	62	55	45	11	34
غرداية	بلدية ورقلة	23	20	16	04	12
	بلدية حاسي مسعود	8	08	00	00	00
	بلدية انقوسة	8	08	08	00	08
	بلدية سيدي خويلد	11	10	10	01	09
	بلدية الحجيرة	12	12	12	00	12
	بلدية الطيبات	10	10	06	03	03
	بلدية تقرت	33	30	28	02	26
	بلدية المقارين	11	11	11	02	09
	بلدية تماسين	16	16	15	01	14
	ولاية غرداية	39	18	10	00	10
	بلدية غرداية	13	05	04	00	04
	بلدية متليلي	17	05	00	00	00
	بلدية القرارة	11	03	00	00	00
بلدية المنيعه	17	13	11	01	10	
الوادي	ولاية الوادي	32	20	17	02	15
	بلدية الوادي	19	13	11	01	10
	بلدية المقرن	4	04	03	00	03
	بلدية قمار	19	05	00	00	00
	بلدية الطالب العربي	11	05	00	00	00
	بلدية الرياح	13	03	00	00	00
	بلدية جامعة	22	22	22	02	20
	بلدية المغير	9	05	00	00	00
	ولاية بسكرة	56	50	45	01	44
	بلدية بسكرة	17	13	11	00	11
	بلدية لوطايا	11	09	07	02	05
	بلدية سيدي عقبة	13	03	00	00	00
	بلدية طولقة	16	12	10	04	06
بلدية اولاد جلال	24	20	19	06	13	
تامنغست	ولاية تامنغست	32	25	20	06	14
	بلدية تامنغست	24	10	00	00	00
	بلدية عين صالح	32	20	15	01	14
	بلدية ابلسة	13	03	00	00	00
	بلدية عين قزام	3	03	00	00	00
	ولاية اليزي	28	25	20	08	12
اليزي	بلدية اليزي	9	05	00	00	00
	بلدية عين امناس	7	05	00	00	00
	بلدية جانت	9	06	05	00	05
	المجموع	770	550	411	67	344

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على بيانات الدراسة

المبحث الثاني: منهج، مصادر وخطوات الدراسة

يتناول المبحث الثاني من هذا الفصل منهجية الدراسة المعتمدة، حيث يتضمن منهج الدراسة الذي يتلائم مع أهدافها وطبيعة المشكلة المطروحة، بالإضافة إلى المصادر التي إعتد عليها الباحث لجمع البيانات، كما يوضح خطوات تطبيق الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لكل دراسة علمية منهجية معينة يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى حقيقة ما، " وهي مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، وقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب في إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"¹

وبالتالي فمنهج الدراسة يتمثل في الخطوات أو الطريق الذي يسلكه الباحث في بحثه للوصول إلى نتيجة ما بغض النظر عن كونها نتيجة جديدة لم يسبق أن إكتشفها أحد، أو نتيجة تم التوصل إليها سابقا، ومن هذا المنطلق يتوجب على الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تساعد على تنفيذ بحثه، والخروج بنتائج تعكس فعليا الظواهر التي تم دراستها، أي أن إختيار منهج الدراسة عملية تملئها طبيعة الدراسة وأهدافها ولا تخضع لإرادة الباحث ورغباته.

وعليه وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف المتوخاة منها الي يسعى الباحث إلى تحقيقها، وإستنادا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزء منه، تم الإعتداد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، كونه " المنهج الذي يقرر خصائص مشكلة معينة، ودراسة الظروف المحيطة بها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف إرتباطها بمتغيرات أخرى ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة"².

وفي هذه الدراسة يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة وهي مشاركة المعرفة ومحاولة كشف إرتباطها بمتغير تابع وهو أداء العاملين في بيئة معينة وهي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة لتفسير هذه الظاهرة، وتسجيل ملاحظات حولها كما هي عليه في الواقع، وتقديم تفسيرات حولها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات

¹ أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان 2005، 121

² محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 108

كما سبق الإشارة إليه في المطلب الأول من هذا المبحث، يستوجب أن يحدد الباحث الأداة المناسبة لموضوعه والتي تسمح له بنهج أنسب الطرق للوصول إلى نتائج معينة، مع ضرورة جمع المعلومات من عدة مصادر سواءً كانت مصادر أولية أو ثانوية، وفي هذا المطلب نقدم الأداة التي تم إعتماؤها في الدراسة بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات.

الفرع الأول: أداة الدراسة

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة للمبحث، حيث يعتبر الاستبيان من أهم أدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بإعدادها وصياغتها بطريقة منظمة، حول موضوع ما، ثم يقوم بطرحها على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أفراد عينة الدراسة، بهدف جمع المعلومات والبيانات لدراستها وإستخراج نتائج قاطعة منها حول مشكلة الدراسة.

ويوفر الإستبيان عدة مزايا لا توجد في أدوات البحث الأخرى منها أن المبحوثين يجيبون بكل صراحة وموضوعية نظرا لأن الإجابة تكون غير مباشرة وسريّة، بخلاف المقابلة مثلا التي تكون وجها لوجه، وبالتالي إعطاء الحرية والوقت الكاف للمبحوثين للإجابة بكل أريحية عن الظاهرة المبحوثة.

كما يمكننا الاستبيان من الوصول إلى شريحة كبيرة من المجتمع المراد دراسته وفي فترة زمنية قصيرة مقارنة بأدوات البحث العلمي الأخرى كالملاحظة والمقابلة، ويمكن توزيع بطريقة يدوية أو إلكترونية.

وبالتالي فالاستبيان يعتبر الأداة الأكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من الدراسات هذا من جهة ومن جهة أخرى نظرا لل صعوبات التي يواجهها الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة بإستخدام المقابلة والملاحظة... إلخ، ونظرا لحجم العينة المدروسة وإنتشارها في رقعة كبيرة جدا في مساحة تقدر بـ 51% من التراب الجزائري، وهو ما يجعل من الصعوبة بما كان الإستعانة بأدوات أخرى.

وبناءً عليه تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية للمستجوبين:

وتم في هذا الجزء الأول من الاستبيان توضيح البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك حسب البيانات التالية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

2- المحور الثاني: المتغير المستقل

ويتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل في الدراسة وهو التشارك المعرفي، ويحتوي هذا المتغير على ثلاثة أجزاء أو (أبعاد) وكل جزء يتضمن بعض المتغيرات الفرعية.

أ. الجزء الأول: (البعد الفردي)

وهو أول بُعد من أبعاد التشارك المعرفي، ويرتكز على مجموعة من الخصائص الفردية التي تتعلق بالأفراد العاملين وهي (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي)، ويشمل هذا الجزء على 15 عبارة، كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-5) تصنيف عبارات الجزء الأول من المحور الثاني للإستبيان

الجزء الأول من "المحور الثاني"					
المجموع	الرضا الوظيفي	الشخصية	الثقة	الوعي	البعد الفردي
15	3	4	4	4	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

ب. الجزء الثاني (البعد التنظيمي)

وهو البعد الثاني من أبعاد التشارك المعرفي، ويضم مجموعة عوامل تنظيمية خاصة بالمنظمة وهي (الهيكلة التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة، سير العمل)، ويحتوي هذا الجزء على 15 عبارة، والجدول الموالي يوضح تقسيمات هذا الجزء في الاستبيان.

الجدول رقم (3-6) تصنيف عبارات الجزء الثاني من المحور الثاني للإستبيان

الجزء الثاني من "المحور الثاني"					
المجموع	سير العمل	المكافأة	الثقافة التنظيمية	الهيكلة التنظيمي	البعد التنظيمي
15	3	4	4	4	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

ج. الجزء الثالث: (البعد التكنولوجي)

البعد التكنولوجي وهو البعد الثالث من أبعاد التشارك المعرفي، ويضم كل من (تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات) ويحتوي هذا الجزء على 8 عبارات، كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (3-7) تصنيف عبارات الجزء الثالث من المحور الثاني للإستبيان

الجزء الثالث من "المحور الثاني"			
المجموع	البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات	البعد التكنولوجي
8	4	4	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه ومن خلال الأشكال السابقة (3-5) و (3-6) و (3-7) فإن المحور الأول من الاستبيان يحتوي على 38 عبارة تقيس المتغير المستقل في الدراسة وهو التشارك المعرفي، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8) تصنيف عبارات المحور الثاني من الإستبيان

المحور الثاني أبعاد التشارك المعرفي				
المجموع	الجزء 3: البعد التكنولوجي	الجزء 2: البعد التنظيمي	الجزء 1: البعد الفردي	الجزء
38	8	15	15	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

3- المحور الثالث: المتغير التابع

يتعلق هذا المحور بقياس المتغير التابع وهو أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة، ويشمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد وهي (معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء) وهي أبعاد أُطلق عليها عناصر الأداء المتميز للموارد البشرية.¹

¹ رشيد مناصرية، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات، نحو أداء متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 26، 2012، ص 114

أ. الجزء الأول: معدل الأداء وهو البعد الأول من أبعاد أداء العاملين، ويقصد به إنتاجية الأداء من خلال الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية.

ب. الجزء الثاني: سلوك الأداء وهو متعلق بالجوانب السلوكية الصادرة عن الفرد عند قيامه بمهامه، أي السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد أثناء أداء المهام.

ت. الجزء الثالث: تطوير الأداء وهو متعلق بتحسين الأداء مستقبلاً.¹

وعليه يحتوي هذا المحور على 18 عبارة لقياس المتغير التابع وفق ما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم (3-9) تصنيف عبارات المحور الثالث من الاستبيان

المحور الثالث أبعاد أداء العاملين				
المجموع	تطوير الأداء	سلوك الأداء	معدل الأداء	البعد
18	5	4	9	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

وبهذا يكون الاستبيان قد إشمتم على 56 عبارة، تم إعدادها من الباحث للإحاطة بالجانب التطبيقي للدراسة، حيث توزعت هذه العبارات وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-10) تصنيف عبارات الاستبيان

الجزء الثالث من "المحور الثاني"			
مجموع العبارات	المحور الثاني: أداء العاملين	المحور الأول: التشارك المعرفي	محاور الاستبيان
56	18	38	عدد العبارات

المصدر: من إعداد الطالب

¹ نفس المرجع، بتصرف، ص 114.

وللإجابة على العبارات السابقة للإستبيان تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، وفق ما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-11) المقياس المستخدم في الدراسة

بدائل الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عدد العبارات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث في دراسته على عدة مصادر منها الثانوية والأولية، لجمع المعلومات وتحليلها، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1-المصادر الثانوية:

في الجانب النظري من هذه الدراسة إعتد الباحث على المقالات العلمية المحكمة، وأطروحات الدكتوراه والبحوث والدوريات، سواءً باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، وذلك فيما يخص الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في التشارك المعرفي ومدى تأثيره على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية، ضف إلى ذلك إستعراض بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والتعليق عليها ومقارنتها بهذه الدراسة، وبالتالي فإطلاع الباحث على المصادر الثانوية مكنه من وضع تصور شامل حول متغيرات الدراسة وإقتباس معلومات تتوافق مع أسس البحث العلمي.

2-المصادر الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة بالإعتماد على الأداة الأساسية لهذه الدراسة وهي الاستبيان، إذ قام الباحث بتصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة، بهدف قياس متغيرات الدراسة عن طريق جملة من العبارات التي تقيس أثر المتغير المستقل (التشارك المعرفي) على المتغير التابع (أداء العاملين) بالإدارات المكلفة بالميزانية والتابعين للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة، وبعد إسترجاع الاستبيانات الاستبائية قام الباحث بتفريغها وتحليلها

يستخدم برنامج (EXCEL) وكذا (SPSS)، اعتماداً على الاختبارات الإحصائية المناسبة، من أجل الوصول إلى دلالات وقيم تخدم أهداف الدراسة وتنتائجها.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

نتناول في هذا المطلب الخطوات التي تم اتباعها لإتمام هذه الدراسة، بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي التي استخدمها الباحث.

الفرع الأول: خطوات تطبيق الدراسة

فيما يلي إستعراض الخطوات المتبعة في تطبيق هذه الدراسة:

- في البداية تم الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، أو أحدهما، وتلخيصها والتعليق عليها؛
- مراجعة الأدبيات النظرية وإعداد الإطار النظري للدراسة؛
- جمع إستبيانات مختلفة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة أو أحدها، والمقارنة بينها لإستخراج الأبعاد المناسبة لمعرفة أي منها يتلائم مع الدراسة الحالية وإشكالياتها؛
- إعداد إستبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف، ومن ثم تقديمه إلى أساتذة مختصين لتحكيمه، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تم عرضه على مختصين مهنيين لدى الهيئة المدروسة وهم المدير الجهوي للميزانية، والمراقب المالي لدى بلدية ورقلة، حيث طُلب منا القيام ببعض التعديلات حتى يتلائم مع الدراسة الميدانية؛
- مراسلة الهيئة المعنية بالدراسة وهي المديرية الجهوية للميزانية بورقلة عن طريق مراسلة رسمية من طرف رئيس قسم علوم التسيير بجامعة ورقلة، تتضمن طلب تقديم تسهيلات للباحث للقيام بالدراسة الميدانية بالرقابات المالية المعنية ؛
- بعدها قام السيد المدير الجهوي للميزانية بمراسلة رسمية للسادة المراقبين الماليين 38 جهة ورقلة لتقديم تسهيلات للباحث ؛
- تحديد حجم العينة والمقدر 44.67 % من مجتمع الدراسة؛

- توزيع إستبيان أولي على عينة إستطلاعية مكونة من 50 موظفاً، للتأكد من سلامة الاستبيان قبل توزيعه على العينة الكلية؛
- توزيع الاستبيان بحوالي 550 إستمارة بعد التأكد من صدقه وثباته على العينة الكلية للدراسة وهم موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة، والبالغ عددهم 770 موظفاً؛
- إسترجاع الإستثمارات الموزعة على عينة الدراسة بمساعدة الموظفين العاملين بالرقابات المالية والمتواجدين خاصة في الولايات الستة المعنية، حيث بلغت نسبة الإسترجاع 75 % من إجمالي الإستثمارات الموزعة؛
- فرز الإستثمارات الغير صالحة للمعالجة الاحصائية، حيث بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل 344 إستمارة، وهي تمثل ما نسبته 63 % من إجمالي الإستثمارات المسترجعة؛
- القيام بتقييم وترميز الإستثمارات الصالحة للمعالجة وتفرغها في برنامج (EXCEL)، من أجل معالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج (SPSS)، بهدف الحصول على نتائج الدراسة؛
- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات اللازمة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

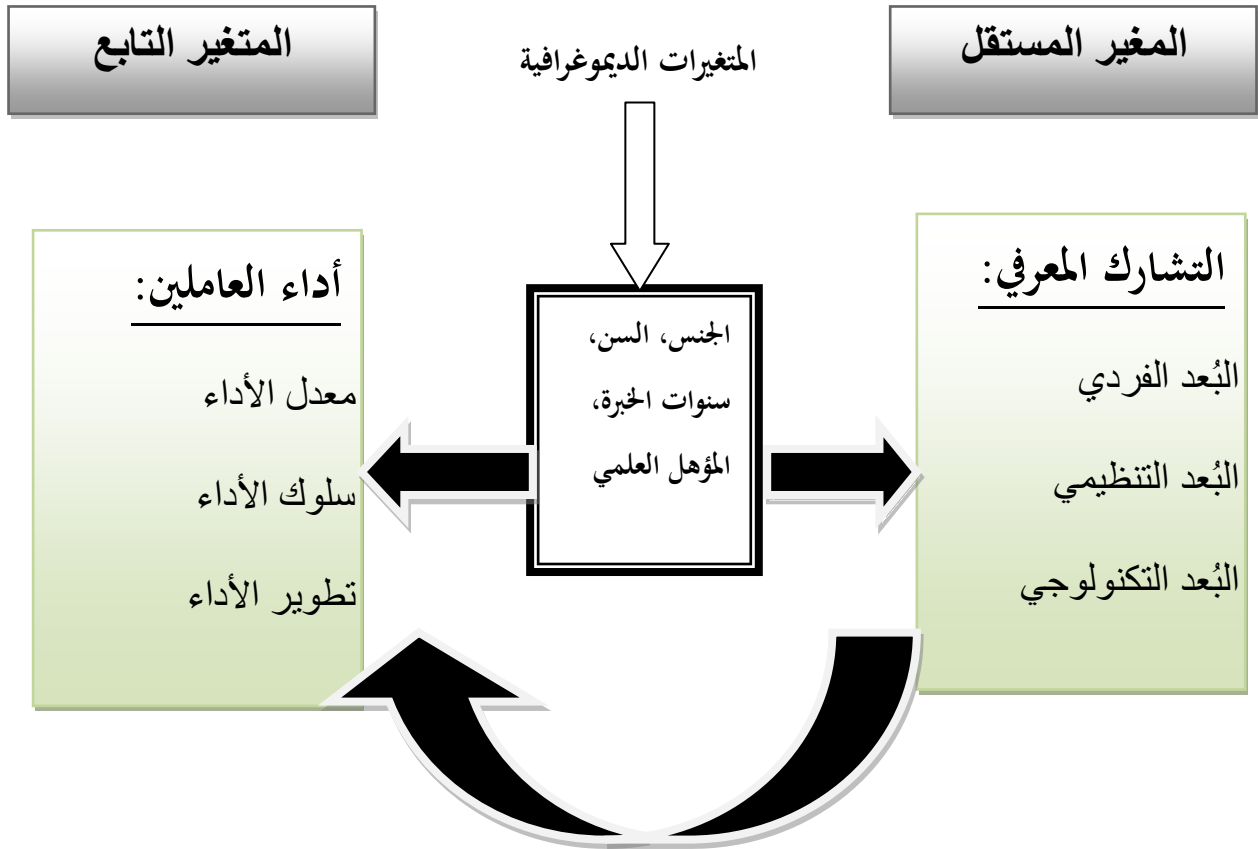
- من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات المطروحة تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث قام الباحث بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب عن طريق تفرغ البيانات في برنامج (EXCEL) ومن ثم نقلها إلى برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب الإحصائية نذكر:
- مقاييس الإحصاء الوصفي بغية تقديم وصف دقيق لعينة الدراسة وإبراز خصائصها، ومن هذه المقاييس : المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية؛
 - كما تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (التشارك المعرفي) على المتغير التابع (أداء العاملين)؛
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات على المتغير التابع؛
 - معامل الارتباط
 - تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (أداء العاملين)؛
 - إختبار T (T test).

المبحث الثالث: نموذج ومتغيرات الدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن الهدف من هذه الدراسة والذي يسعى الباحث للوصول إليه هو معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية، ومحاوله معرفة أي من أبعاد التشارك المعرفي أكثر تأثيراً على أداء العاملين، وما طبيعة هذا التأثير، ليتم وفقاً لذلك بتقديم توصيات لتحسين التشارك المعرفي وكذا أداء الموظفين بالهيئة محل الدراسة، حيث أنه من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، تم تحديد الأبعاد ذات الأهمية النسبية والتي تتوافق مع العينة المدروسة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (1-3)

الشكل رقم (1-3) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن:

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة يتمثل في التشارك المعرفي وهو عملية مهمة وأساسية من عمليات إدارة المعرفة يتمثل في مجموعة من الأنشطة التي تساهم في نشر وتوزيع المعرفة بين الأفراد أو الجماعات والمؤسسات من خلال الاتصالات التي تتم بين طرفين، طرف مالك للمعرفة وطرف مُستقبل للمعرفة، كما يحدث من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ينتج عنه خلق معرفة جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمنظمة بصفة عامة، ويتحدد التشارك المعرفي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي)، ويوضح الجدول الموالي هذه الأبعاد والمتغيرات الفرعية لكل منها.

الجدول رقم (3-12) يوضح المتغير المستقل (التشارك المعرفي)

التشارك المعرفي		
البعد الفردي	البعد التنظيمي	البعد التكنولوجي
- الوعي	- الهيكل التنظيمي	- تكنولوجيا المعلومات
- الثقة	- الثقافة التنظيمية	- البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات
- الشخصية	- المكافأة	
- الرضا الوظيفي	- سير العمل	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

1. البعد الفردي:

يعتبر البعد الفردي أول أبعاد التشارك المعرفي ويتمثل في مجموعة من العوامل المرتبطة بالفرد وتؤثر على مستوى مشاركته لمعارفه وخبراته مع زملائه، فمن الطبيعي أن نجد إختلاف بين الأفراد في مستوى التشارك المعرفي نظراً لإختلاف العوامل والمكونات الفردية بين كل شخص وآخر، ومن هذه العوامل الفردية نجد (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي)

أ. **الوعي:** يعتبر الوعي حالة عقلية متصلة بالفرد تشير إلى قدرته على فهم ما حوله من الحقائق والوقائع، ومدى إدراكه لما يدور حوله مستعينا في ذلك بحواسه.

ب. **الثقة:** تتمثل الثقة في التوقعات الإيجابية للفرد من تصرفات ونوايا الآخرين، وهي تحدد بشكل كبير نمط العلاقات بين الأفراد، نظرا للمزايا التي تخلفها وهي توقع النوايا الحسنة بناءً على معرفة الفرد لزملائه الذين يتعامل معهم، وهي تختلف من فرد إلى آخر، كما تشير الثقة كذلك للتوقعات الإيجابية للعاملين تجاه سياسات ومخططات المنظمة بأنها تتوافق مع مصالحهم وتحقق أهدافهم.

ت. **الشخصية:** إن الشخصية هي ذلك النموذج الفريد والتي تتكون منه سمات الفرد، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وبالتالي فهي مجموعة من الصفات الفريدة التي تحدد قدرة الفرد على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية التي تحيط به، كما تعبر الشخصية بصفة عامة على التنظيم الشخصي للفرد.

ث. **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي إلى تلك المشاعر والأحاسيس الجميلة والايجابية مثل (القبول، السعادة، الإستمتاع) التي يشعر بها الفرد تجاه نفسه أولاً ثم وظيفته ومؤسسته التي يعمل بها، والتي تنتج عن إدراك الفرد حول ما يوفره له عمله من متطلبات أساسية التي تتوافق مع قدراته ومؤهلاته، وما يقدمه من جهد عضلي وفكري.

2. البعد التنظيمي:

يشير البعد التنظيمي إلى مجموعة من العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد وما يقدمونه من أعمال، ويعتبر البعد التنظيمي ثاني أبعاد التشارك المعرفي نظرا لإرتباطه الوثيق بالعلاقة التي تجمع الفرد ومنظّمته، وبينه وبين زملائه الموظفين، ويشمل البعد التنظيمي كل من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة، سير العمل) وكلها عوامل تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية.

أ. **الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى التقسيمات والمخططات الرسمية التي تضعها المنظمة، لتوزيع المهام والوظائف بين جميع مواردها البشرية، حتى تسهل عملية السيطرة والمراقبة على جميع الأفراد وكذلك لتحديد المسؤوليات الملقاة على جميع الموظفين، وبالتالي فهو الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع المسؤوليات والمهام والسلطات داخل المنظمة إنطلاقاً من تقسيم الأعمال إلى مهام فرعية ووحدات ثانوية لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب. **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تراكمت عبر تاريخ المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على أداء العاملين بها، وبالتالي فهي منظومة القيم الأساسية التي تتبعها المنظمة وتتحكم في سياساتها تجاه الموظفين والمتعاملين معها، وتحدد طريقة إنجاز المهام المختلفة.

ت. **المكافأة:** يشير مفهوم المكافأة إلى التعويضات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين نظير مجهوداتهم، وكذلك للرفع من مستوى أدائهم بالمنظمة.

ث. **سير العمل:** يمثل سير العمل سلسلة من العمليات التي يقوم بها الأفراد لتوفير بيئة مناسبة لأداء المهام على أحسن وجه، وهو كذلك مجموعة من الخطوات التي تتم خلال سير أعمال المنظمة، وتساهم في السير الحسن للعمل، من خلال تنسيق المهام وتحسين الكفاءة التنظيمية.

3. البعد التكنولوجي:

يعتبر البعد التكنولوجي من أبعاد التشارك المعرفي وهو يشير إلى مدى استخدام الأفراد العاملين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك مدى توفر البنى التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات، وإزدادت أهمية هذا البعد بزيادة استخدامات تكنولوجيا المعلومات في مختلف نواحي الحياة، وستناول في هذا البعد (تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات).

أ. تكنولوجيا المعلومات:

وهو مصطلح يقصد به استخدام التقنية الحديثة من حواسيب، وأجهزة الاتصالات المتنوعة، في جميع مفاصل الحياة، بما فيها العمل بالمنظمة.

ب. البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:

يشير هذا المصطلح إلى المكونات المادية والبرمجيات والوسائل وغيرها مثل أجهزة الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات وأنظمة الحماية التي تدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الرابع : صدق وثبات اداة الدراسة

الفرع الأول: ثبات الأداة تضمن استبيان الدراسة ستة وخمسون (56) عبارة مقسمة على محورين رئيسيين بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين، وبهدف التأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث يلاحظ من

الجدول رقم (3-13) أن قيم معامل الثبات بلغت (92.3%) وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة مقارنة بالحد الأدنى والمقبول (60%).

الجدول رقم (3-13) معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المتغيرات	عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ
1	المتغير المستقل التشارك المعرفي	38	0.902
2	المتغير التابع أداء العاملين	18	0.916
	الاستبيان الكلي	56	0.923

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: صدق الأداة

وفيما يتعلق بإختبار الصدق، تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين والخبراء المهنيين لدى الهيئة المدروسة كما تمت الإشارة إليه سابقا.

خلاصة الفصل الثالث :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للإطار المنهجي العام لهذه الدراسة من خلال تقديم مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على الهيئة المدروسة وهي الرقابات المالية والمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد الأداة المستخدمة ومصادر جمع البيانات سواء الثانوية أو الأولية، كما إحتوى هذا الفصل على الخطوات التي إتبعها الباحث في دراسته، وإستعراض الأدوات الإحصائية المستخدمة، وأخيرا تم إبراز نموذج ومتغيرات الدراسة، ويعتبر الإطار المنهجي للدراسة خطوة أولى ومهمة للدراسة الميدانية والتي من خلالها يتم الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية بالإستعانة بالأساليب الإحصائية الملائمة، للوصول إلى النتائج وتفسيرها ومناقشتها، وهو ما سنتناوله من خلال الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية لمتغيري الدراسة التشارك المعرفي وأداء العاملين وإستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية عن طريق مناقشتها وإثرائها، ووضع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى معالجة منهجية البحث والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، نحاول من خلال هذا الفصل الرابع معرفة مستوى التشارك المعرفي وتأثيره على أداء الموظفين بالإدارات المكلفة بالميزانية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية للهيئة محل الدراسة للوقوف المباشر على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وما دور العوامل الشخصية والديموغرافية في هذا التأثير، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث ثلاثة وهي:

المبحث الأول: تحليل عبارات الاستبيان

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة المقترحة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : تحليل عبارات الإستبيان

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج القسم الاول من الاستبيان

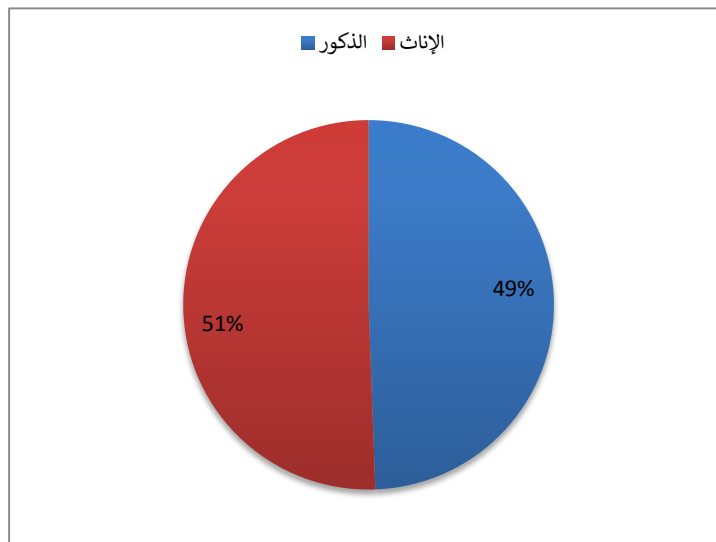
الفرع الاول : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (1-4) والشكل رقم (1-4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث يظهر أن عدد الإناث أكثر بقليل من عدد الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 174 أي بنسبة مئوية تقدر بـ (50.6%)، من مجموع أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 170 وبنسبة مئوية تقدر بـ (49.4%) من مجموع أفراد العينة، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى أن نسبة الإناث في المجتمع أكثر من نسبة الذكور، كما أن عمليات التوظيف تكون فيها نسبة الإناث أكثر، بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة العمل الإداري بالهيئة محل الدراسة يمكن ممارسته من الجنسين ولا يتطلب مجهودات عضلية معينة، بإستثناء المواصفات العلمية والمهنية المطلوبة في شروط التوظيف.

الجدول رقم (1-4):توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	170	% 49.4
الإناث	174	% 50.6

الشكل رقم (1-4):توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: حسب الفئة العمرية

وفيما يخص بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) أعلى نسبة بواقع (67.4%)، أي بمجموع عدد 232 تكرار، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (25.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، أي بنسبة تكرار بلغت 89 مفردة.

أما الفئة العمرية التي أقل من 30 سنة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية بلغت (4.7%) أي بنسبة تكرار بلغت 16 مفردة، وأخيرا جاءت فئة 50 سنة وأكثر في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية تقدر بـ (2%). بنسبة بلغت 7 مفردات، وعليه فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن الهيئة المدروسة يغلب عليها عنصر الشباب، أي أن غالبية الموظفين في بداية مشوارهم الوظيفي، كما يرجع ذلك إلى سعي الهيئة محل الدراسة إلى إستقطاب الفئات الشابة في المجتمع وهو أمر إيجابي نظرا لأن هذه الفئات تكون في أوج عطائها وإبداعها، ضف إلى ذلك أن نسبة الشباب في المجتمع الجزائري هي الأكثر مقارنة مع الفئات الأخرى.

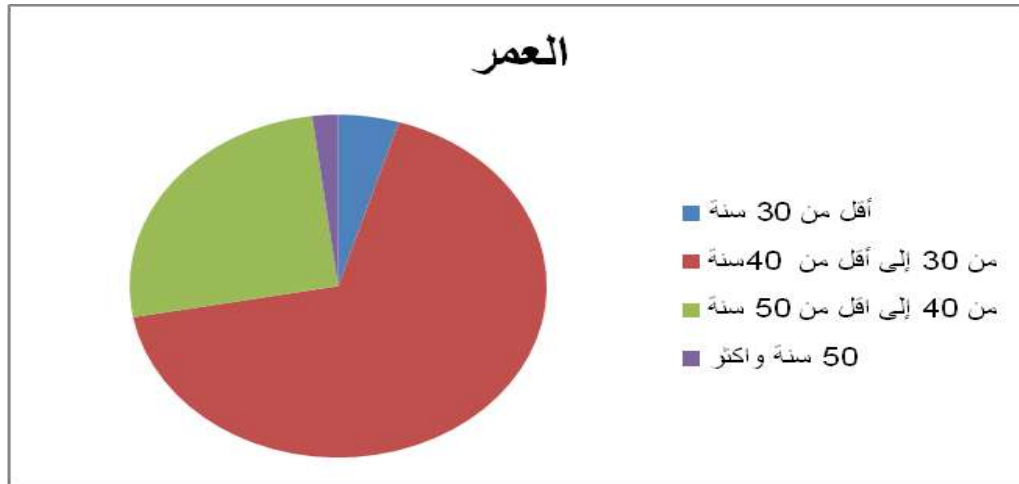
جدول رقم(4-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	16	4.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	232	67.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	89	25.9%
	50 سنة وأكثر	7	2%

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

والشكل الموالي رقم (2-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الشكل رقم (2-4): توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

الفرع الثالث: حسب سنوات الخبرة

فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة وحسب الجدول رقم (3-4)، والشكل رقم (3-4) فقد جاءت الفئة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (56.7 %)، تليها الفئة من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة بلغت (23.3 %)، أما الفئة (أقل من 5 سنوات) فجاءت في المرتبة الثالثة بواقع نسبة مئوية بلغت (11.3 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة (من 15 سنة فأكثر) ومنه يمكننا القول أن غالبية الموظفين لدى الهيئة محل الدراسة تتمتع بمستوى مقبول من الخبرة المهنية

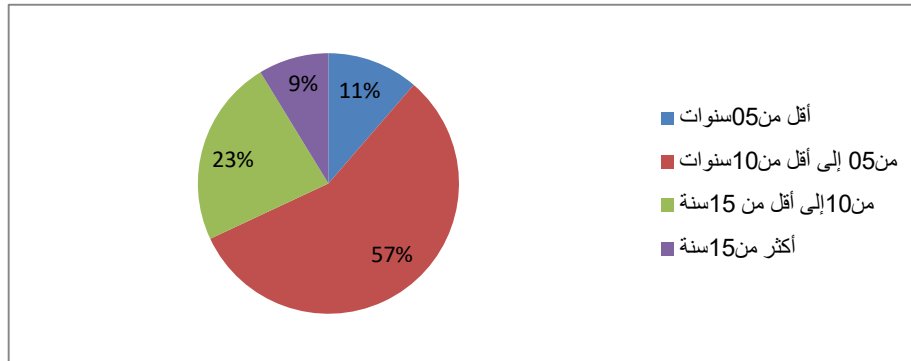
جدول رقم(3-4): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	39	11.3 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	195	56.7 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	80	23.3 %
	أكثر من 15 سنة	30	8.7 %

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

ويوضح الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة المهنية

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

الفرع الرابع: حسب المؤهل العلمي

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ووفقاً للجدول رقم (4-4)، والشكل رقم (4-4) فقد تحصلت الفئة حاملي شهادة الماجستير أعلى نسبة بقيمة بلغت (38.1%) أي بواقع تكرار 115 مفردة، يليهم حملة شهادة الليسانس بنسبة مئوية تقدر بـ (33.4%) بمجموع تكرار 115، في حين جاءت الفئة التي تملك مستوى تعليمي أقل من الثانوي في المرتبة الثالثة بواقع تكرار بلغ 40 مفردة، أي بنسبة مئوية تقدر بـ (11.6%)، بينما جاءت الفئة حاملي شهادات أخرى (والمتمثلة في شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية الصادرة عن جامعة التكوين المتواصل، وكذا شهادة تقني سامي بمختلف التخصصات، من المعاهد الوطنية المتخصصة)، والمطلوبة في التوظيف لبعض الرتب بالهيئة محل الدراسة في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية تقدر بـ (10.5%)، أي بنسبة تكرار 36 مفردة، وأخيراً جاءت فئة الدراسات العليا والمتمثلة في (حاملي شهادة الماجستير، والدكتوراه، وكذا المسجلين في طور الدكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية تقدر بـ (6.4%) من إجمالي أفراد العينة، وبالتالي يلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليم جامعي، بنسبة تقدر بـ (77.9%) وهي نسبة مرتفعة وجيدة، مما يؤكد الإهتمام الذي توليه الهيئة محل الدراسة بإستقطاب الكفاءات العلمية من خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية، وهو مؤشر على أن المؤهل العلمي من أهم متطلبات التوظيف بالهيئة محل الدراسة وهو أمر إيجابي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

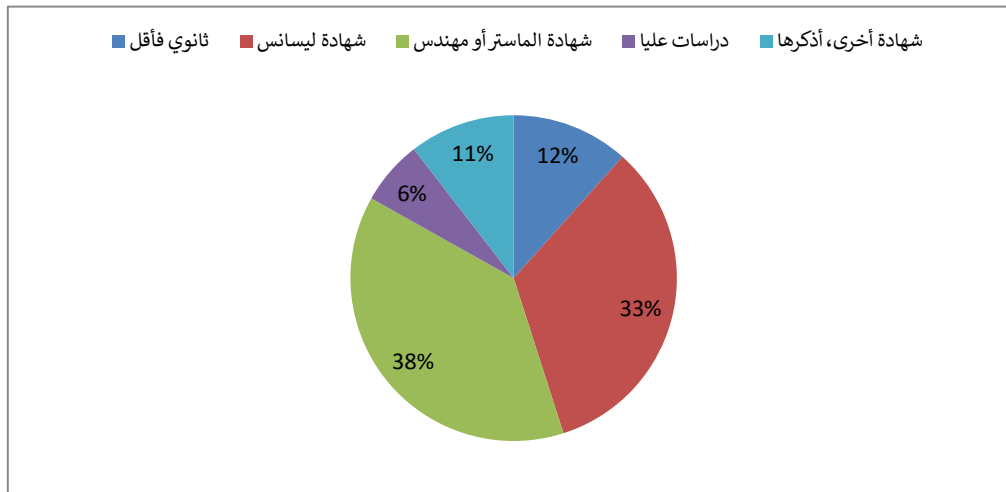
الجدول رقم (4-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	40	% 11.6
	شهادة ليسانس	115	% 33.4
	شهادة الماستر أو مهندس	131	% 38.1
	دراسات عليا	22	% 6.4
	شهادة أخرى، أذكرها	36	% 10.5

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

وفيما يلي توضيح أكثر عن طريق رسم بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات المؤهل العلمي (المستوى التعليمي)



المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض وتحليل محاور الإستبيان مروراً على كل الفقرات التي تشكل القسم الثاني من الإستبيان، وقبل ذلك يتوجب علينا تحديد مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حتى تتمكن من قياس إجابات أفراد عينة الدراسة

مجال المتوسط الحسابي:

يبين الجدول الموالي مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى، إذ تم تحديد مجال المتوسط المرجح إنطلاقاً من حساب المدى (4=1-5)، ثم نقوم بتقسيمه على عدد المستويات للحصول على الفئة، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) بهدف تحديد الحد الأدنى لهذه الفئة، وعليه وطبقاً لهذا المقياس سيكون طول الفئة (4=1-5) ومن ثم $0.8 = 5/4$

جدول رقم(4-5): مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

الفرع الأول : عرض وتحليل عبارات الجزء الأول من القسم الثاني

ويشمل هذا القسم على ثلاثة محاور رئيسية وهي التي تشكل أبعاد المتغير المستقل التشارك المعرفي، وهي البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي، والتي بدورها تنقسم إلى متغيرات فرعية سيتم توضيحها تباعاً

أولاً: تحليل عبارات البعد الفردي

هذا الجزء مخصص للبعد الفردي والمحدد للتشارك المعرفي ويتكون من متغيرات فرعية وهي الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح تحليل عبارات هذا البعد:

جدول رقم (4-6) : نتائج تحليل عبارات البعد الأول (الفردى) من القسم الثانى

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
1	يكتسى التشارك المعرفى فى مجال عملى أهمية بالغة	4,3895	,82914	4	موافق بشدة
2	لدى وعى عميق بفوائد التشارك المعرفى فى مجال عملى	4,4099	,66395	3	موافق بشدة
3	مقتنع بأهمية مشاركة معارفى وخبرائى مع زملائى الموظفين	4,4738	,62914	1	موافق بشدة
4	أدرك أن مشاركة معارفى وخبرائى مع زملائى سوف يسمح لنا بحل مشاكل العمل	4,4302	,74098	2	موافق بشدة
العبارات الخاصة بالوعى					
5	تتميز العلاقات فيما بيننا بالثقة المتبادلة والانفتاح	3,7616	,99335	4	موافق
6	تساهم مشاركة المعرفة فى زيادة الثقة بين الأفراد فى مجال العمل	4,3343	2,28862	1	موافق بشدة
7	تخلق الثقة المتبادلة بيننا نتيجة التشارك المعرفى روح المثابرة والإبداع	4,1279	,79424	3	موافق
8	تمكنا الثقة فيما بيننا من التعاون والعمل كفريق واحد	4,3023	,74536	2	موافق بشدة
العبارات الخاصة بالثقة					
9	يمكننى مشاركة معارفى وخبرائى مع زملائى الموظفين طوعا وبدون حرج	4,3547	,68455	1	موافق بشدة
10	أتردد أحيانا فى مشاركة معارفى لعدم أخذها فى الإعتبار عند صنع قرارات العمل	3,0640	1,14870	2	محايد
11	أخشى غالبا من إساءة فهم الآخرين لما أقدمه لهم من معارف	2,9244	1,16062	3	محايد
12	أمتنع عن مشاركة معلوماتى مع من لا يبادلنى بالمثل معارفه وخبراته	2,8692	1,28357	4	محايد
العبارات الخاصة بالشخصية					
13	تمنحى مشاركة المعرفة مع زملائى شعورا بالرضا	4,2762	,68886	1	موافق بشدة
14	شعورى بالرضا فى العمل يدفعنى لأشارك معلوماتى بمعنويات مرتفعة	4,2355	,80437	2	موافق بشدة
15	كمية وتنوعية المعارف التى أتلقاها من زملائى تشعرنى بالرضا	3,7674	,96498	3	موافق
العبارات الخاصة بالرضا الوظيفى					
مجموع عبارات البعد الفردى					
		3,9814	,43929	15	موافق

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (4-6) الذى يتضمن عبارات البعد الأول من المحور الثانى للإستبيان، والمخصص لبعض المتغيرات الفرعية الفردية والتي تُعد محددات فردية للتشارك المعرفى، نلاحظ أن المتوسط الحسابى العام لعبارات البعد الفردى بلغ (3,98) وانحراف معيارى (0.43) وهى قيمة إيجابية تقابل مستوى إجابة (موافق)، وهى توضح موافقة أفراد العينة المدروسة على محتوى هذه العبارات، وعليه من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- المتوسط الحسابي لعبارات الوعي بلغ (4.42) وهو متوسط عالي يقابل مستوى (موافق بشدة)، وهو يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة لعبارات هذا المتغير الفرعي، مما يدل على أن أفراد العينة لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية التشارك المعرفي، ويظهر ذلك من خلال إجاباتهم عن العبارة (مقتنع بأهمية مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين) حيث حازت هذه الفقرة على الترتيب الأول بين جميع فقرات هذا المتغير، بمتوسط حسابس بلغ (4.47) وهي تقابل مستوى (موافق بشدة)، ثم تليها الفقرة الثانية والتي تنص على (أدرك أن مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين سوف يسمح لنا بحل مشاكل العمل) وهي الفقرة التي حازت على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وهي تقابل مستوى إجابة (موافق بشدة)، كما نلاحظ وجود وعي عميق لفوائد التشارك المعرفي في مجال عمل أفراد العينة، ويتجلى ذلك من خلال إجاباتهم عن الفقرة بمتوسط حسابي (4.40) وهي تقابل مستوى إجابة (موافق بشدة)، أما الفقرة (يكتسي التشارك المعرفي في مجال عملي أهمية بالغة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.38) وهي بدرجة (موافق بشدة)، منه يظهر أن غالبية أفراد العينة المدروسة يمتلكون وعيا مرتفعا لأهمية التشارك المعرفي في مجال عملهم، ومساهمته في حل مشاكل العمل التي تواجههم.

- المتوسط الحسابي لعبارات الثقة كان (4.13) وهو متوسط حسابي مرتفع نسبيا، حيث يعكس مستوى الثقة بين أفراد العينة، ويتجلى ذلك من خلال إجاباتهم على الفقرة (تساهم مشاركة المعرفة في زيادة الثقة بين الأفراد في مجال العمل) حيث حازت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي الذي بلغ (4.33) وهي تقابل مستوى إجابة (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة (تمكنا الثقة فيما بيننا من التعاون والعمل كفريق واحد) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وإنحراف معياري (0.74)، كما يظهر أن الثقة المتبادلة نتيجة التشارك المعرفي تخلق لدى الأفراد المبحوثين روح المثابرة والإبداع وهي الفقرة التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.12) وإنحراف معياري (0.79)، وهي تقابل مستوى إجابة (موافق)، أما الفقرة (تتميز العلاقات فيما بيننا بالثقة المتبادلة والانفتاح) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76)، وعليه يتبين من خلال تحليل عبارات هذا المتغير الفرعي أن العلاقات بين أفراد عينة الدراسة تتميز بالثقة المتبادلة وهي التي تؤدي لخلق جو يدعم المثابرة والإبداع، كما تمكن الثقة من التعاون والعمل كفريق واحد بين جميع الأفراد.

- المتوسط الحسابي لعبارات الشخصية بلغ (3.30) وهو بدرجة متوسطة يقابل مستوى إجابة (محايد)، وهو يشير لوجود بعض المفاهيم الغير واضحة من طرف المبحوثين، بالإضافة إلى ذلك يعتبر بعض الموظفين أن

المعارف التي يمتلكونها هي خاصة بهم ولا يحق لأحد الإستفادة منها، حيث تفردت الفقرة (يمكنني مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين طوعيا وبدون حرج) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.68) وهي تقابل متسوى إجابة (موافق بشدة)، تليها الفقرة (أتردد أحيانا في مشاركة معارفي لعدم أخذها في الإعتبار عند صنع قرارات العمل) والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وهي تقابل مستوى (محايد)، بينما جاءت الفقرة (أخشى غالبا من إساءة فهم الآخرين لما أقدمه لهم من معارف) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري بلغ (1.16)، في حين حلت الفقرة (أمتنع عن مشاركة معلوماتي مع من لا يبادلني بالمثل معارفه وخبراته) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.28) أظهر تحليل عبارات هذا المتغير الفرعي وجود إجابات متوسطة بخصوص مشاركة المعرفة والتي يعتبرها البعض بأنها لا تؤخذ بعين الإعتبار عند صنع قرارات العمل، كما يتردد بعض أفراد العينة من مشاركة المعرفة خوفا من سوء فهم الآخرين للمعرفة التي تم مشاركتها، من جانب آخر يؤكد أفراد العينة على طواعية مشاركة المعرفة وليس إجباريتها عليهم.

- المتوسط الحسابي لعبارات الرضا الوظيفي بلغ (4.09) وهو متوسط مرتفع نسبيا يدل على وجود رضا وظيفي لأفراد عينة الدراسة، حيث تفردت الفقرة (تمنحني مشاركة المعرفة مع زملائي شعورا بالرضا) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.68) وهي تقابل مستوى إجابة (موافق بشدة)، بينما حلت الفقرة (شعوري بالرضا في العمل يدفعني لأشارك معلوماتي بمعلومات مرتفعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.80) وهي توافق مستوى إجابة (موافق بشدة)، في حين جاءت الفقرة (كمية ونوعية المعارف التي أتلقاها من زملائي تشعري بالرضا) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,76) وانحراف معياري (0.96)، ومنه فشعور الفرد بالرضا الوظيفي يدفعه لمشاركة معارفه وخبراته المهنية مع زملائه، كما أن كمية ونوعية المعارف التي يتم تشاركها لدى العينة المبحوثة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي.

وعموما أظهرت نتائج تحليل هذا البعد وجود إستجابة واسعة وكذلك إمتلاك أفراد العينة المبحوثة لنظرة إيجابية لعبارات هذا البعد ويتجلى ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير الفرعي والذي قابل مستوى إجابة (موافق) وهي نسبة مرتفعة نسبيا.

ثانياً: تحليل عبارات البعد التنظيمي

إن هذا الجزء مخصص للبعد التنظيمي والمحدد للتشارك المعرفي ويتكون من متغيرات فرعية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المكافأة، سير العمل، والجدول التالي يوضح تحليل عبارات هذا البعد:

جدول رقم (4-7) : نتائج تحليل عبارات البعد الثاني (التنظيمي) من القسم الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	قلة المستويات الإدارية سهلت من مشاركة المعرفة بين الموظفين	3,1599	1,04171	4	موافق
17	يمكنني مشاركة معرفتي مع أي موظف بدون وجود عراقيل تتعلق بالسلطة أو التسلسل الإداري	3,9099	,97820	1	موافق
18	يتمتع الهيكل التنظيمي في الإدارة بلا مركزية عالية تسهل مشاركة المعرفة بين الموظفين	3,2849	1,08808	3	محايد
19	مرونة الهيكل التنظيمي بالإدارة تساعدني على مشاركة المعرفة بين زملائي الموظفين	3,5436	1,06815	2	موافق
العبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي					
20	من خلال مشاركة المعرفة أصبحت العلاقات بين الموظفين جيدة وإيجابية	3,8140	,92597	1	موافق
21	يتم تحديد الأهداف وتنفيذها بمشاركة جميع العاملين كما لو كانوا فريقاً واحداً	3,3866	1,13976	2	محايد
22	فرق العمل التي تشارك المعرفة فيما بينها تمنح استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها	3,3140	1,03311	4	محايد
23	من خلال مشاركة المعرفة أصبح تقسيم العمل بين الموظفين واضح	3,3866	1,11389	3	محايد
العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية					
24	توفر الإدارة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم	2,4070	1,24191	3	غير موافق
25	تسعى الإدارة لجعل مكان العمل مكاناً محفزاً لمشاركة المعرفة	2,7471	1,21098	1	محايد
26	تعترف الإدارة بإسهامات الموظفين المشاركين لمعارفهم الضمنية أو الصريحة	2,6890	1,19488	2	محايد
27	يشجع نظام الأجور بالإدارة على التشارك المعرفي بين الموظفين	2,3895	1,20228	4	محايد
العبارات الخاصة بالمكافأة					
28	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على التشارك المعرفي	2,6017	1,20063	3	محايد
29	تسمح القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية بمرونة التشارك المعرفي	3,0640	1,11522	1	محايد
30	تتوفر بالإدارة بيئة عمل مناسبة تساعد على التشارك المعرفي	2,7238	1,18883	2	محايد
العبارات الخاصة بسير العمل					
مجموع عبارات البعد التنظيمي					
		3,0948	,69430	15	محايد

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (4-7) تحليل عبارات البعد التنظيمي، ويتضح بأن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد بلغ (3.09) وهو مستوى متوسط يقابل اتجاه إجابة (محايد)، يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات، وهو يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما تجاه بعض الفقرات التنظيمية، على الرغم من أن هناك بعض المتغيرات الفرعية حازت على موافقة غالبية أفراد العينة على غرار متغيري الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وعموماً كانت درجة الإستجابة متوسطة وذلك لأن:

- المتوسط الحسابي لعبارات الهيكل التنظيمي بلغ (3.47) وهو بقيمة مرتفعة نسبياً مما يدل على أن الهيكل التنظيمي بالإدارات المكلفة بالميزانية مناسب ويتوافق مع متطلبات تقسيم العمل، وطبيعة المهام الملقاة على عاتق الموظفين، كما لا يُعد حاجزاً لمشاركة المعرفة بين الموظفين، حيث تفردت الفقرة (يمكنني مشاركة معرفتي مع أي موظف بدون وجود عراقيل تتعلق بالسلطة أو التسلسل الإداري) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو يقابل مستوى إجابة (موافق)، بينما حلت الفقرة (مرونة الهيكل التنظيمي بالإدارة تساعدني على مشاركة المعرفة بين زملائي الموظفين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وهي نسبة مرتفعة تعكس مرونة الهيكل التنظيمي بالهيئة محل الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة المدروسة، تليها الفقرة الثالثة والتي تنص على (يتمتع الهيكل التنظيمي في الإدارة بلا مركزية عالية تسهل مشاركة المعرفة بين الموظفين) والتي كانت بمتوسط حسابي (3.28) وهي تقابل اتجاه إجابة (محايد)، في حين جاءت الفقرة (قلة المستويات الإدارية سهلت من مشاركة المعرفة بين الموظفين) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وهي توافق اتجاه إجابة (موافق)، وإجمالاً جاءت إجابات أفراد العينة حول الهيكل التنظيمي بقيم مرتفعة نسبياً وهو ما يدل على أن الهيكل التنظيمي بالهيئة محل الدراسة يتمتع بمرونة عالية تسهل مشاركة المعرفة، وذلك من خلال إمكانية إنتقال المعرفة بين الموظفين بدون وجود عراقيل تتعلق بضرورة إخترام التسلسل الإداري أو السلطة، بالرغم من أن الهيكل التنظيمي لا يتمتع بلا مركزية عالية.

- المتوسط الحسابي لعبارات الثقافة التنظيمية بلغ (3.47) وهي قيمة مرتفعة نسبياً حيث تفردت الفقرة (من خلال مشاركة المعرفة أصبحت العلاقات بين الموظفين جيدة وإيجابية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وهي تقابل اتجاه إجابة (موافق)، تليها الفقرتين (يتم تحديد الأهداف وتنفيذها بمشاركة جميع العاملين كما لو كانوا فريقاً واحداً) و(من خلال مشاركة المعرفة أصبح تقسيم العمل بين الموظفين واضح) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) لكليهما وإختلاف معياري قدره (1.13) و (1.11) على التوالي. في حين حلت الفقرة (فرق العمل التي تشارك المعرفة فيما بينها تمنح استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها) في المرتبة

الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.03) وهي تقابل اتجاه اجابة (محايد)، وبناءً عليه لاحظنا وجود إختلاف في درجة الموافقة على عبارات هذا البُعد فمنها ما كان مرتفعا على غرار الفقرة (من خلال مشاركة المعرفة أصبحت العلاقات بين الموظفين جيدة وإيجابية) ومنها ما كان منخفضا مثل الفقرة الرابعة التي تنص على (فرق العمل التي تشارك المعرفة فيما بينها تمنح استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها)، وهو يدل على أن الثقافة التنظيمية السائدة بالهيئة محل الدراسة تساعد على تعميق العلاقات والتعاون بين الموظفين، بالرغم من وجود بعض العراقيل تتعلق بمنح الإستقلالية لقرارات فرق العمل، مع أنها تسمح بمشاركة المعرفة بين جميع أعضائها.

- المتوسط الحسابي لعبارات المكافأة بلغ (2.55) وهو متوسط حسابي ضعيف يقابل مستوى إجابة (غير موافق)، ويعكس النظرة السلبية لأفراد عينة الدراسة حول نظام المكافآت في الهيئة محل الدراسة، إذ لاحظنا أن أغلب عبارات هذا المتغير الفرعي كانت بمتوسط حسابي ضعيف، حيث جاءت أولا الفقرة (تسعى الإدارة لجعل مكان العمل مكانا محفزا لمشاركة المعرفة) بمتوسط حسابي بلغ (2.74) وهو يقابل اتجاه إجابة (محايد)، بينما جاءت الفقرة (تعترف الإدارة بإسهامات الموظفين المشاركين لمعارفهم الضمنية أو الصريحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.68) وهو يوافق اتجاه اجابة (محايد)، في حين حلت الفقرة (توفر الإدارة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.40)، وهو بقيمة ضعيفة يقابل اتجاه اجابة (غير موافق)، وأخيرا جاءت الفقرة (يشجع نظام الأجور بالإدارة على التشارك المعرفي بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وهو يوافق اتجاه اجابة (محايد)، وعليه من خلال تحليل عبارات هذا المتغير الفرعي يظهر أن غالبية أفراد العينة غير راضين عن نظام الأجور والمكافآت المطبق بالهيئة المدروسة، وذلك لأنه يفتقر للحوافز المقدمة للأفراد الذين يتشاركون معارفهم مع غيرهم، كما أن الإدارة لا تسعى لتحفيزهم على مشاركة المعرفة.

- المتوسط الحسابي لعبارات سير العمل بلغ (2.79) وهو متوسط حسابي ضعيف يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول نظام سير العمل بالهيئة محل الدراسة، إذ جاءت الفقرة (تسمح القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية بمرونة التشارك المعرفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.11) وهو يتوافق مع اتجاه إجابة (محايد)، بينما حلت الفقرة (تتوفر بالإدارة بيئة عمل مناسبة تساعد على التشارك المعرفي) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (1.18) وهي تقابل اتجاه إجابة (محايد)، في حين جاءت الفقرة (ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على التشارك

الفصل الرابع _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المعربي) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي وإنحراف معياري بلغ (2.60) و(1.20) على التوالي، ومنه نلاحظ درجة متوسطة لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محتوى هذه الفقرات، ويرجع ذلك إلى غياب البيئة المناسبة لأداء العمل على أحسن وجه، كما أن ظروف العمل الحالية لا تساعد على التشارك المعربي بين الأفراد.

ثالثاً: تحليل عبارات البعد التكنولوجي

نتناول في هذا الجزء تحليل عبارات البعد التكنولوجي ويتكون من متغيرين فرعيين هما: تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والجدول الموالي يوضح تحليل عبارات هذا البعد:

جدول رقم (4-8) : نتائج تحليل عبارات البعد الثالث (التكنولوجي) من القسم الثاني

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
31	يستفيد الموظفون من الوسائل الإلكترونية وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة	2,9622	1,35366	1	محايد
32	يستعمل الموظفون في الإدارة شبكات المعرفة (الإنترنت) للتواصل مع بعضهم	2,6831	1,31648	3	محايد
33	توفر الإدارة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية	2,6541	1,29344	4	محايد
34	يستعمل الموظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم أعمالهم	2,7384	1,25758	2	محايد
	العبارات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات				
35	تتوفر بالإدارة الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، الإنترنت، الإنترنت...	2,9826	1,33783	1	محايد
36	تتوفر بالإدارة قاعدة بيانات لتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم	2,7238	1,29674	2	محايد
37	تستخدم الإدارة برمجيات حديثة في إدارة المعرفة باستمرار	2,5000	1,20495	4	غير موافق
38	تناسب كمية و مواصفات أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة مهام الإدارة	2,5785	1,25923	3	غير موافق
	العبارات الخاصة بالبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات				
	مجموع عبارات البعد التكنولوجي				
		2,7278	1,06751	8	محايد

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (4-8) والذي يتضمن العبارات التي تقيس البعد التكنولوجي يظهر أن المتوسط الحسابي لهذا البعد يبلغ (2.72)، وإنحراف معياري قدره (1.06) وهو ذو قيمة متوسطة تعكس درجة موافقة متوسطة

حول إجابات أفراد العينة نحو محتوى هذه الفقرات، وهو ما يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه البُعد التكنولوجي ويرجع ذلك لأن:

- المتوسط الحسابي لعبارات تكنولوجيا المعلومات كان (2.75) وهي قيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في مدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات بالهيئة المدروسة، حيث تفردت الفقرة (يستفيد الموظفون من الوسائل الإلكترونية وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.35) وهي تقابل اتجاه إجابة (محايد)، تليها الفقرة (يستعمل الموظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم أعمالهم) بمتوسط حسابي وانحراف معياري بلغ (2.73) و(1.25) على التوالي، في حين جاءت الفقرة (يستعمل الموظفون في الإدارة شبكات المعرفة(الإنترنت) للتواصل مع بعضهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.31) وهي تقابل اتجاه اجابة (محايد)، وأخيرا جاءت الفقرة (توفر الإدارة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يبلغ (2.65) وانحراف معياري (1.29)، وهي قيمة تقابل مستوى إجابة (محايد)، وعليه فمن خلال تحليل عبارات هذا المتغير الفرعي، يتضح أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات بالهيئة محل الدراسة هو بمستوى منخفض نظرا لصعوبة الوصول إلى البيانات المعرفية، وغياب قواعد تخزين البيانات، كما أن الإدارة لا توفر بشكل كاف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين المستويات الإدارية المختلفة.

- المتوسط الحسابي لعبارات البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بلغ (2.69) وهو متوسط حسابي منخفض نسبيا يعكس وجود بعض النقائص في البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالهيئة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث جاءت الفقرة (تتوفر بالإدارة الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، الانترنت، الإنترنت...) في المرتبة الأولى بين جميع فقرات هذا المتغير الفرعي بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.33) وهي تقابل اتجاه اجابة (محايد)، بينما حلت الفقرة (تتوفر بالإدارة قاعدة بيانات لتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (1.29) وهي توافق اتجاه اجابة (محايد)، في حين جاءت الفقرة (تناسب كمية و مواصفات أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة مهام الإدارة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وانحراف معياري قدره (2.57) و(1.25) على التوالي، وهي قيمة تقابل اتجاه اجابة (غير موافق)، وأخيرا جاءت الفقرة (تستخدم الإدارة برمجيات حديثة في إدارة المعرفة باستمرار) بمتوسط حسابي (2.50)

الفصل الرابع _____ عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وانحراف معياري (1.20) وهي تشير إلى اتجاه إجابة (غير موافق)، وعليه فمن خلال تحليل عبارات هذا المتغير الفرعي يتضح إفتقار الهيئة محل الدراسة إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويتجلى ذلك في عدم الاعتماد على البرمجيات الحديثة لإدارة المعرفة، بالإضافة لغياب قواعد تخزين البيانات والمعلومات، كما أن الأجهزة المتوفرة لا تتناسب مع حجم وطبيعة المهام الملقاة على عاتق الموظفين بالهيئة المدروسة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج القسم الثالث من الاستبيان

يتضمن هذا المطلب تحليل عبارات المتغير التابع وهو أداء العاملين، حيث يشمل هذا المتغير على ثلاثة متغيرات فرعية يتم من خلالها قياس أداء العاملين وهي (معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء)، ويوضح الجدول التالي تحليل عبارات المتغير التابع.

جدول رقم (4-9) : نتائج تحليل عبارات القسم الثالث من الاستبيان (أداء العاملين)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة	4,2035	,70763	7	موافق بشدة
2	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	4,3895	,69944	2	موافق بشدة
3	أراجع عملي لتصحيح الأخطاء والمفوتات التي أقع فيها أثناء قيامي بعملي	4,4215	,68273	1	موافق بشدة
4	لدي الرغبة والحماس الكافي لإنجاز الأعمال المطلوبة مني	4,2442	,79262	6	موافق بشدة
5	أخصص الوقت الكاف لإنجاز عملي بطريقة صحيحة	4,3721	,66651	3	موافق بشدة
6	أتعاون مع فرق العمل بالإدارة لإنجاز المهام المطلوبة	4,1279	,82309	9	موافق
7	أحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء	4,2762	,74184	5	موافق بشدة
8	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل	4,1424	,74038	8	موافق
9	أحرص على التقيد والإنزمام بقوانين وأنظمة العمل	4,3692	,62062	4	موافق بشدة
	العبارات الخاصة بمعدل الأداء				
10	أتعاون مع زملائي الموظفين طوعياً في حال وجود أعمال إضافية	4,0872	,81778	3	موافق
11	أتعاون مع زملائي الموظفين طوعياً في مجال مشاركة المعرفة	4,1366	,74930	2	موافق
12	أقبل عادة الأعمال الإضافية بدون تدمير أو شكاوى من ذلك	3,6337	1,00993	4	موافق
13	لدي علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى بتقديرهم واحترامهم	4,2326	,75861	1	موافق بشدة
	العبارات الخاصة بسلوك الأداء				
14	أحاول دائماً تحسين مستوى أدائي المهني	4,4070	,60855	1	موافق بشدة
15	من خلال المعارف التي تلقيتها في العمل يمكنني تطوير أدائي مستقبلاً	4,1890	,79120	3	موافق

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

16	يمكنني التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	4,1686	,70859	4	موافق
17	أحظى بفرصة التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل	3,7878	1,08462	5	موافق
18	أسعى لإكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي وتساهم في تحسين قدراتي ومهاراتي المهنية	4,2587	,77115	2	موافق بشدة
	العبارات الخاصة بتطوير الأداء	4.1622	.60327	5	موافق
	مجموع عبارات أداء العاملين	4,1915	,49659		

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي لفقرات أداء العاملين هو (4.28) وهو متوسط حسابي عالي، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين مرتفع ويعكس النظرة الايجابية للعاملين حول محتوى هذه الفقرات، أما بخصوص أبعاد أداء العاملين:

- فكان المتوسط الحسابي لفقرات معدل الأداء هو (4.13) وهو بقيمة مرتفعة يعكس درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المتغير الفرعي، وهذا ما يعني وجود معدل أداء مرتفع، حيث تفردت الفقرة (أراجع عملي لتصحيح الأخطاء والهفوات التي أقع فيها أثناء قيامي بعملتي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (4.42) وهو يقابل اتجاه إجابة (موافق بشدة)، تليها الفقرة (أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي (4.38)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (أخصص الوقت الكاف لإنجاز عملي بطريقة صحيحة) بمتوسط حسابي (4.37)، ثم الفقرة (أحرص على التقيد والإلتزام بقوانين وأنظمة العمل) بمتوسط بلغ (4.36)، تليها الفقرة (أحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء) بمتوسط قدره (4.27)، في جاءت الفقرة (لدي الرغبة والحماس الكافي لإنجاز الأعمال المطلوبة مني) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.24)، أما الفقرة (أحرص على تحقيق الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة) فجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط بلغ (4.20) وهي كلها فقرات تقابل اتجاه إجابة (موافق بشدة)، أما الفقرتين المتبقيتين فكانتا تقابلان اتجاه اجابة (موافق)، وهما على التوالي (أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل) ومتوسطها الحسابي كان (4.14) بالإضافة إلى الفقرة (أتعاون مع فرق العمل بالإدارة لإنجاز المهام المطلوبة) والتي جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وهو ما يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة حول محتوى هذه الفقرات، كما تبين لنا أن هناك معدل مرتفع لأداء العاملين بالهيئة محل الدراسة.

- أما المتوسط الحسابي لفقرات سلوك الأداء كان (4.02) وهو متوسط حسابي مرتفع نسبيا يقابل اتجاه إجابة (موافق) من أفراد العينة، حيث جاءت الفقرة (لدي علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى بتقديرهم وإحترامهم) في المرتبة الأولى بين جميع فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وهي الفقرة الوحيدة التي تقابل اتجاه اجابة (موافق بشدة)، تليها الفقرة (أتعاون مع زملائي الموظفين طوعيا في مجال مشاركة المعرفة) بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، أما الفقرة (أتعاون مع زملائي الموظفين طوعيا في وجود أعمال إضافية) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.08)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفقرة (أتقبل عادة الأعمال الإضافية بدون تدمير أو شكاوى من ذلك) بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وهي كلها فقرات تقابل اتجاه إجابة (موافق)، مما يدل على أن سلوك الأفراد العاملين مرتفع ويتلائم مع متطلبات العمل الجماعي، وفرق العمل المختلفة بالهيئة محل الدراسة.

- في حين جاء المتوسط الحسابي لفقرات تطوير الأداء (4.16) وهو متوسط مرتفع ويرجع ذلك إلى أن الفقرة (أحاول دائما تحسين مستوى أدائي المهني) تفردت بالمرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.40)، تليها الفقرة (أسعى لإكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي وتساهم في تحسين قدراتي ومهاراتي المهنية) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وكلتا الفقرتين كانتا تقابلان اتجاه اجابة (موافق بشدة)، بينما باقي الفقرات كانت بمستوى إجابة (موافق)، وهي الفقرة الثالثة والتي تنص على (من خلال المعارف التي تلقيتها في العمل يمكنني تطوير أدائي مستقبلا) حيث كانت بمتوسط حسابي (4.18)، ثم الفقرة (يمكنني التكيف مع الحالات الطارئة في العمل) والتي جاءت بمتوسط قدره (4.16)، وأخيرا جاءت الفقرة (أحظى بفرصة التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل) بمتوسط حسابي (3.78)، وعليه يظهر من خلال تحليل فقرات هذا البعد أن المعارف التي يتلقاها العاملين أثناء قيامهم بمهامهم تمكنهم من تطوير وتحسين أدائهم مستقبلا، كما أن أفراد العينة أظهروا إستعدادا كافيا لإكتساب المعارف الجديدة التي تفيدهم في عملهم وتساهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية.

المبحث الثاني : إختبار فرضيات الدراسة المقترحة

في هذا المبحث سوف يتم إختبار صحة الفرضيات التي تم اقتراحها في البحث، وبالتالي فهي إجابة محتملة لحل المشكلة القائمة تحتمل الإثبات أو النفي، ولهذا يستوجب علينا إختبارها إعتقاداً على الإختبارات الإحصائية المناسبة للبيانات الفعلية التي تم جمعها، وعليه سيتم إختبار سبعة فرضيات إقترحتها هذه الدراسة.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من هذه الدراسة على مايلي:

"يوجد مستوى مرتفع للتشارك المعرفي في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة".

من خلال تحليل أبعاد المتغير المستقل للدراسة وهي (البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي) المحددة للتشارك المعرفي والمبينة في الجداول رقم (4-6) و (4-7) و (4-8) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بلغ (3.98) و (3.09) و (2.72) على التوالي، إذ نسجل تباين في اتجاهات إجاباتها بين موافق، ومحايد، ومحايد، أما بخصوص المتوسط الحسابي للمتغير المستقل بصفة عامة بلغ (3.36) مما يدل أن مستوى التشارك في الهيئة محل الدراسة متوسط ويقابل اتجاه إجابة محايد.

وبالرغم من أن مستوى التشارك المعرفي متوسط إلا أن هناك بعد الأبعاد المحددة له كانت بمستوى مرتفع على غرار البعد الفردي الذي جاء متوسطه الحسابي (3.98)، أما بخصوص متغيراته الفرعية فقد جاءت متباينة، حيث جاء كل من المتغيرين (الثقة، والرضا الوظيفي) بإتجاه إجابة موافق، بينما حاز متغير (الوعي) على نسبة مرتفعة وهو يقابل اتجاه إجابة (موافق بشدة)، أما متغير الشخصية فجاء بدرجة متوسطة يقابل اتجاه اجابة (محايد).

في حين جاءت متغيرات البعد التنظيمي متباينة كذلك، إذ حاز المتغيرين (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على إتجاه إجابة (موافق)، بينما حصل متغير (سير العمل) على درجة إجابة (محايد)، في حين جاء متغير (المكافأة) ضعيف بإتجاه إجابة (غير موافق) مما يعكس عدم رضى أفراد العينة المدروسة على نظام المكافآت المطبق.

أما البعد الثالث المحدد للتشارك المعرفي فكانت متغيراتها الفرعية بدرجة متوسطة وهي كل من (تكنولوجيا المعلومات، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات) وهو ما يعكس قلة إستخدام أفراد العينة لتكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود بنى تحتية تتلائم وحجم وكمية المهام الملقاة على الموظفين.

ومنه فمستوى التشارك المعرفي متوسط بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة، وعليه نرفض الفرضية المطروحة التي تنص على أن هناك مستوى مرتفع للتشارك المعرفي في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من هذه الدراسة على مايلي:

"هناك مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة"

يبين الجدول رقم (4-9) تحليل فقرات القسم الثالث من الإستبيان وهو أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمجمل الفقرات أو القسم ككل هو (4.19) وهو يدخل ضمن المجال (3.40-4.19)، وهذا يعني أن أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية مرتفع وهو يقابل إتجاه إجابة (موافق)، ويعود ذلك إلى أن متغير معدل الأداء الذي بلغ متوسطه الحسابي (4.28) وهو متوسط عالي يبين أن أفراد يقومون بواجباتهم الوظيفية وفق الأهداف العامة التي سطرها الإدارة وتبعا للقوانين والأنظمة الخاصة بالعمل، مع إحترامهم للوقت المحدد لكل مهمة، وإمتلاكهم للرغبة و الحماس الكاف لذلك.

ثم يعود مستوى الأداء المرتفع إلى بعض سلوكيات أفراد العينة والتي تتسم بالإيجابية والتعاون بين الموظفين و فرق العمل، ويظهر ذلك من خلال حصول متغير (سلوك الأداء) على مستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وهو يقابل إتجاه إجابة (موافق)،

أما المتغير الفرعي (تطوير الأداء) فقد جاء هو كذلك مرتفع بمتوسط حسابي (4.16) وهو ما يدل على أن أفراد العينة يمتلكون طموحا لتحسين أدائهم المهني، ويظهر ذلك من خلال السعي لإكتساب معارف جديدة تفيدهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم المهنية مستقبلا.

ومنه فمن خلال المتوسط الحسابي لفقرات أداء العاملين يتبين أن هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية، وعليه نقبل الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

من أجل دراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة، وبهدف إختبار هذه الفرضية نفترض ما يلي: H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التشارك المعرفي وأبعاد أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة

H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التشارك المعرفي وأبعاد أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة

لدراسة تأثير المتغير المستقل ككل (التشارك المعرفي) قمنا بحساب الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry حيث يتبين من الجدول رقم (4-10) أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.394) أما معامل التحديد (R Deux) بلغ 0.155 وهو يعني أن متغير التشارك المعرفي يفسر 15.5 % من التغيرات التي

تحدث في أداء العاملين والباقي يعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم (4-10) يوضح الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,152	,45984

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفي التشارك المستقل المتغير,

b. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

ويبين جدول ANOVA رقم (4-11) أن مستوى المعنوية بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة

المعتمد في الدراسة، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

للتشارك المعرفي على أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة،

الجدول رقم (4-11) يبين تحليل تباين خط الإنحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,254	1	13,254	62,683	,000 ^b
Résidu	72,316	342	,211		
Total	85,570	343			

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفي التشارك المستقل المتغير,

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

ويمكن كتابة معادلة خط الإنحدار من الجدول رقم (4-12) كالتالي:

$$Y(\text{التشارك المعرفي}) = 3.073 + 0.337(\text{أداء العاملين})$$

الجدول رقم (4-12) يبين معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,073	,141		21,734	,000
المعرفي التشارك المستقل المتغير	,337	,043	,394	7,917	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء التابع المتغير

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (4-15) الإحصاءات الوصفية

للمتغيرات التي أدخلت ضمن نموذج الانحدار

	Moyenne	Ecart-type	N
y	4,1915	,49659	344
x1	3,9814	,43929	344
x2	3,0948	,69430	344
x3	2,7278	1,06751	344

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (4-15) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أدخلت ضمن نموذج الانحدار والمتمثلة في المتغير التابع (أداء العاملين y) والمتغيرات المستقلة الثلاثة (البعد الفردي x1، البعد التنظيمي x2 والبعد التكنولوجي x3)، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أداء العاملين بلغ (4.19) بانحراف معياري قدره (0.49659)، في حين كان المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الأول: البعد الفردي (3.98) بانحراف معياري (0.43929)، أما المتوسط الحسابي للمتغير المستقل الثاني: البعد التنظيمي بلغ (3.09) وبانحراف (0.69430)، وبالنسبة للمتغير المستقل الثالث: البعد التكنولوجي فبلغ متوسطه الحسابي (2.7278) بانحراف معياري قدره (1.06751).

الجدول رقم (4-14): مصفوفة الارتباط بين متغيرات النموذج

		y	x1	x2	x3
Corrélation de Pearson	y	1,000	,469	,396	,176
	x1	,469	1,000	,378	,126
	x2	,396	,378	1,000	,603
	x3	,176	,126	,603	1,000
Sig. (unilatérale)	y	.	,000	,000	,001
	x1	,000	.	,000	,010
	x2	,000	,000	.	,000
	x3	,001	,010	,000	.
N	y	344	344	344	344
	x1	344	344	344	344
	x2	344	344	344	344
	x3	344	344	344	344

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (4-14) معاملات الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغيرات المستقلة الثلاثة (البعد الفردي، البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي) والدلالة الإحصائية لهم، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل الأول (البعد الفردي) بلغ (0.469) وهو دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000)، بينما كان معامل الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل الثاني (البعد التنظيمي) بلغ (0.396) وهو دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000)، في حين كان الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل الثالث (البعد التكنولوجي) ضعيف بقيمة (0.176) ودال إحصائياً بمستوى معنوية (0.001). ويتضح من خلال الجدولين الملحقين (4-15) و (4-16) أن المتغيرات المستقلة التي أدخلت في معادلة الحدار أداء العاملين هما البعد الفردي والبعد التنظيمي في حين تم استبعاد المتغير المستقل الثالث: البعد التكنولوجي.

جدول رقم (4-15) المتغيرات التي أدخلت في النموذجين

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	x1		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	x2		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول (4-16) المتغيرات التي استبعدت في النموذجين

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
2					Tolérance
	x3	-,041 ^c	-,694	,488	-,038
					,624

a. Variable dépendante : y

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), x1, x2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-17) نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين البعدين المتبقيين من المتغير المستقل (البعد الفردي، البعد التنظيمي) وبين المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ نسبة (52.5%) وهو دليل على وجود ارتباط متوسط بينهما، حيث أن (27.6%) من أداء العاملين يعود إلى (البعد الفردي، البعد التنظيمي) والنسبة المتبقية (73.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ولتحديد قوة حجم تأثير المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج على المتغير التابع، محيظاً نلاحظ أن قيمة معامل التحديد تجاوزت 0.25 وعليه فإن حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع متوسط.

جدول (4-17) معامل الارتباط الخطي بين البعدين المتبقيين من المتغير المستقل

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
2	,525 ^b	,276	,272	,42374

a. Valeurs prédites : (constantes), x1, x2

b. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (4-18) نلاحظ

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 23,355 ومجموع مربعات البواقي هو 61,229 ومجموع المربعات الكلي يساوي 84,584؛

- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 341 ؛

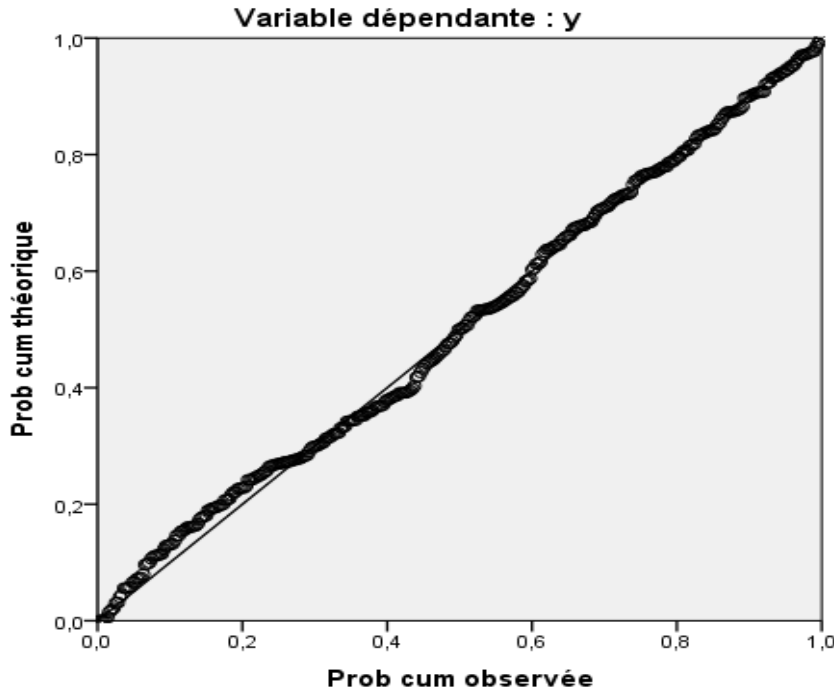
- معدل مربعات الانحدار هو 943.7 ومعدل مربعات البواقي هو 167.0؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 65.035 ؛

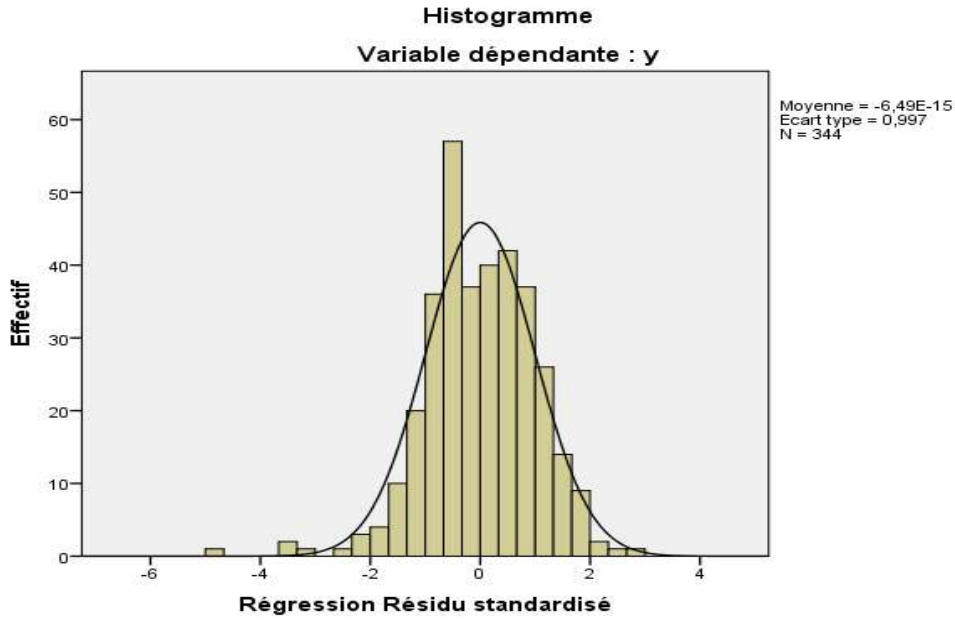
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الشكل رقم (4-5) مدى ملائمة خط الإنحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الشكل رقم (4-6) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (4-18) نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	18,628	1	18,628	96,594	,000 ^b
	Résidu	65,955	342	,193		
	Total	84,584	343			
2	Régression	23,355	2	11,677	65,035	,000 ^c
	Résidu	61,229	341	,180		
	Total	84,584	343			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x1

c. Valeurs prédites : (constantes), x1, x2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 65.035 بمستوى معنوية قدره 0.000، وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وعليه فالانحدار لا يساوي الصفر، اي معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (البعد الفردي والبعد التنظيمي)، حيث نلاحظ أن المتغيرين المستقلين (البعد الفردي) (البعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع أداء العاملين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.948 + 0.421 (\text{البعد الفردي}) + 0.183 (\text{البعد التنظيمي})$$

ولترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع نلاحظ من خلال حساب نموذج الانحدار التدريجي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، تم استبعاد المتغير المستقل الثالث (البعد التكنولوجي)، الذي ليس له تأثير معنوي، وتوجد عدة طرق لترتيب أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع نلخصها فيما يلي:

- **قيمة معامل الانحدار:** بالنسبة إلى قيمة معامل الانحدار نلاحظ أن البعد الفردي هو الأكثر تأثيراً على المتغير المستقل، حيث له أكبر معامل انحدار بقيمة 0.421، يليه البعد التنظيمي بمعامل انحدار قدره 0.183؛
- **T المحسوبة:** بالاستناد إلى قيمة T المحسوبة فإن المتغير الذي له أكبر قيمة هو الذي له تأثير أكثر لذلك فإن البعد الفردي هو الأكثر تأثيراً على أداء العاملين بقيمة (7.493)، ثم يليه البعد التنظيمي بقيمة T قدرها 5.131.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

من أجل إختبار هذه الفرضية الجزئية نفترض ما يلي:

H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
 H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
 الجدول رقم (4-19): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

المتغير المستقل	معامل انحدار المتغير	معامل β	قيمة T	مستوى المعنوية	النتيجة
البعد الفردي	,421	,373	7,493	0.000	قبول H_1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (4-19)، نلاحظ أن قيمة T المحسوبة بلغت 7.493 وهي أكبر قيمتها الجدولية عند درجة حرية (341) كما نلاحظ أن مستوى المعنوية بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة"، وبالنسبة لطبيعة التأثير نلاحظ أن إشارة معامل β موجبة، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي للبعد الفردي على أداء العاملين.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

بهدف إختبار هذه الفرضية ومعرفة أثر البعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، نفترض ما يلي:

H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
 H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
 الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

الفصل الرابع عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار المتغير	معامل β	T المحسوبة	مستوى المعنوية	النتيجة
البعد الفردي	,183	,255	5.131	0.000	قبول H_1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.131 وهي أكبر قيمتها الجدولية عند درجة حرية (341) كما نلاحظ أن مستوى المعنوية بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " H_1 " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة"، وبالنسبة لطبيعة التأثير نلاحظ أن إشارة معامل β موجبة، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي للبعد التنظيمي على أداء العاملين.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

من أجل إختبار هذه الفرضية الجزئية ومعرفة أثر البعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، نفترض ما يلي:

H_0 لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة

H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة

يبين الجدول أدناه المتغيرات التي استبعدت من نموذج الدراسة باستخدام طريقة الانحدار المتعدد، حيث نلاحظ أن المتغير المستقل الثالث، ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع أداء العاملين، حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.488 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، أي انه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة.

الجدول رقم (4-21): المتغيرات التي استبعدت من نموذج الدراسة باستخدام طريقة الانحدار المتعدد

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
2					Tolérance
x3	-,041 ^c	-,694	,488	-,038	,624

a. Variable dépendante : y

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), x1, x2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (4-22): معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	
1	(Constante)	2,079	,216		9,618	,000			
	x1	,530	,054	,469	9,828	,000	,469	,469	,469
2	(Constante)	1,948	,210		9,270	,000			
	x1	,421	,056	,373	7,493	,000	,469	,376	,345
	x2	,183	,036	,255	5,131	,000	,396	,268	,236

a. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث نلاحظ أن المتغيرين المستقلين (البعد الفردي) $+0.183$ (البعد التنظيمي) لهم تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع أداء العاملين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{أداء العاملين} = 1.948 + 0.421 (\text{البعد الفردي}) + 0.183 (\text{البعد التنظيمي})$$

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة تأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع

الفرع الأول: الجنس

H0 لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

H1 توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

الجدول رقم (4-23): اختبار t لأثر الجنس

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
المتغير التابع	Hypothèse de variances égales	,486	,486	,147	342	,884	,00791	,05394	-,09819	,11400
العاملين	Hypothèse de variances inégales			,147	341,769	,884	,00791	,05394	-,09819	,11401

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن بلغ 0.486 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وعليه لا يوجد فرق في تباين البيانات بين الذكور والإناث، أي أن التباين متساوي بين المجموعتين (الذكور والإناث) كما نلاحظ أن مستوى معنوية الاختبار بلغ 0.884 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وعليه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أداء العاملين تبعاً لمتغير

الجنس

الفرع الثاني: العمر

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر بخصوص أداء العاملين.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر بخصوص أداء العاملين.

الجدول رقم (4-24): نتائج إختبار ANOVA تبعاً لمتغير العمر

المتغير	F	sig	النتيجة
العمر	1.619	0.185	رفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج إختبار ANOVA للمتغير التابع أداء العاملين تبعاً لمتغير العمر، حيث نلاحظ أن مستوى المعنوية بلغ 0.185 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر.

الفرع الثالث: الخبرة

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4-25): نتائج إختبار ANOVA تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	F	sig	النتيجة
الخبرة	2.204	0.087	قبول H_0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه الخاص بالفروق في أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة نلاحظ أن مستوى الدلالة للإختبار بلغ 0.087 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرع الرابع: المؤهل العلمي

H_0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
 H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4-26): نتائج إختبار ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	F	sig	النتيجة

المؤهل العلمي	0.851	0.493	قبول H_0
---------------	-------	-------	------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه والخاص بمدى وجود فروق بين إجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع، تبعا للمؤهل العلمي أن مستوى المعنوية بلغ 0.493 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وعليه نقبل الفرضية الصفريّة H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل أداة الدراسة الرئيسية المستخدمة في جمع البيانات من العينة المدروسة، وإختبار صحة الفرضيات المقترحة بالإستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية (كأدلة ثانوية في البحث) مع بعض المسؤولين والإطارات بالمديرية الجهوية للميزانية وبعض المراقبين الماليين، بهدف تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

المطلب الأول: مستوى التشارك المعرفي بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة

إن دراسة وتحليل مستوى التشارك المعرفي بأبعاد (الفردية، التنظيمية، التكنولوجية) ومدى تأثيره على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية التابعة للمديرية الجهوية للميزانية ورقلة، تبين وجود مستوى متوسط من التشارك المعرفي، حيث كانت نظرة أفراد عينة الدراسة إيجابية للبعد الفردي الذي يضم بدوره مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي) التي تؤثر على مشاركتهم لمعارفهم وخبراتهم المهنية، وقد جاءت كالآتي:

— فيما يخص الوعي يوجد لدى أفراد عينة الدراسة درجة عالية من الوعي حول أهمية التشارك المعرفي ودوره في تعزيز العلاقات والروابط بين الموظفين وهو ما ينعكس على أدائهم ومن تم على الأداء العام للمنظمة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أن غالبية أفراد العينة يحوزون مستويات علمية مرتفعة (كالماستر، الماجستير، الدكتوراه...) كما تم إستعراضه في وصف عينة الدراسة.

ومنه فقيام الأفراد بتبادل خبراتهم المهنية فيما بينهم يمكنهم من حل المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم، ومن جهة أخرى يؤدي هذا التبادل إلى إكتشاف معارف جديدة من خلال الربط بين الأفكار ومقارنتها مع بعضها، وهو ما يغرس لدى الأفراد شعورا بأهمية عملية التشارك المعرفي سواء على صعيد الأفراد (من خلال تكوينهم وإكتسابهم لمعارف جديدة) أو على مستوى المنظمة من خلال خلق جو من التعاون ينتج عنه إنعكاسات إيجابية

على الأداء العام للمنظمة، ومن خلال إستعراضنا للدراسات التي تقيس مستوى الوعي في مجتمعات معينة تبين لنا أن أغلب هذه الدراسات تقيس الوعي السياسي أو الصحي لأفراد العينة المدروسة تجاه ظواهر معينة، ولم نسجل دراسة حول الوعي بأهمية التشارك المعرفي ما عدا دراسة (سماح مؤيد المولى، حسين علي الحافظ، 2019) والتي تناولت عنصر الوعي كجزئية صغيرة من العوامل الفردية المحددة لمستوى التشارك المعرفي في بيئة أكاديمية معينة، بالإضافة إلى دراسة (أحمد كريم جاسم، وئام وهاب الياسرس، 2017) التي وجدت أن العينة المدروسة تمتلك البُعد الفردي بما فيه متغير الوعي.

- أما بخصوص الثقة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن متغير الثقة جاء بمتوسط حسابي مرتفع يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذا المتغير، ويدل على أن هناك ثقة متبادلة بين الأفراد، خاصة وأن التشارك المعرفي يساهم في زيادة الثقة بين الأفراد ويعزز من أواصر المحبة والتعاون، وفي هذا الإطار جاءت دراسة (جهيد بوطالب، نجيمي عيسى، 2020) التي أكدت أن الثقة محور أساسي من محاور التشارك المعرفي، بالرغم من عدم تسجيل تأثير للثقة على الإبداع الإداري للموظفين، ويرجع ذلك إلى طبيعة المعلومات والمعارف التي يتم التشارك فيها، وكذلك لكون الثقة شئ غير ملموس ولا يمكن ملاحظته بالعين المجردة، وهو الأمر الذي لا يؤيده الباحث والذي يرى أن الثقة تظهر من خلال سلوكيات الأفراد فيما بينهم، فالتصرفات المبنية على الثقة تختلف كلياً عن تلك التصرفات التي يشوبها الشك وغياب حسن النية تجاه الطرف الآخر وهو الأمر الذي أيدته دراسة (سماح مؤيد المولى، وحسين علي الحافظ، 2019) والتي ترى أن الثقة تمثل التوقعات الإيجابية للأفراد عن سياسات وتطبيقات المنظمة، فعندما تكون هذه التوقعات غير جيدة بمعنى أن المنظمة لا تحقق أهدافهم ولا تنسجم مع مصالحهم وبالتالي هذا سوف يولد حاجة من عدم الرضا لدى الموظفين، وسيكون هناك ضعف في إلتزامهم ليس فقط على مستوى الوقت بل يتعدى ذلك إلى التقصير في أدائهم لواجباتهم وغيرها من الأمور الأخرى، وأكدت دراسة (ثروت عبد الحميد، ياسر فتحي الهنداوي، 2015) أن الثقة تدعم ثقافة التشارك المعرفي، وفي دراستنا تبين أن العلاقات بين الموظفين تتميز بالثقة المتبادلة وهي التي تؤدي لخلق جو يدعم المثابرة والإبداع، كما تمكن الثقة من التعاون والعمل كفريق واحد بين جميع الأفراد وهو الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائهم ومن تم على أداء المنظمة بصفة عامة.

- في حين جاءت فقرات الشخصية بمستوى متوسط يعكس النظرة السلبية نوعاً ما لإجابات أفراد العينة تجاه هذا المتغير، حيث يعتبر بعض الموظفين أن المعارف التي يمتلكونها هي خاصة بهم ولا يحق لأحد الإستفادة منها إلا إذا رغبوا هم بأنفسهم، ومن جانب آخر يرجع ذلك لتخوف أفراد العينة من مشاركة المعرفة الخطأً وتعريض المنظمة للضرر، بالإضافة إلى تخوفهم من سوء فهم الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف وهو الأمر الذي أشارت إليه دراسة

(إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور) وكذلك دراسة (husemans, 1999) و دراسة (koakes,2003).

- أما بخصوص الرضا الوظيفي فقد جاء بنسبة مرتفعة نسبيا يعكس وجود رضا وظيفي لدى أفراد العينة المدروسة، حيث أن مشاركة المعرفة تسمح لمصدرها ومُستقبلها بالشعور بالرضا الوظيفي، كما أن الشعور بالرضا الوظيفي يسمح بزيادة التشارك المعرفي أي أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والتشارك المعرفي هي علاقة طردية، وهو ما يظهر أن كمية ونوعية المعلومات التي يتبادلها العاملين فيما بينهم تعتبر جيدة وتساعدهم على الشعور بالرضا، حيث أشارت دراسة (غضبان ليلي، 2018) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تشارك وتوزيع المعرفة والرضا الوظيفي، في دراسة كانت تهدف لمعرفة أثر إدارة المعرفة بصفة عامة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، وفي نفس السياق أشارت دراسة (مُجد سيد حامد) إلى أن إدارة المعرفة يمكنها تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي، وتعظيم الشعور به من خلال حماية المعرفة الضمنية وإعتبارها رأس مال بشري وصيانتها والحفاظ عليها، وكذلك من خلال تنمية المعرفة الظاهرية وتطويرها، عن طريق إمتلاك نظم فاعلة للرصد وإقتناص المعارف والمعلومات من البيئة المحيطة.

أما البُعد الثاني من أبعاد التشارك المعرفي وهو البُعد التنظيمي فقد جاء بمتوسط حسابي متوسط يقابل إتجاه إجابة (محايد) من طرف أفراد العينة وهو ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول محتوى هذه المتغيرات الفرعية وهو الأمر الذي يدل على وجود نظرة سلبية نوعا ما تجاه بعض الفقرات التنظيمية، وفيما يلي توضيح ومناقشة لأهم المتغيرات التنظيمية المحددة للتشارك المعرفي.

- فيما يخص الهيكل التنظيمي فقد حاز على قيمة مرتفعة نسبيا وهو ما يدل على أن الهيكل التنظيمي بالهيئة محل الدراسة مناسب ويتوافق مع متطلبات العمل بالرقابات المالية، ويحدد تقسيم العمل وتوزيع المهام بين مختلف الموظفين، وبالتالي فهي تخلف عن دراسة (بوجمعة عوني، 2020) والذي يرى أن الهيكل التنظيمي كان بدرجة متوسطة وبه بعض النقائص في البناء التنظيمي على مستوى المستشفيات العمومية بالجنوب الشرقي الجزائري، وفي نفس السياق أكدت دراسة (سارة بن الشيخ، 2017) أن بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة به بعض النقائص من وجهة نظر العمال في مديريات سوناطراك، وأنه يقلل من سرعة الإنجاز. ومن جانبنا يتبين أن الهيكل التنظيمي على مستوى الرقابة المالية يتسم بدرجة عالية من الرسمية والمركزية، حيث يقسم العمل بين المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين بالإضافة إلى رؤوساء المكاتب والفروع، وهو هيكل تنظيمي بسيط وواضح، أما في علاقاتهم مع المديرية الجهوية للميزانية فيرى غالبية أفراد العينة أن

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية معقد وغير واضح، وهو بحاجة إلى إعادة بناء حتى يستجيب لمتطلبات موظفي الرقابات المالية.

- أما فيما يخص متغير الثقافة التنظيمية فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع نسبيا يقابل اتجاه إجابة (موافق)، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية مساعدة على التشارك المعرفي، وكذلك يتبين أن الهيئة المدروسة تعطي لأفرادها صلاحيات واسعة في حل المشاكل الداخلية، وهو ما إنعكس إيجابيا على العلاقات بين الموظفين، وهي الملاحظة التي تتفق معها دراسة (أثير عبد الأمير حسوني)، حيث أشارت نتائجها إلى أن المنظمة تعطي لأفرادها الصلاحيات الكاملة في التعامل مع المشاكل الداخلية وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا من قبل الإدارة تجاه أفرادها، ووجود إهتمام بالغ من قبل المنظمة بمسألة تطوير الثقافات والتي تنسجم بدورها مع بيئة العمل، كما أن دراستنا تختلف عن دراسة (شهيناز فاضل أحمد، 2009) والتي ترى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالشركة المبحوثة منخفض، بالإضافة إلى دراسة (إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، 2021) والتي بينت أن للثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة تأثير سلبي على المناخ السائد، وبالتالي على ثقافة الجامعة ككل.

- وبخصوص المتغير الفرعي المكافأة فقد بينت النتائج أن متوسطها الحسابي كان منخفضا، وهو ما يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة المبحوثة حول نظام المكافآت المطبق في الهيئة محل الدراسة، وهو ما يظهر من خلال عدم وجود مكافآت وحوافز توفرها الإدارة للأشخاص الذين يتشاركون معارفهم وخبراتهم المهنية، وبالتالي فنظام الأجور لا يشجع العاملين على التشارك المعرفي فيما بينهم، وهو ما يتفق مع دراسة (ضرغام علي مسلم العميدي، 2018) حيث أشارت إلى أن قلة المكافآت الممنوحة للموظفين أثرت بشكل سلبي على عمليات مشاركة المعرفة، من جانبها بينت دراسة (jain et al, 2007) أن أبرز معوقات التشارك المعرفي هو قلة الدعم المالي والمكافآت والتقدير لأعضاء هيئة التدريس، والتي إقتترحت تخصيص ميزانية خاصة لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وتشجيعهم، وهو الأمر الذي تتفق معه دراسة (أبو العلا، 2012) وكذلك دراسة (المطلق تركي، 2013)، بالإضافة إلى دراسة (هناء جاسم محمد العسكري، 2013)، وعليه يتبين أن غالبية أفراد العينة المدروسة غير راضين عن نظام الأجور والمكافآت المطبق بالهيئة محل الدراسة، وذلك لأنه يفتقر للحوافز المقدمة للأفراد الذين يتشاركون معارفهم مع غيرهم، ضف إلى ذلك عدم إهتمام الإدارة بمساهماتهم في مجال مشاركة المعرفة.

- أما المتغير الفرعي سير العمل فقد جاء بدرجة ضعيفة وهو يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول نظام سير العمل بالهيئة محل الدراسة، وهو ما يعني أن الإدارة لا تتوفر على بيئة مادية مناسبة تساعد على التشارك المعرفي، الأمر الذي أكدته دراسة (عبد الحفيظ علي وآخرون، 2012) والتي أوصت بضرورة قيام الإدارة بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة على أن يكون هذا الإصلاح برؤية وإستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين.

أما البُعد الثالث من أبعاد التشارك المعرفي فيتمثل في البُعد التكنولوجي وقد جاء بقيمة متوسطة وهو ما يعني أن هناك درجة متوسطة لموافقة أفراد العينة حول محتوى فقرات البعد التكنولوجي، وهو ما يتفق مع دراسة (محسن بن الحبيب، وآخرون، 2021) التي بينت أن البُعد التكنولوجي السائدة بالمؤسسة جاء بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن هناك مستوى مقبول للدعم التكنولوجي في المؤسسة والذي يسهل التشارك المعرفي، كما يرجع ذلك لوجود نقص في التدريب الفعال للعاملين على التعامل بالأنظمة التكنولوجية الجديدة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في وجود نقص بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي لا تدعم التشارك المعرفي، ويمكن مناقشة نتائج البُعد التكنولوجي من خلال ما يلي:

- فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فقد جاءت بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات بالهيئة محل الدراسة، حيث تبين أن أفراد العينة لا يستفيدون بدرجة كافية من الوسائل الالكترونية وقواعد البيانات من أجل الوصول إلى المعلومات والمعرفة خاصة وأن العاملين يحتاجون لهذه الوسائل الالكترونية في معظم أعمالهم، كما تبين غياب التواصل بين العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصالات الحديثة، وفي هذا الإطار بينت دراسة (سماح مؤيد، حسين علي حافظ، 2019) أن أهمية استخدام الحاسوب في أغلب إجراءات العمل، بالإضافة إلى أن لأجهزة الحاسوب الذي تعمل عليه المديرية لها دور كبير في تفعيل وتسهيل إجراءات العمل، من جانب آخر أشارت دراسة (بن الدين، بن ديدة هواري، 2018) إلى أن هناك تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على تطوير الكفاءات بالمنظمة، وفي هذا الإطار ذكرت دراسة (خلف لطيف، جهاد حميد، 2017) أن الشركة المبحوثة تجذب التعامل عبر أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسب متوسطة لأنها تزيد من المقدرات الفكرية والمعرفية للموظف من خلال ما توفره هذه الأدوات من إمكانيات تسهل من إستحضار المعلومات المهمة وبالتالي تقديم خدمة أفضل للزبون.

- وفيما يخص البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات فقد جاء بدرجة متوسطة هو الآخر، وهو يبين وجود بعض النقائص في الوسائل الالكترونية الحديثة كالحواسيب، والانترنت، والانترانت، كما تبين من خلال دراستنا غياب قواعد البيانات التي تمكن الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم، وهو ما يتفق مع دراسة (سماح مؤيد، حسين علي حافظ، 2019) والتي أشارت إلى أن عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في المديرية المبحوثة غير كافي لسد حاجة المنظمة، كذلك تتفق دراستنا في عنصر وجود نقص بالبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات مع دراسة (محسن بن الحبيب، آخرون، 2021) والتي أشارت إلى أن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات لا تدعم التشارك في المعرفة بشكل كافي، من جهة أخرى أوصت دراسة (رائدة مال الله محمد، 2019) بضرورة تعزيز استخدام الانترنت لتشجيع الموظفين على التفاعل وتبادل المعارف وتقوية نظام التقييم والمكافأة لتحفيز العاملين في التشارك المعرفي.

المطلب الثاني: مستوى أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة

إن دراستنا لمستوى أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة بينت لنا وجود متوسط حسابي مرتفع للأداء، يعكس المستوى المرتفع لأداء العاملين بالهيئة محل الدراسة، وما تم تسجيله كذلك أن تقييم أداء الموظفين يخضع وجوبا إلى الأحكام الواردة في المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو 2019، والذي يحدد كفاءات تقييم الموظف، وفي دراستنا تم قياس مستوى أداء العاملين إنطلاقا من ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي (معدل الأداء، وسلوك الأداء، وتطوير الأداء) وهو ما يتفق مع دراسة (سارة بن الشيخ، 2017) وكذلك مع دراسة (نجيب سبع، مناصرة رشيد، 2021) ويمكن مناقشة وتوضيح مؤشرات الأداء من خلال ما يلي:

- معدل الأداء كان بنسبة مرتفعة وهو ما يظهر من خلال إهتمام أفراد العينة بتصحيح الأخطاء والهفوات التي يقعون فيها أثناء قيامهم بعملهم، وكذلك لحرصهم على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وهذا في إطار إحترام قوانين وأنظمة العمل التي تنظم عملهم. وهي تختلف عن دراسة (سارة بن الشيخ، 2017) التي أشارت إلى أن معدل الأداء للموظفين كان بدرجة متوسطة في مؤسسة سوناطراك الجزائرية.

- سلوك الأداء: أظهرت نتائج الدراسة إلى أن سلوك الأداء كان مرتفعا ويتجلى ذلك من خلال العلاقات الجيدة بين أفراد العينة، والتعاون في مجال مشاركة المعرفة في حال وجود أعمال إضافية، وعليه فتصرفات أفراد العينة مقبولة إلى حد كبير، وهو ما يتفق مع رأي المسؤولين بالهيئة محل الدراسة الذين تم مقابلتهم والذين أشادوا بسلوكيات العاملين معهم، وهو ما يتفق مع دراسة (سارة بن الشيخ، 2017)

- تطوير الأداء: أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي للمتغير تطوير الأداء كان مرتفعاً ويبرز ذلك من خلال سعي أفراد العينة لتحسين مستوى أدائهم المهني باستمرار، بالإضافة لسعيهم لإكتساب معارف جديدة تساعدهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، كما يحظى العاملون بالرقابات المالية بفرص التعلم وإكتساب مهارات وخبرات متنوعة من خلال عملهم بالإدارة، كما يبرز مؤشر تطوير الأداء المرتفع من خلال إستعداد العاملون لتلقي معارف وخبرات مهنية جديدة في عملهم بالرقابة المالية.

المبحث الرابع: آلية مقترحة لتفعيل عملية التشارك المعرفي

أثبتت الدراسات العلمية المعاصرة أن المورد البشري هو أهم مورد للمنظمة بالمقارنة مع باقي الموارد التي تحوز عليها المنظمة كالموارد المادية، والموارد التكنولوجية، والمالية، غير أنه وما يمكن ملاحظته ورغم أن المورد البشري هو الأثمن من بين جميع الموارد الأخرى إلا أنه المورد الأكثر عرضة للخسارة والفقْد، فيمكن خسارته في لحظة سواءً بالوفاة أو التقاعد، أو التحويل إلى منظمات أخرى، وهو ما يؤثر سلباً وبشكل كبير في حال حدوث ذلك ويعرض المنظمة لخسائر كبيرة نتيجة لفقْد أهم عوامل بقائها وهي رأس المال البشري.

فالمنظمات الواعية تعتبر العاملين لديها رأس مال بشري يمكن الإستثمار فيه، وتطويره من أجل الإستفادة القصوى منه ومن معارف وخبراته المهنية، لأن طاقات ومهارات الأفراد أصبحت أعلى رؤوس الأموال للمنظمات في عصر الإقتصاد المعرفي، حيث أصبح المورد البشري شريك إستراتيجي فعلي للمنظمة.

وما يمكن ملاحظته هنا هو غياب الدراسات التي تهتم بالمحافظة على معلومات الأفراد ورصد المعارف التي يمتلكونها خاصة المعارف الضمنية والخرجة، والتي ترتبط مباشرة بالخدمات والأنشطة الرئيسية للمنظمة والتي تم إكتسابها من خلال التراكم المعرفي عبر تاريخ عملهم بالمنظمة، وهذا في إطار المحافظة وتأمين الرأس المال البشري أو على الأقل المحافظة على جزء كبير منه.

وفي هذه الدراسة نقترح آلية عملية لتفعيل عملية التشارك المعرفي من أجل رصد أكبر قدر ممكن من المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد ذوي الخبرات المهنية والطاقات المعرفية والتي تراكمت عبر تاريخ عملهم بالمنظمة.

الخطوات الأساسية لآلية تفعيل التشارك المعرفي:

— إنشاء قسم أو مصلحة تهتم هذه المصلحة بإدارة المعرفة وعملياتها مثل تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، وتكون هذه المصلحة تابعة لمديرية إدارة الموارد البشرية.

- تحديد المعرفة الحرجة:

وهي أول خطوة عملية تقوم من خلالها المنظمة عن طريق مصلحة إدارة المعرفة بتحديد المعرفة المرتبطة بالأنشطة الأساسية، وهي المعرفة التي تملك فيها المنظمة الميزة التنافسية في نشاطاتها، وأي فقد لها يؤدي إلى فقدان المنظمة إلى عوامل نجاحها وتفوقها في مجال نشاطها، أي أن المعرفة الحرجة تتكون من العناصر الأساسية لمنتجات المنظمة؛

- تحديد العناصر المستهدفة:

الخطوة الثانية تأتي مرحلة تحديد العناصر المستهدفة من العملية المعرفية، ويتم إختيارهم بناء على إقتراحات الرؤوساء والمديرين من الكوادر والكفاءات البشرية التي تملك رصيذا معرفيا وخبراتيا كبيرا، تراكم خلال سنوات العمل الطويلة بالمنظمة؛

- إجتماعات العمل

من خلال اجتماعات العمل يتم طرح المشاكل التي تواجه المنظمة والعناصر الأساسية التي تحتاج لتجميع المعارف عنها، ويقوم فريق العمل بمصلحة إدارة المعرفة بتسجيل جميع الملاحظات والإقتراحات التي قدمها الحاضرين في الإجتماع؛

_ القيام بإختبارات فجائية:

في هذه المرحلة تقوم مصلحة إدارة المعرفة بإجراء إختبارات مفاجئة تدخل في إطار التقييم للموارد البشرية المؤهلة، تستهدف رصد وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي يمتلكها الكوادر الإدارية بالمنظمة، وتتم هذه العملية من خلال عدة طرق كإجراء محاكاة لمشكلة معينة يحتمل أن تقع فيها المنظمة مستقبلا، وبالتالي الإستعداد لكل طارئ قد يحدث في المنظمة لاسيما ما يمس بالأنشطة الرئيسية وعمليات الإنتاج الأساسية؛

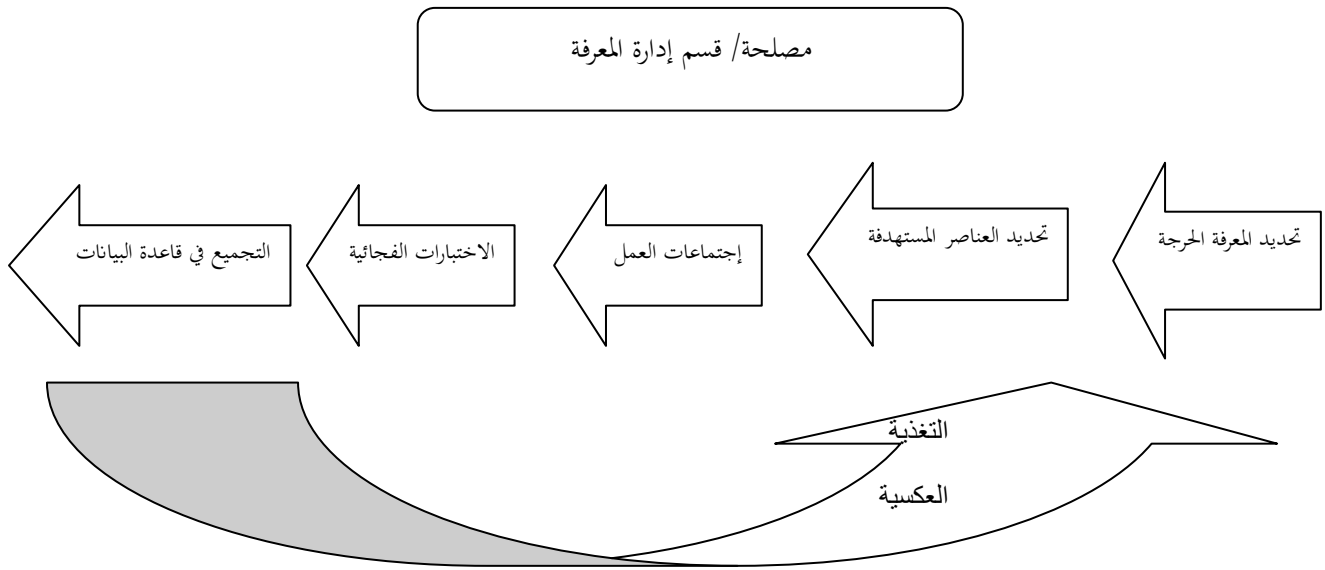
- إنشاء قاعدة بيانات داخلية:

لتجميع المعلومات وجميع البيانات التي تم تجميعها، حيث يتم تحيينها بإستمرار ودوريا من خلال فرق عمل مختصة تنشأ لهذا الغرض، كما يتم فيها وضع جميع مخرجات التكوين، والتقارير التي توصلت إليها مصلحة إدارة المعرفة

وتتم فيها مراجعة المخرجات وتحديد الخطوات التي مرت بها عملية الرصد المعرفي.

إذن ومن خلال هذه الآلية يمكن للمنظمة المحافظة على المعلومات والخبرات الموجودة لدى أفرادها خاصة المعارف الحرجة، وبالتالي فهي تضمن بقاء هذه الخبرات المهنية حتى في حال مغادرة العاملين للمنظمة، وهو الأمر الذي من شأنه يضمن بقاء المنظمة والمنافسة في مجال نشاطها ويقلل من مخاطر خسارة رأس المال البشري.

الشكل رقم (4-7) آلية عملية لتفعيل التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل قمنا بالدراسة الميدانية للتعرف على أثر التشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة (الفردية، التنظيمية، التكنولوجية)، على أداء العاملين (من خلال ثلاثة أبعاد وهي معدل الأداء، سلوك الأداء، تطوير الأداء) بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة، حيث تبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين، بالرغم من وجود مستوى متوسط للتشارك المعرفي بالهيئة المدروسة، إذ تناول هذا الفصل أربعة مباحث رئيسية، بدءا بتحليل عبارات الاستبيان لتحديد درجة موافقة أفراد العينة عليها وأهميتها، بالإضافة إلى معرفة وجهة نظر أفراد العينة حول واقع متغيري الدراسة التشارك المعرفي وأداء العاملين، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى إختبار فرضيات الدراسة عن طريق الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم التوصل إلى نتائج ومناقشتها، وأخيرا تناولنا في المبحث الرابع آلية مقترحة لتفعيل عملية التشارك المعرفي من وجهة نظر الطالب.

الختامة

خاتمة عامة

حرصت الدراسة على تحليل أثر التشارك المعرفي بأبعاده (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة (التابعين للمديرية الجهوية للميزانية بورقلة الجزائر)، حيث تم معالجة هذا الموضوع بالتطرق إلى أربعة فصول، إنطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، من خلال عرض الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة، وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للتشارك المعرفي، وأداء العاملين، بينما تناولنا في الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية والمتمثلة في الدراسات السابقة وفق تقسيم مُحكم يستند إلى بيئات مختلفة عربية وأجنبية، في حين عرضنا في الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة و ذلك بعرض الطريقة والأدوات المستخدمة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، أما الفصل الرابع فجاء لعرض ومناقشة نتائج الدراسة عن طريق تحليل عبارات الإستبيان، وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها، ولقد أدركنا من خلال هذه الدراسة وجود تأثير لُبُعدي التشارك المعرفي (الفردي، والتنظيمي) على أداء العاملين، بينما سجلنا عدم وجود تأثير للُبُعدي التكنولوجي على المتغير التابع أداء العاملين. وبعد إختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

نتائج إختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، تم تأكيد هذه الفرضية حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.394) أما معامل التحديد (R Deux) بلغ 0.155 وهو يعني أن متغير التشارك المعرفي يفسر 15.5 % من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين والباقي يعود لعوامل أخرى.
- الفرضية الفرعية الأولى: تستند هذه الفرضية أن مستوى التشارك المعرفي مرتفع في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، حيث تم نفي هذه الفرضية وذلك بتسجيل مستوى متوسط من التشارك المعرفي بالهيئة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتشارك المعرفي (3.36) مما يدل أن مستوى التشارك في الهيئة محل الدراسة متوسط ويقابل اتجاه إجابة محايد.
- الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن هناك مستوى أداء مرتفع لدى العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، وهو الأمر الذي تم تأكيده حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع (4.19) وهو متوسط حسابي مرتفع؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: تركز هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التشارك المعرفي وأبعاد أداء العاملين في الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، وهو الأمر الذي تم تأكيده حيث أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (0.394)؛ حيث قسمت هذه الفرضية إلى:

خاتمة عامة

- الفرضية الجزئية الأولى: تستند هذه الفرضية لوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، وهو الأمر الذي تم تأكيد من خلال تسجيل تأثير إيجابي للبعد الفردي حيث بلغت قيمة T المحسوبة بلغت 7.493 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (341) كما سجلنا أن مستوى المعنوية بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الفردي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة"، وبالنسبة لطبيعة التأثير نلاحظ أن إشارة معامل β موجبة، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي للبعد الفردي على أداء العاملين.
- الفرضية الجزئية الثانية: حيث تنص هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛ وهي الفرضية التي تم تأكيدها حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.131 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (341) كما سجلنا أن مستوى المعنوية بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " H_1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة"، وبالنسبة لطبيعة التأثير نلاحظ أن إشارة معامل β موجبة، مما يدل على أن هناك تأثير إيجابي للبعد التنظيمي على أداء العاملين.
- الفرضية الجزئية الثالثة: وتنص هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة؛ إذ تم نفي هذه الفرضية حيث كانت قيمة مستوى المعنوية 0.488 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، أي أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد التكنولوجي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أدائهم تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي). وهي الفرضية التي تم إثباتها بعدم تسجيل أي فروق تبعا للمتغيرات الشخصية.

نتائج الدراسة:

من خلال الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التشارك المعرفي على مستوى الرقابات المالية لجهة ورقة متوسط نظرا للتأثير السلبي لمتغير البُعد التكنولوجي، و بدرجة أقل البُعد التنظيمي؛
- بينت الدراسة أن هناك مستوى أداء مرتفع لدى موظفي الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقة ويتجلى ذلك من خلال معدلات الأداء المرتفعة وسلوكيات الموظفين، بالإضافة لنظرتهم الايجابية لإمكانية تطوير أدائهم مستقبلا؛
- أشارت الدراسة لوجود تأثير إيجابي لسلوك التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقة؛
- يمتلك موظفي الرقابات المالية لجهة ورقة درجة عالية من الوعي لأهمية التشارك المعرفي سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة بصفة عامة؛
- بينت نتائج الدراسة أن موظفي الإدارات المكلفة بالميزانية يمتلكون قناعة بأهمية تبادل المعارف والخبرات المهنية فيما بينهم، نظرا لطبيعة العمل في الرقابة المالية والتي تستوجب نشر كل جديد فيما يخص القوانين والمراسيم التنفيذية التي تسيّر عملهم؛
- إتضح من الدراسة أن العلاقات بين الموظفين بالهيئة محل الدراسة تتميز بالثقة المتبادلة والانفتاح وهو ما يشجعهم على بذل مجهودات أكثر في عملهم؛
- أشارت نتائج الدراسة أن التشارك المعرفي يساهم في زيادة الثقة بين الموظفين ويعزز من علاقات العمل والتعاون؛
- إن خلق جو تسوده الثقة المتبادلة يساعد الموظفين على المثابرة والإبداع؛
- يساهم التشارك المعرفي في خلق فرق عمل تتبادل المعارف والخبرات فيما بينها؛
- لا يجد غالبية أفراد الرقابات المالية أي حرج بخصوص مشاركة المعرفة وبالتالي فهي عملية طوعية منهم ولا يترددون في ممارستها؛
- يخشى غالبية أفراد العينة المدروسة من إساءة فهم الآخرين لما يقدمونه لهم من معارف وبالتالي يحرصون على ضمان الفهم الجيد من قبل مُستقبلي المعرفة؛

خاتمة عامة

- بينت نتائج الدراسة أن التشارك المعرفي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن الشعور بالرضا الوظيفي نتيجة عوامل أخرى يساهم بدوره في زيادة التشارك المعرفي، أي أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والتشارك المعرفي؛
- الهيكل التنظيمي بالهيئة محل الدراسة يعتبر بسيط على مستوى الرقابات المالية، أما على مستوى المديرية الجهوية للميزانية فهو معقد نوعا ما، حيث يجد الموظف بالرقابة المالية صعوبة في التواصل مع الهيئات الإدارية بالمديرية الجهوية للميزانية، ويتحتم عليه موافقة مسؤوله المباشر (المراقب المالي) من أجل التواصل مع هذه الهيئات الإدارية؛
- وعليه هناك مرونة في التشارك المعرفي بين موظفي الرقابات المالية، ويمكن لأي موظف التواصل مع المراقب المالي أو المراقبين الماليين المساعدين، أو رؤساء المكاتب والفروع، أما عن التشارك المعرفي بين موظفي الرقابات المالية وموظفي المديرية الجهوية للميزانية فهو غير مرن ويحتاج إلى إعادة نظر، من خلال توفير منصة تواصل إلكترونية تمكنهم من التحوار فيما بينهم بكل أريحية؛
- إن الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة تشجع على التشارك المعرفي بين الموظفين وتساهم في بعث العمل الجماعي؛ في ظل عدم وجود الأنانية في تقاسم المعرفة؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة يمتلكون البعد الفردي المحدد للتشارك المعرفي من وعي ومهارات متعددة، ودافعية لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الإدارة؛
- إن الهيئة محل الدراسة لا توفر حوافز ومكافآت خاصة بالموظفين الذين يتشاركون معارفهم وخبراتهم المهنية مع زملائهم، وهو الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالإحباط نتيجة لذلك؛
- كما أن الهيئة المدروسة لا تعترف غالبا بإسهامات الأفراد المشاركين لمعارفهم الضمنية أو الصريحة؛
- إن نظام الحوافز والأجور لا يشجع الموظفين على التشارك المعرفي فيما بينهم مما يستوجب إعادة النظر فيه؛
- إن بيئة العمل المادية في غالبية الرقابات المالية لا تشجع على التشارك المعرفي نظرا لوجود نقائص تتعلق بالتهوئة والإضاءة والتكييف، ومكاتب العمل والكراسي...؛
- إن الوسائل الإلكترونية بالهيئة محل الدراسة ليست متاحة لجميع الموظفين؛
- إن التواصل بين الموظفين من خلال شبكة الأترنت ضعيف وهذا حسب غالبية أفراد العينة المدروسة، ويقتصر على الحوارات التي تجري بينهم خارج أوقات العمل على مستوى مواقع التواصل الاجتماعي؛

خاتمة عامة

- أثبتت النتائج وجود نقص كبير في الوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الحواسيب الأنترنت، الأنترنت، الفاكس.
- بالإضافة إلى غياب قواعد البيانات الخاصة بحفظ مختلف المعارف والمعلومات التي يحتاجها الموظفون في عملهم؛
- كما أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود تناسب بين كمية ومواصفات أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة مهام الإدارة؛
- بينت النتائج عن وجود مستوى أداء عالي لدى الموظفين ويعود ذلك إلى معدل الأداء المرتفع من خلال حرص العاملين على إنجاز كل ما يتعلق بواجباتهم الوظيفية في الوقت المحدد مع الحرص على تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة، مع وجود سلوكيات إيجابية لأداء الموظفين تدفعهم للتعاون والعمل فيما بينهم ومواجهة مختلف المشاكل التي تواجههم بالتعاون كفريق واحد على حلها، كما يرجع الأداء العالي لأفراد العينة لنظرتهم الإيجابية بخصوص تطوير أدائهم مستقبلا، ويتجلى ذلك من خلال عملهم على التعلم واكتساب مهارات جديدة لتحسين أدائهم؛
- يوجد تأثير متوسط لمتغيرات العوامل التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة، حيث كان لمتغيري الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية الأثر الأكبر في ذلك، ثم متغير سير العمل وأخيرا متغير المكافأة؛
- بينت الدراسة أن (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) هي المحدد لعملية التشارك المعرفي؛
- كما أشارت نتائج الدراسة أن أداء العاملين يتحدد من خلال أبعاد أساسية وهي معدل الأداء، سلوك الأداء، وتطوير الأداء.

مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في تحسين أداء العاملين وكذا تفعيل عملية التشارك المعرفي بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة وذلك من خلال النقاط التالية:
- ضرورة إشاعة المفاهيم التي تؤكد على أهمية نقل وتبادل المعارف من خلال التشارك المعرفي؛
- ضرورة وضع متغير التشارك المعرفي كنقطة أساسية من نقاط التقييم (الثلاثي، والسداسي، والسنوي) للعاملين؛

خاتمة عامة

- أي الأخذ بعين الإعتبار مستوى التشارك المعرفي لكل موظف كعنصر من عناصر تقييم الأداء سواء في التقييم الثلاثي، أو السداسي أو السنوي؛
- ينبغي توفير الوسائل التكنولوجية من حواسيب وأجهزة الاتصالات المختلفة كالهاتف والفاكس بشكل كاف حتى يدعم عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين؛
 - ضرورة إنشاء منصة إلكترونية للتواصل بين موظفي الرقابات المالية فيما بينهم، وكذا فيما بينهم وبين موظفي المديرية الجهوية للميزانية؛
 - ضرورة إنشاء قاعدة بيانات على مستوى المديرية الجهوية للميزانية لتجميع أكبر عدد ممكن من المعلومات، وكذا القوانين والمراسيم التنفيذية المختلفة التي يحتاجها كل الموظفين بالهيئة محل الدراسة؛
 - ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة على مستوى الرقابات المالية جهة ورقلة خاصة؛
 - ضرورة تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم وخبراتهم المهنية فيما بينهم لحل مشاكل العمل المختلفة؛
 - القيام بدورات تكوينية من أجل تحسين المستوى لاسيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 - إحداث مصلحة أو قسم خاص بالمديرية الجهوية للميزانية يهتم بإدارة المعرفة وعملياتها؛
 - ينبغي الإستعانة بالعاملين أصحاب الخبرة المهنية والتراكم المعرفي لاسيما المراقبين الماليين من أجل إعداد وإقتراح برامج تكوين تتلائم والاحتياجات الفعلية للعاملين؛

آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع التشارك المعرفي وتأثيره على أداء العاملين من المواضيع الحديثة التي نالت على إهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، وهو الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث والتمحيص، نظرا لوجود عدة جوانب تفتقر إلى البحث خاصة على الصعيد الوطني، ولذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها:
- دور التشارك المعرفي في تحسين علاقات العمل بين الموظفين؛
 - مدى إستعداد الموظفين بالإدارات العمومية للتشارك المعرفي؛
 - محددات أداء الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية؛
 - دراسة مقارنة لواقع التشارك المعرفي بين مؤسسات القطاع العام والخاص في الجزائر؛
 - دراسة الحوافز المؤثرة على التشارك المعرفي بين العاملين؛
 - دراسة تحليلية للعوامل التنظيمية المؤثرة على أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

الكتب:

1. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة (جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) 2005.
2. هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.
3. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 124.
4. مُجد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
5. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2014، الإمارات العربية المتحدة.
6. مُجد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان.
7. أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
8. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
9. اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2015.
10. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
11. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن.
12. بروبست جيلبرت، وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004.
13. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
14. نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. البطاينة مُجد، المشابقة زياد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
16. حسن عبد الرحمان الشيمي ، إدارة المعرفة: الرؤى المعرفية بديل، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
17. جلاب أحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، سنة 2011.
18. العنزى سعد علي، نظرية المنظمة: مفاهيم مداخل عمليات، مكتبة السيسبان، بغداد، العراق، 2015.
19. رضا صاحب أبو حمدات، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، سنة 2012.
20. حمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2008.
21. حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
22. الزبيدي غني دحام تناي، عبد الناصر حافظ، حسين وليد حسين، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

قائمة المراجع

23. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة 2، الأردن، 2004.
24. الصياغ عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة 01، عمان، 1998.
25. مزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
26. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
27. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، جمهورية مصر العربية، 2004.
28. عبدالباري ابراهيم ذرة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
29. راوية حسن مجد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية، 1999.
30. الفروخ فايز، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
31. أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان 2005.
32. مجد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، 1998.
33. مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
34. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت، 1997.
35. إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان الأردن، 2004.

الرسائل والأطروحات

1. ريمان دريس، نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.2019.
2. بوجمة عوني، أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة حالة عينة من الأطباء بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، أطروحة دكتوراه تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
3. نضال عبد اللطيف الشمالي، العوامل الخمسة للشخصية وعلاقتها بالإكتئاب لدى المرضى المترددين على مركز غزة المجتمعي، برنامج غزة للصحة النفسية، رسالة ماجستير، تخصص الصحة النفسية والمجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.
4. ناصر مجد العديلي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، (دراسة منشورة)، معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة هبولدت، ولاية كاليفورنيا، 1981.
5. مطيع إبراهيم حسين أبو مصبح، أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2015.
6. العامر فيصل، دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
7. شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، 2000-2004، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2003.

قائمة المراجع

8. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003-2004
9. عرابية الحاج، أثر إزدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات: دراسة مقارنة (القطاع العام، القطاع الخاص)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص: تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
10. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
11. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
12. عبد المليك مزهودة، دور وأهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 1997، 1998.
13. العتيبي محمد مبارك، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عمان، 2007.
14. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
15. عيسى حمد علي عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
16. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2013، 2014.
17. داوود سليمان الحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال: حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإقتصاد جامعة حلب سوريا، سنة 2013.
18. ساجدة أحمد عاطف حرارة، أثر كفاءة وفاعلية الرقابة المالية على ترشيد الانفاق، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2016.
19. عيسى حمد علي عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

1. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، سنة 2012
2. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، 2015
3. أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 130 / 2017،
4. سلمى محمود محمد البلوى، "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود"، العدد 183، الجزء الثاني، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2019.
5. ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر قاملة، مجلة المؤسسة العدد 3-2014 جامعة الجزائر3، 2014
6. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، " تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة " ، العدد06، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2014.
7. أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسرس، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد مئة وثلاثة عشر، سنة 2017.
8. سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ، تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 42، العدد 120/2019.
9. ياسف حسبيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 10، العدد 1، سنة 2013.
10. وحيد بن أحمد الهندي، نايف بن سليمان المطلق، نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 59، العدد 4، 2019، المملكة العربية السعودية.
11. رابح برباخ، إستخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بجودة إجراء العمل في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالمسيلة، مجلة الابداع الرياضي، المجلد رقم 10، العدد 1، جوان 2019.
12. بوداود إبراهيم، إستخدام مصطلح تكنولوجيا المعلومات في تخصص المكتبات والمعلومات: إرساء نظري (الجزء الأول)، مجلة المكتبة، المجلد 11، العدد 01، 2019.

قائمة المراجع

13. محمود هاني دلول، مدى تطور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وعلاقته بكفاءة نظم المعلومات المحاسبية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية الفلسطينية بقطاع غزة- دراسة تطبيقية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، أكتوبر 2019.
14. داوود سليمان الحمد، عمر مُجد دره، واقع واتجاهات التشارك بالمعرفة بين طلاب جامعة ماريدن التركية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الثالث، مارس 2019.
15. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.
16. سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 11، عدد 04 أكتوبر 2019، السنة الحادية عشر.
17. معاذ غسان إسماعيل، تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 115، 2019، جامعة بغداد العراق.
18. علا ميمي، شبلي سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 22، العدد 01، 2019.
19. أحمد نوار نصيف جاسم، الخوافز ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة إستطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للإستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 2017/40، جامعة تكريت العراق.
20. بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج. مقال بمجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي 2020
21. بوطالب جهيد، نجيمي عيسى، أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل الجزائر، مقال بمجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر (الجزء الأول، سنة 2020)
22. سلمان جودي داود، التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالأداء، مقال بمجلة آداب البصرة، كلية الآداب جامعة البصرة، العراق، العدد 90، 2019
23. شاكر جار الله الخشالي، مجد مُجد الحوامدة، التشارك بالمعرفة وأثرها في جودة حياة العمل: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مقال بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 27، رقم 03، سنة 2019.
24. عزيز دحماني، نفيسة ناصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة بإستخدام نماذج المعادلات البنائية، مقال بمجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح بورقلة، المجلد 01، العدد 19، سنة 2019.
25. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية، مقال بمجلة العلوم التربوية، المجلد 31، العدد 03، الرياض السعودية، 2019.

قائمة المراجع

26. سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المديرية العملية للإتصالات بولاية المدية، مقال بدراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، أكتوبر 2019، السنة الحادي عشر.
27. بن الدين نور الهدى، بن ديدة هوارى، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات: دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، مقال بمجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد: 04، عدد: 07، ديسمبر 2018.
28. حاتم علي عبد الله الحمداي، أثر التشارك المعرفي في إستدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، مقال بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، بغداد العراق سنة 2018
29. مُجّد أمين عبد الصمد مرغلاني، مُجّد أحمد الزيني، العوامل المؤثرة في مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في بيئة مراكز مصادر التعلم بمحافظة جدة، مقال بمجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، المجلد 24، عدد 2، سبتمبر 2018، السعودية.
30. ضرغام علي مسلم العميدي، دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة الكوفة، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الحادي والأربعون، العدد 155، سنة 2018.
31. عبد الحميد نعيجات، أحمد الأمين يوسف، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين: دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الأجر، مقال بمجلة إقتصاديات المال والأعمال، سنة 2018،
32. أحمد كريم جاسم، ونام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، سنة 2017.
33. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، سنة 2015.
34. ججيق عبد المالك، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج، الجزائر، مقال بمجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي الجزائر العدد: 8 جوان 2015.
35. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مقال بمجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2015.

البحوث والملتقيات

1. خيرو، قتيبة صبحي أحمد وجلال سحر، أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، بعنوان: "إدارة المعرفة في العالم العربي" من 26-28 نيسان 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردن.
2. اسمهان ماجد الطاهر، ابراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث، بعنوان: إدارة المنظمات - التحديات العالمية المعاصرة - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27، 28 نيسان 2009.
3. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2009.
4. سماح مؤيد المولى، حسين علي حافظ، تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، مقال بمجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 42، 2019 / 120.

مواقع الأنترنت

1. الموسوعة، بتاريخ: 20/09/2021 متاح على الرابط التالي: <https://wiki.kololk.com/wiki/16072-tasleh-o-al3ab>
2. آية سعد، تعريف الثقة بالآخرين، عالم المعرفة: أكبر موسوعة في الوطن العربي، تاريخ النشر: 13 أكتوبر 2000، تاريخ الإطلاع عليه: 19/09/2021، متاح على الرابط التالي: <https://m3refh.com>
3. مجّد خطاب، القوى والعوامل التكنولوجية التي تؤثر في أي منظمة، مقال بموقع أسود البيزنس، تاريخ الإطلاع عليه: 23/09/2021، على الساعة: 25:00، متاح على الموقع: <https://www.business4lions.com/technological-factors>.

التقارير والقوانين التنظيمية

1. مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، منشورات المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61، مارس 2007، السنة السادسة.
2. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 يونيو سنة 2011 المحدد لتنظيم المديرية الفرعية للمديرية الجهوية للميزانية وسيهرها في مكاتب.
3. المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

الكتب:

1. Nonaka, I, and Takeuchi, H , (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation, Oxford university press.
2. Harryson A, S, (2002), Managing Knowledge Who Based Companies : Published By Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Britain, Second Edition, P P 147, 150

3. Alkahaldi, Firas, (2003), An integration of information technology, culture of knowledge transfer and innovative work environment in support of organization al knowledge creation activities, unpublished Ph D, thesis, University of Huddersfied.
4. Gartner Group,(1998), will your Culture Support KM? Work Force, 77,(10), P44
5. Griffiths, E (1997), knowledge Management For Global OprationSavd its Impact, Oil and Gaz in dustry, February, 13, P 62
6. Nonaka, I, and Takeuchi, H , (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create The dynamics of innovation, Oxford university press.
7. Mckechine (1998), Websters New Twentieth Century Dictionary of English Language, willian Collins Ward Publish Co, Inc,
8. Hols apple, C, and M,Singh : the knowledge management value systems with applications ; Activities for competitiveness. Expert systems with applications, Vol 20. 2001. P 82
9. Laudon , Kenneth C.&Laudon , Jane P., "Management Information Systems" , 10 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2007, P 435
10. Dalkir, Kimiz (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, U.S.A. ElservierButtesworth- Heinemann, P 22
11. Todd R, Groff, Thomas, P. Jones, Introduction to knowledge management: KM in Business, Butterworth Heinemann, USA, 2003, P 2
12. Rong, D. U, shizhong, & A, Yuging, Ren, 2007, Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xian, chine, Journal of Expert Systems with Application, P 38
13. Lin, hsiu fen, 2007, Knowledge sharing & Firm ; innovation capability an empirical study, P 16
14. Earal, M.J (1988) , information Management, New York, Oxford University press.
15. Anonymous (1999). IT Workers expect career development and job satisfaction. HR Focus, 8 , 4-5
16. Irma B, Fernandez, Rajiv Sabaherwal, Knowledge Management: System and Processes, New York, 2010,P59
17. Laura Phirmis, Capitser et Partager les Connaissances pour assurer une meilleure Gouvernance Associative, mémoire pour obtenir la titre professionnel (chef de projet en ingénierie documentaire), INTD sciences et techniques, Paris, 2009 ,P25
18. Reynolds, L, (1998), the trust effect, Nicholas BrealeyPublishing,London P 11.
19. Davenport, T, H&Prusak, L (1998) Working knowledge How Organizations manage what they know- Harvard Business school press, Boston M A. P 113.
20. Suleiman Mostafa Al-Dalahma (2008), Fundamentals of Accounting Information Systems and Information Technology, First Edition, Jordan, Dar AlUraaq Publishing and Distribution.
21. R,Brosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les édition d'organisation, paris,1989, P11
22. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances), 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.
23. Vincent Plauchu , Mesure et amélioration des performances industrielles –Tome2- University Pierre Mendés France –UPMF- Office des publication , Paris, 2006, P, P5, 6.

24. Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480
25. Yong Cao, Yang Xiang, "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", Management Decision, Vol. 50 Issue: 4, 2017, pp.591-610
26. ÖmürHakanKuzua *, DeryaÖzilhan, The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 1370 – 1374
27. Uma sekaran, 1999, research methods for business: A skill Building AProach, Fourth Edition, USA, P 294.

المقالات

1. Yu, H , Tatoglu, E, Zaim, S, (2007), Do we know what really drive KM performance, Journal of knowledge management 11 (06): p p 39, 76
2. Law, Chuck C ,H &Ngai, Eric W,T (2008) An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance, Expert system with Applications 34, PP 2342-2349, Elsevier.
3. Hsiu Fen Lin ; Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, International Journal of manpower, Emerald Group Publishing Limited, vol 28, N° 3/4, 2007, p 318,
4. Dulce V, Marques et al, Knowledge sharing networks and performance, comportamientoorganizational E GESTAO, 2008, VOL. 14, N 2, P 166.
5. Bartol, K, M &Srivastava, A .(2002) Encouraging Knowledge sharing : the role of organizational reward systems, Jornal of Leadership and Organization Studies, 9(1), P 65
6. MarylèneGagné, A Model of Knowledge sharing Motivation, Human Resource Management, Human Resources Management, July-August 2009, Vol .48, N 4, Wiley Inter Science, 2009, P 572
7. Christensen,peterholdt, 2007, (knowledge sharing moving away fromthe obsession with best practices), Journal of Knowledge Management, volum 11,(1) P 36.
8. Wang, sheng, 2009, (knowledge sharing ; a review and direction for future research), Human Resource Management Review 20(2)
9. Aysegul, E,K(2011),Empowered Employees' knowledge sharing behavior, Intrnational Journal of business and Management studies, Vol 3, N 2, ISSN: 1309-8047 (online), P69, 76
10. NorizzatiAzudin et al ; knowledge sharing among workers : a study on their contribution throug informal communication in cyber Java malaysian, knowledge management and E-Learning, an International journal, Vol 2, P 143,
11. Marquardt, Michael, J. (2002) Building the learning Organization : Mastering the 5 Elements for corporate, USA, Davis- Black publishing company.
12. Cheng F,YehC,Tuc (2008), Trust and knowledge sharing in green supply chains, journal of supply chain management, Vol 13, No 4 P 283
13. AL Alawi, (2007), Organizationl cultural and knowledge sharing : critical success factors, journal of knowledge management Vol 11, No; 2

14. A ,Y , Nahm et Al, the impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance, Journal of operations Management, ISSUE: 21, 2003, P 283
15. Linda Koopmans el al; Conceptual Frameworks of Individual Work Performance, A Systematic Review, Volume 53, Number 8, August 2011, p1
16. Hanna Elias Abebe&TegegneTesfaye Haile, The Impact of Reward and Knowledge Sharing Practices on Employee Performance: A Comparative Analysis between Awash and Dashen Bank S.C, International Journal of Business and Management; Vol. 15, No. 3; 2020, Published by Canadian Center of Science and Education.
17. Thi Phuong Linh Nguyen, Nhat Minh Tran, XuanHau Doan and Van Hau Nguyen, The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees, Management Science Letters 10 (2020) 53–62
18. Joosung Lee , the Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View , Administrative Sciences, Adm. Sci., Volume 8, Issue 2 (June 2018) – 15 articles, Basel, Switzerland.
19. Angela TitiAmayah, (2013) "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization", Journal of Knowledge Management, Vol. 17 Issue: 3, pp.454-471
20. FarwaMuqadas, Muhammad Ilyas, UsmanAslam, & Ubaid Ur Rehman, ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES' CREATIVITY AND WORK PERFORMANCE, PAKISTAN BUSINESS REVIEW OCT 2016, Vol 18, No 3 (2016)
21. KaisaHenttonen, AinoKianto and PaavoRitala, Knowledge sharing and individual work performance: an empirical study of a publicsector organization, Journal of Knowledge Management, Volume 20 Issue 4, Publication date: 11 July 2016
22. Muhammad SajidSaeed, The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance, Journal of Resources Development and Management, Vol.21, 2016
23. Yeo-Jin Kang , Seok-Eun Kim, Gee-Weon Chang, The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea, International Journal of Public Administration, 31:14, 1548-1568,
24. Mohammad HosseinMoshrefJavadi, NasimDarvishZadeh, MoeideZandi, JavadYavarian, Effect of Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance, International Journal of Human Resource Studies, 2012, Vol. 2, No. 1
25. en-te Yang, The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 2 2007

البحوث والمناقشات

1. ChontichaMathuramaytha, Developing knowledge sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations a Theoretical Model, International conference on Education and Management Innovation, IPEDR Vol 30, Singapore, 2012, PP 286, 287

قائمة المراجع

2. Ali Abdulla Ahmad Bahloq, A research on knowledge management Key Performance Indicators and its effect on employee behaviour to share knowledge and the impact on)organization performance in organization in the UAE, MSc Project Management, the british university in Dubai, march 2011.
3. Bartheleme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval –Québec- Juin 2001, P2, P 3.

مواقع الأنترنت

1. Peter, H., Christensen, "Knowledge Sharing: Time Sensitiveness and Push-Pull Strategies in Anon-HypeOrganization" , www.brint.com/papers/kmebiz.htm, 2003 .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01) قائمة الأساتذة والخبراء المحكمين للإستبيان

الدرجة العلمية	الهيئة المستخدمة	التخصص	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	تسيير عمومي	عراية الحاج	01
أستاذ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	مناصرية رشيد	02
أستاذ محاضر قسم ب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	النجمي سعيدات	03
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	طواهير عبد الجليل	04
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم تسيير	خالد رجم	05
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم مالية ومحاسبية	خمقاني بدر الزمان	06
أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الوادي	علوم تسيير	مسغوني منى	07
المدير الجهوي للميزانية بورقلة	المديرية الجهوية للميزانية	إدارة الموارد البشرية	عبد المجيد عبد الصمد	08
مراقب مالي بلدية ورقلة	الرقابة المالية بلدية ورقلة	إدارة الموارد البشرية	عادل علالي	09

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (02) إستمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات موظفي الرقابات المالية (المديرية الجهوية للميزانية لجهة ورقلة): يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الضروري لإنجاز أطروحة دكتوراه علوم تسيير تحت عنوان " أثرالتشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحض بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

مفهوم التشارك المعرفي:

يقصد بالتشارك المعرفي قيام الفرد بمشاركة معارفه وخبراته الخاصة مع غيره من الأفراد عن طريق التفاعل الإجتماعي والاتصالات، والتي تؤدي إلى خلق معرفة جديدة

كذلك هو عملية تبادل المعرفة ذات العلاقة بالعمل بين الموظفين، من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية للفرد وللمنظمة

المحور الأول : معلومات متعلقة بالعاملين:

الجنس	ذكر		أنثى	
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
العمر	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
عدد سنوات العمل	ثانوي فأقل	شهادة اليسانس	شهادة الماستر	دراسات عليا
المؤهل العلمي				شهادة أخرى، أذكرها

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالتشارك المعرفي

الرقم	البند				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البُعد الفردي (الوعي، الثقة، الشخصية، الرضا الوظيفي)				

قائمة الملاحق

					يكتسي التشارك المعرفي في مجال عملي أهمية بالغة	01
					لدي وعي عميق بفوائد التشارك المعرفي في مجال عملي	02
					مقتنع بأهمية مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين	03
					أدرك أن مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي سوف يسمح لنا بحل مشاكل العمل	04
					تتميز العلاقات فيما بيننا بالثقة المتبادلة والانفتاح	05
					تساهم مشاركة المعرفة في زيادة الثقة بين الأفراد في مجال العمل	06
					تخلق الثقة المتبادلة بيننا نتيجة التشارك المعرفي روح المثابرة والإبداع	07
					تمكنا الثقة فيما بيننا من التعاون والعمل كفريق واحد	08
					يمكنني مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين طوعيا وبدون حرج	09
					أتردد أحيانا في مشاركة معارفي لعدم أخذها في الإعتبار عند صنع قرارات العمل	10
					أخشى غالبا من إساءة فهم الآخرين لما أقدمه لهم من معارف	11
					أمتنع عن مشاركة معلوماتي مع من لا يبادلني بالمثل معارفه وخبراته	12
					تمنحي مشاركة المعرفة مع زملائي شعورا بالرضا	13
					شعوري بالرضا في العمل يدفعني لأشارك معلوماتي بمعنويات مرتفعة	14
					كمية ونوعية المعارف التي أتلقاها من زملائي تشعرني بالرضا	15

البنء					الرقم	
غير موافق بشءة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشءة		
البءء التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، المكافأة ، سير العمل)						
					قلة المستويات الإدارية سهلت من مشاركة المعرفة بين الموظفين	16
					يمكنني مشاركة معرفتي مع أي موظف بدون وجود عراقيل تتعلق بالسلطة أو التسلسل الإداري	17
					يتمتع الهيكل التنظيمي في الإدارة بلا مركزية عالية تسهل مشاركة المعرفة بين الموظفين	18

قائمة الملاحق

				مرونة الهيكل التنظيمي بالإدارة تساعدني على مشاركة المعرفة بين زملائي الموظفين	19
				من خلال مشاركة المعرفة أصبحت العلاقات بين الموظفين جيدة وإيجابية	20
				يتم تحديد الأهداف وتنفيذها بمشاركة جميع العاملين كما لو كانوا فريقا واحدا	21
				فرق العمل التي تشارك المعرفة فيما بينها تمنح استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها	22
				من خلال مشاركة المعرفة أصبح تقسيم العمل بين الموظفين واضح	23
				توفر الإدارة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم	24
				تسعى الإدارة لجعل مكان العمل مكانا محفزا لمشاركة المعرفة	25
				تعترف الإدارة بإسهامات الموظفين المشاركين لمعارفهم الضمنية أو الصريحة	26
				يشجع نظام الأجور بالإدارة على التشارك المعرفي بين الموظفين	27
				ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على التشارك المعرفي	28
				تسمح القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية بمرونة التشارك المعرفي	29
				تتوفر بالإدارة بيئة عمل مناسبة تساعد على التشارك المعرفي	30
البُعد التكنولوجي (تكنولوجيا المعلومات ، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات)					
				يستفيد الموظفون من الوسائل الإلكترونية وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة	31
				يستعمل الموظفون في الإدارة شبكات المعرفة (الإنترنت) للتواصل مع بعضهم	32
				توفر الإدارة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية	33
				يستعمل الموظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم أعمالهم	34
				تتوفر بالإدارة الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحواسيب، الانترنت، الإنترنت...	35
				تتوفر بالإدارة قاعدة بيانات لتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم	36
				تستخدم الإدارة برمجيات حديثة في إدارة المعرفة باستمرار	37
				تتناسب كمية و مواصفات أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة مهام الإدارة	38

قائمة الملاحق

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بأداء العاملين

البنء					الرقم
غير موافق بشءة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشءة	
أءاء العاملین (مءءل الأءاء، سلوك الأءاء، ءءویر الاءاء)					
					01 أءرص على ءءقیق الأءءاف العامة الءی وءعءءها الإءارة
					02 أنءر ءمیع ما یتعلق بواجباتی الءوظیفیة فی الءوقء المءءء
					03 أراءء عملی لءصءیء الأءءاء والهفوءات الءی أءع فیها أثناء قیامی بعملی
					04 لءی الرءبة والءماس الكافی لإنءاز الأعمال المءلوبة منی
					05 أءصص الءوقء الكاف لإنءاز عملی بءرقة صءیءة
					06 أءعاون مع فرء العمل بالإءارة لإنءاز المهام المءلوبة
					07 أءرص على ءنفیء ءءلیماء والأوامر الصاءرة من الرؤساء
					08 أءعی لإیءاء طرق ءءیءة أكثر فعالية لإنءاز العمل
					09 أءرص على ءءقید والإءءام بقواءین وأنظمة العمل
					10 أءعاون مع زملاءی الموظفین ءوعیا فی ءال وءوء أعمال إءاضایة
					11 أءعاون مع زملاءی الموظفین ءوعیا فی ءال مءاركة المءرفة
					12 أءقبل عادة الأعمال الإءاضایة بءون ءءمر أو شكاءوی من ءلك
					13 لءی علاءاء عمل مءنازة مع زملاءی وأءظى بءءدیرهم وإءءرامهم
					14 أءاول ءاءما ءءسین مءءوی أءائی المهنی
					15 من ءلال المءارف الءی ءلقیءءها فی العمل یمكنی ءءویر أءائی مءءبلا
					16 یمكنی ءءكیف مع ءالاء ءءارءة فی العمل
					17 أءظى بفرصة ءءلم واكتساب مهارة وءبراء ءءیءة فی العمل
					18 أءعی لإكتساب مءارف ءءیءة ءفیدنی فی عملی وءساهم فی ءءسین قءرائی ومهارائی المهنة

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (03) نموذج طلب تقديم مساعدة علمية موجهة للمدير الجهوي للميزانية

Université Kasdi
Merbah - Ouargla
Faculté des Sciences Economiques,
commerciales
et Sciences de
Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
و علوم التسيير

Tél/Fax : 029608219

قسم علوم التسيير

الرقم: 114/2020

ورقة في : 2020

إلى السيد: المدير الجهوي للميزانية بولاية ورقلة

الموضوع : طلب تقديم يد المساعدة

تحية طيبة وبعد ،

يطيب لنا أن نتقدم إليكم السيد المدير بطلب تقديم يد المساعدة للطالب :

مخفاني عنتر سنة الثالثة دكتوراه LMD

تخصص : إدارة الموارد البشرية

* كلية : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير.

* الهيئة الجامعية : جامعة ورقلة.

عنوان المذكرة: "أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية- دراسة لعينة من موظفي الرقابات المالية

جهة ورقة-".

لتمكينه من زيارة مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين العلمية المعمول بها .

و في الأخير تفضلوا سيادة المدير بقبول أسمي عبارات التقدير و الاحترام، و دتم في خدمة العلم و المعرفة.

قسم علوم التسيير
جامعة ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
عنوان المذكرة: "أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية- دراسة لعينة من موظفي الرقابات المالية
جهة ورقة-".
تور الدين من نوادة

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (04) نموذج طلب تقديم تسهيلات موجه للمراقبين الماليين لجهة ورقلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للميزانية

المديرية الجهوية للميزانية بورقلة

14 مارس 2021

المدير الجهوي للميزانية

رقم: 451/م/ع/م/م ج م/2021

الى السادة:

المراقبين الماليين جهة ورقلة

الموضوع: ف/ي تقديم مساعدة لإجراء دراسة علمية

المرجع: المراسلة رقم: 144 بتاريخ: 2021/11/24 الواردة من قسم علوم التسيير بجامعة ورقلة.

المرفقات: نسخة من إستمارة الإستبيان للمعني.

بناء على المراسلة المذكورة في المرجع أعلاه، والمتعلقة بتقديم المساعدة والتسهيلات للطالب: خمقاني عنقرة، لإنجاز الدراسة الميدانية على مستوى إقليم المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، لأطروحة دكتوراه (LMD)، بعنوان: أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية جهة ورقلة، يشرفني أن أطلب منكم تقديم التسهيلات اللازمة للمعني لإجراء الدراسة الميدانية، وهذا في إطار ما تسمح به القوانين المعمول بها.

تقبلوا عبارات الاحترام والتقدير

المدير الجهوي للميزانية

المدير الجهوي للميزانية بورقلة
عبد المعيد عبد الصمد



قائمة الملاحق

الملحق رقم: (05) نموذج طلب مناقشة نتائج الدراسة عن طريق المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للميزانية

المديرية الجهوية للميزانية بورقلة

المدير الجهوي للميزانية

رقم...9.9.6...0.1...9/م/ع/م/م ج م/2021

الى السيد

عادل علالي

المراقب المالي لدى ولاية ورقلة

الموضوع: ف/ي تقديم مساعدة لإجراء دراسة ميدانية

المرجع: إرسال المدير الجهوي للميزانية رقم: 451 بتاريخ: 2021/03/14.

إحاقا بالإرسال المذكور في المرجع أعلاه والمتعلق بتقديم مساعدة علمية للطالب: خمقاني عنتر،

يشرفني أن أطلب منكم تحديد موعد لمناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها مع المعني عن طريق أداة

المقابلة، بحكم أن الدراسة الميدانية كانت في الرقابات المالية لجهة ورقلة، وتمس مستخدمي المديرية الجهوية

للميزانية. وهذا وفق برمجة تتناسب مع وقتكم.

تقبلوا عبارات الاحترام والتقدير

11 محرم 2021

المدير الجهوي للميزانية

لعجيبات علي

مكلف بتسيير مصالح المديرية

الجهوية للميزانية بورقلة



قائمة الملاحق

الملحق رقم: (06) مخرجات برنامج SPSS

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	56

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach عبارات المتغير المستقل مشاركة المعرفة	Nombre d'éléments
,902	38

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ابعاد المتغير التابع اداء العاملين	Nombre d'éléments
,916	18

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	170	49,4	49,4	49,4
	انثى	174	50,6	50,6	100,0
	Total	344	100,0	100,0	

عمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

قائمة الملاحق

Valide	أقل من 30 سنة	16	4,7	4,7	4,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	232	67,4	67,4	72,1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	89	25,9	25,9	98,0
	من 50 سنة فأكثر	7	2,0	2,0	100,0
	Total	344	100,0	100,0	

خبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	39	11,3	11,3	11,3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	195	56,7	56,7	68,0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	80	23,3	23,3	91,3
	من 15 سنة فأكثر	30	8,7	8,7	100,0
	Total	344	100,0	100,0	

مؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	40	11,6	11,6	11,6
	شهادة الليسانس	115	33,4	33,4	45,1
	شهادة الماستر	131	38,1	38,1	83,1
	دراسات عليا	22	6,4	6,4	89,5
	شهادة أخرى، أذكرها	36	10,5	10,5	100,0
	Total	344	100,0	100,0	

منطقة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ولاية ولاقطة	34	9,9	9,9	9,9
	ولاية إيليزي	12	3,5	3,5	13,4
	بلدية جانت	5	1,5	1,5	14,8
	المقرن	3	,9	,9	15,7
	بلدية جامعة	20	5,8	5,8	21,5
	الطيبات	3	,9	,9	22,4
	بلدية تماسين	14	4,1	4,1	26,5
	بلدية ورقلة	12	3,5	3,5	29,9
	بلدية أنقوسة	8	2,3	2,3	32,3
	بلدية المقارين	9	2,6	2,6	34,9
	بلدية سيدي خويلد	9	2,6	2,6	37,5
	بلدية الحجيرة	12	3,5	3,5	41,0
	بلدية الوادي	10	2,9	2,9	43,9
	ولاية الوادي	15	4,4	4,4	48,3
	بلدية غرداية	4	1,2	1,2	49,4

قائمة الملاحق

بلدية عين صالح	14	4,1	4,1	53,5
ولاية غرداية	10	2,9	2,9	56,4
ولاية تمنراست	14	4,1	4,1	60,5
بلدية طولقة	6	1,7	1,7	62,2
بلدية أولاد جلال	13	3,8	3,8	66,0
بلدية الوطاية	5	1,5	1,5	67,4
بلدية بسكرة	11	3,2	3,2	70,6
ولاية بسكرة	44	12,8	12,8	83,4
بلدية تقرت	26	7,6	7,6	91,0
المديرية الجهوية	21	6,1	6,1	97,1
بلدية المنيعية	10	2,9	2,9	100,0
Total	344	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يكتسي التشارك المعرفي في مجال عملي أهمية بالغة	344	4,3895	,82914
لدي وعي عميق بفوائد التشارك المعرفي في مجال عملي	344	4,4099	,66395
مقتنع بأهمية مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين	344	4,4738	,62914
أدرك أن مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي سوف يسمح لنا بحل مشاكل العمل	344	4,4302	,74098
تتميز العلاقات فيما بيننا بالثقة المتبادلة والانفتاح	344	3,7616	,99335
تساهم مشاركة المعرفة في زيادة الثقة بين الأفراد في مجال العمل	344	4,3343	2,28862
تخلق الثقة المتبادلة بيننا نتيجة التشارك المعرفي روح المثابرة والإبداع	344	4,1279	,79424
تمكننا الثقة فيما بيننا من التعاون والعمل كفريق واحد	344	4,3023	,74536
يمكنني مشاركة معارفي وخبراتي مع زملائي الموظفين طوعا وبدون حرج	344	4,3547	,68455
أتردد أحيانا في مشاركة معارفي لعدم أخذها في الاعتبار عند صنع قرارات العمل	344	3,0640	1,14870
أخشى غالبا من إساءة فهم الآخرين لما أقدمه لهم من معارف	344	2,9244	1,16062
أمتنع عن مشاركة معلوماتي مع من لا يبذلون بالمثل معارفهم وخبراتهم	344	2,8692	1,28357
أتمنحني مشاركة المعرفة مع زملائي شعورا بالرضا	344	4,2762	,68886
شعوري بالرضا في العمل يدفعني لأشارك معلوماتي بمعنويات مرتفعة	344	4,2355	,80437
كمية ونوعية المعارف التي أتلقاها من زملائي تشعرني بالرضا	344	3,7674	,96498
قلة المستويات الإدارية سهلت من مشاركة المعرفة بين الموظفين	344	3,1599	1,04171
يمكنني مشاركة معرفتي مع أي موظف بدون وجود عراقيل تتعلق بالسلطة أو التسلسل الإداري	344	3,9099	,97820
يتمتع الهيكل التنظيمي في الإدارة بلا مركزية عالية تسهل مشاركة المعرفة بين الموظفين	344	3,2849	1,08808
مرونة الهيكل التنظيمي بالإدارة تساعدني على مشاركة المعرفة بين زملائي الموظفين	344	3,5436	1,06815
من خلال مشاركة المعرفة أصبحت العلاقات بين الموظفين جيدة وإيجابية	344	3,8140	,92597
يتم تحديد الأهداف وتنفيذها بمشاركة جميع العاملين كما لو كانوا فريقا واحدا	344	3,3866	1,13976
فرق العمل التي تشارك المعرفة فيما بينها تمنح استقلالية كاملة في أعمالها وقراراتها	344	3,3140	1,03311
من خلال مشاركة المعرفة أصبح تقسيم العمل بين الموظفين واضح	344	3,3866	1,11389
توفر الإدارة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم	344	2,4070	1,24191
تسعى الإدارة لجعل مكان العمل مكانا محفزا لمشاركة المعرفة	344	2,7471	1,21098
تتعترف الإدارة بإسهامات الموظفين المشاركين لمعارفهم الضمنية أو الصريحة	344	2,6890	1,19488
يشجع نظام الأجور بالإدارة على التشارك المعرفي بين الموظفين	344	2,3895	1,20228
ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على التشارك المعرفي	344	2,6017	1,20063
تسمح القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية بمرونة التشارك المعرفي	344	3,0640	1,11522
تتوفر بالإدارة بيئة عمل مناسبة تساعد على التشارك المعرفي	344	2,7238	1,18883
يستفيد الموظفون من الوسائل الإلكترونية وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة	344	2,9622	1,35366
يستعمل الموظفون في الإدارة شبكات المعرفة (الإنترنت) للتواصل مع بعضهم	344	2,6831	1,31648
توفر الإدارة تكنولوجيا المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية	344	2,6541	1,29344
يستعمل الموظفون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم أعمالهم	344	2,7384	1,25758
تتوفر بالإدارة الوسائل التكنولوجية الحديثة كالحاسب، الإنترنت، الإنترنت...	344	2,9826	1,33783
تتوفر بالإدارة قاعدة بيانات لتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم	344	2,7238	1,29674
تستخدم الإدارة برمجيات حديثة في إدارة المعرفة باستمرار	344	2,5000	1,20495
تناسب كمية و مواصفات أجهزة الحاسوب مع حجم وطبيعة مهام الإدارة	344	2,5785	1,25923
أحرص على تحقيق الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة	344	4,2035	,70763
أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	344	4,3895	,69944
أراجع عملي لتصحيح الأخطاء والهفوات التي أقع فيها أثناء قيامي بعمل	344	4,4215	,68273
لدي الرغبة والحماس الكافي لإنجاز الأعمال المطلوبة مني	344	4,2442	,79262
أخصص الوقت الكافي لإنجاز عملي بطريقة صحيحة	344	4,3721	,66651
أتعاون مع فرق العمل بالإدارة لإنجاز المهام المطلوبة	344	4,1279	,82309
أحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء	344	4,2762	,74184
أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لإنجاز العمل	344	4,1424	,74038
أحرص على التقيد والالتزام بقوانين وأنظمة العمل	344	4,3692	,62062
أتعاون مع زملائي الموظفين طوعا في حال وجود أعمال إضافية	344	4,0872	,81778

قائمة الملاحق

أتعاون مع زملائي الموظفين طوعيا في مجال مشاركة المعرفة	344	4,1366	,74930
أتقبل عادة الأعمال الإضافية بدون تذمر أو شكوى من ذلك	344	3,6337	1,00993
أحظى بعلاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى بتقديرهم واحترامهم	344	4,2326	,75861
أحاول دائما تحسين مستوى أدائي المهني	344	4,4070	,60855
أمن خلال المعارف التي تلقيتها في العمل يمكنني تطوير أدائي مستقبلا	344	4,1890	,79120
يمكنني التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	344	4,1686	,70859
أحظى بفرصة التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة في العمل	344	3,7878	1,08462
أسعى لاكتساب معارف جديدة تفيدني في عملي وتساهم في تحسين قدراتي ومهاراتي المهنية	344	4,2587	,77115
N valide (liste)	344		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع

حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Remarques

Sortie obtenue	30-AUG-2021 09:49:11
Entrée	Données
	E:\1 مراجع المنكرات الماستر\00000\خمقاني
	عنتر\anter.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	344
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT m04 /METHOD=ENTER m4 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
Ressources	Temps de processeur
	00:00:02,58
	Temps écoulé
	00:00:02,98
	Mémoire requise
	2700 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels
	656 octets

قائمة الملاحق

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتغير المستقل التشارك المعرفي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,152	,45984

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل التشارك المعرفي

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,254	1	13,254	62,683	,000 ^b
	Résidu	72,316	342	,211		
	Total	85,570	343			

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل التشارك المعرفي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,073	,141		21,734	,000
	المتغير المستقل التشارك المعرفي	,337	,043	,394	7,917	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

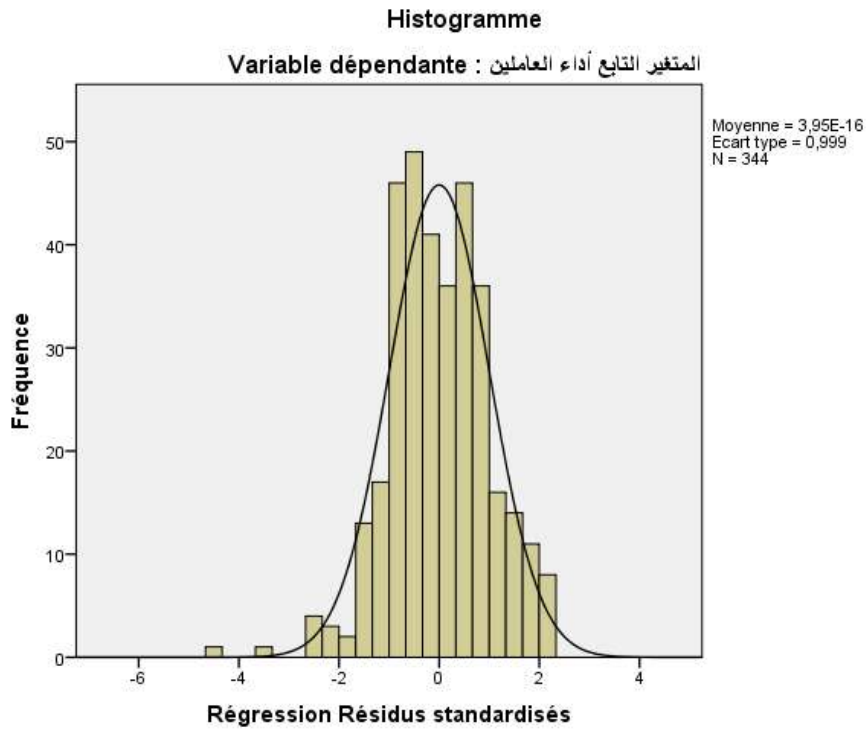
قائمة الملاحق

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,7094	4,7296	4,1754	,19658	344
Résidu	-2,03088	1,05737	,00000	,45917	344
Prévision standardisée	-2,371	2,819	,000	1,000	344
Résidu standardisé	-4,417	2,299	,000	,999	344

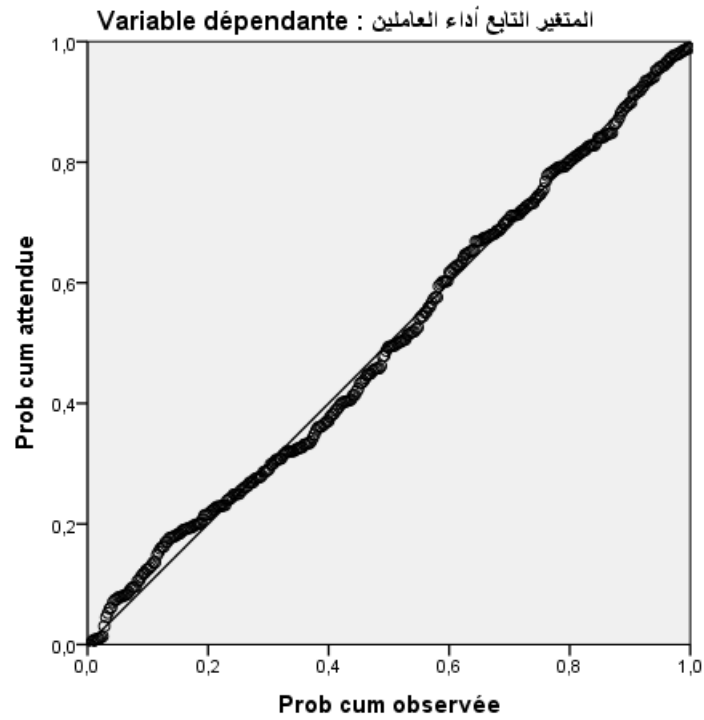
a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

Graphiques



قائمة الملاحق

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتعدد (المتدرج)

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	. البعد الفردي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	. البعد التنظيمي		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,471 ^a	,222	,220	,44126
2	,534 ^b	,285	,281	,42359

a. البعد الفردي. Prédicteurs : (Constante),
 b. البعد الفردي, البعد التنظيمي. Prédicteurs : (Constante),
 c. المتغير التابع أداء العاملين. Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,980	1	18,980	97,477	,000 ^b
	Résidu	66,591	342	,195		
	Total	85,570	343			
2	Régression	24,386	2	12,193	67,954	,000 ^c
	Résidu	61,185	341	,179		
	Total	85,570	343			

a. المتغير التابع أداء العاملين. Variable dépendante :
 b. البعد الفردي. Prédicteurs : (Constante),
 c. البعد الفردي, البعد التنظيمي. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,043	,217		9,406	,000
	البعد الفردي	,535	,054	,471	9,873	,000
2	(Constante)	1,903	,210		9,059	,000
	البعد الفردي	,419	,056	,368	7,449	,000
	البعد التنظيمي	,195	,036	,271	5,489	,000

a. المتغير التابع أداء العاملين. Variable dépendante :

قائمة الملاحق

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 البعد التنظيمي	,271 ^b	5,489	,000	,285	,857
البعد التكنولوجي	,126 ^b	2,651	,008	,142	,984
2 البعد التكنولوجي	-,042 ^c	-,730	,466	-,040	,624

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد الفردي

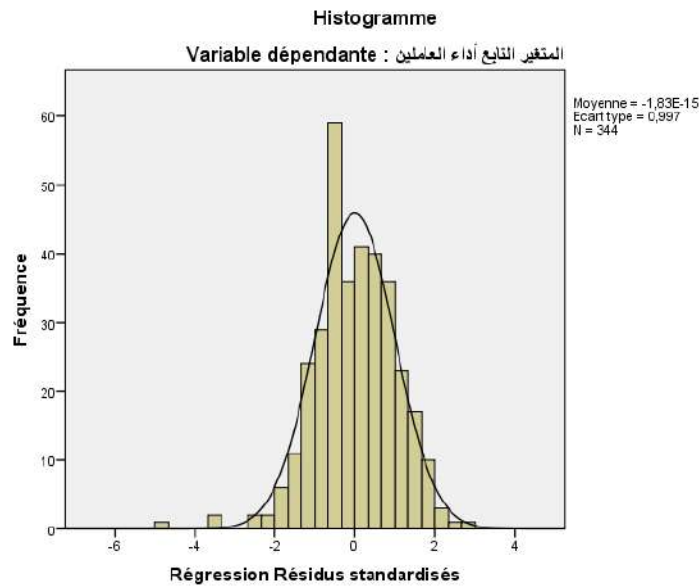
c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), البعد التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,2954	5,3208	4,1754	,26664	344
Résidu	-2,04366	1,16057	,00000	,42235	344
Prévision standardisée	-3,300	4,296	,000	1,000	344
Résidu standardisé	-4,825	2,740	,000	,997	344

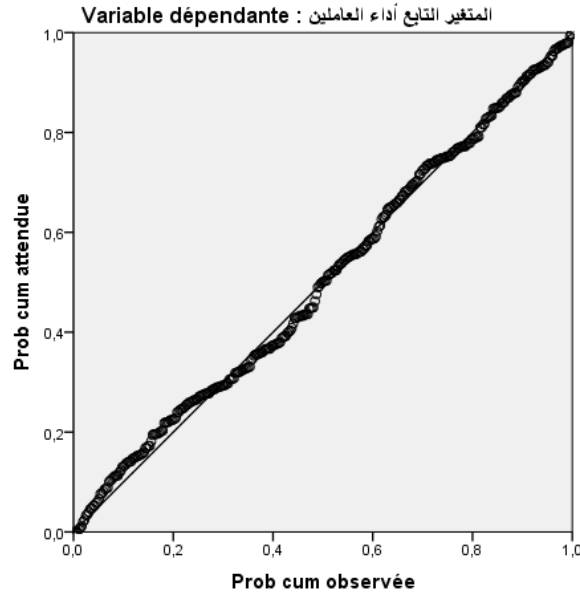
a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء العاملين

Graphiques



قائمة الملاحق

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



مصفوفة الارتباطات المتعددة

		المتغير التابع أداء العاملين	
Rho de Spearman	البعد الفردي	Coefficient de corrélation	,487**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	344
	البعد التنظيمي	Coefficient de corrélation	,423**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	344
	البعد التكنولوجي	Coefficient de corrélation	,182*
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	344
	المتغير المستقل التشارك المعرفي	Coefficient de corrélation	,388**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	344

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Test des échantillons indépendants																			
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes															
				F		Sig.		t		ddl		Sig. (bilatéral)		Différence moyenne		Différence erreur standard		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
المتغير التابع أداء العاملين	Hypothèse de variances égales	,486	,486	,147	342	,884	,00791	,05394	-,09819	,11400									
	Hypothèse de variances inégales			,147	341,769	,884	,00791	,05394	-,09819	,11401									

قائمة الملاحق

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,205	3	,402	1,619	,185
Intragroupes	84,365	340	,248		
Total	85,570	343			

ثانيا علاقة الخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للخبرة

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,632	3	,544	2,204	,087
Intragroupes	83,938	340	,247		
Total	85,570	343			

ثالثا علاقة المؤهل لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمؤهل

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,851	4	,213	,851	,493
Intragroupes	84,719	339	,250		
Total	85,570	343			

رابعا علاقة المنطقة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	16,826	25	,673	3,113	,000
Intragroupes	68,744	318	,216		
Total	85,570	343			

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (07) المرسوم التنفيذي رقم 11-381 المؤرخ في 21/11/2011 المتعلق بمصالح المراقبة

المالية

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-117 المؤرخ في 9 رمضان عام 1412 الموافق 14 مارس سنة 1992 الذي يحدد قائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية التابعة للمديرية العامة للميزانية وتصنيفها وشروط التعيين فيها.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،

مرسوم تنفيذي رقم 11 - 381 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، يتعلق بمصالح المراقبة المالية.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 3-85 و25 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية، المعدل والمتمم.

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 88 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 والمذكور أعلاه، وكذا المؤسسات والإدارات العمومية، بإحدى مصالح المراقبة المالية المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه.

يحدد الوزير المكلف بالميزانية قائمة الهيئات والمؤسسات والإدارات العمومية الملحقة بنفس مصلحة المراقبة المالية.

الفصل الثاني تنظيم مصلحة المراقبة المالية

المادة 5 : تتكون مصلحة المراقبة المالية من مكتبين (2) إلى أربعة (4) مكاتب، توضع تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده من ثلاثة (3) إلى خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين.

يمكن أن تهيكّل المكاتب في فروع يحددها بثلاثة (3) فروع على الأكثر.

المادة 6 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم خمسة (5) مراقبين ماليين مساعدين في أربعة (4) مكاتب :

- مكتب محاسبة الالتزامات،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب عمليات التجهيز،
- مكتب التحليل والتلخيص.

المادة 7 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم أربعة (4) مراقبين ماليين مساعدين في ثلاثة (3) مكاتب :

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص،
- مكتب الصفقات العمومية،
- مكتب عمليات التجهيز.

المادة 8 : تنظم مصلحة المراقبة المالية التي تضم ثلاثة (3) مراقبين ماليين مساعدين في مكتبين (2) :

- مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتلخيص،
- مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز.

المادة 9 : يحدد عدد المراقبين الماليين لدى الإدارة المركزية والولاية والبلدية، وعدد المراقبين الماليين المساعدين الملحقين بكل مراقب مالي، وكذا تنظيم

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-364 المؤرخ في 18 ذي القعدة عام 1428 الموافق 28 نوفمبر سنة 2007 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10-297 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية، لا سيما المادة 53 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها، لا سيما المادتان 2 و 10 منه،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد صلاحيات مصلحة المراقبة المالية وتنظيمها وسيرها، المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق 16 فبراير سنة 2011 والمذكور أعلاه.

الفصل الأول احكام عامة

المادة 2 : يدير مراقب مالي مصلحة المراقبة المالية، تحت سلطة المدير العام للميزانية.

المادة 3 : يمارس المراقب المالي مهامه الرقابية لدى :

- الإدارة المركزية،
- الولاية،
- البلدية.

المادة 4 : زيادة على الإدارات المذكورة في المادة 3 أعلاه، يمكن إلحاق الهيئات العمومية الخاضعة لأشكال الرقابة المنصوص عليها في المادتين 2 و 2 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى

- مساعدة أية مهمة رقابية أو تقييم لمصالحه في إطار البرنامج المسطر من المديرية العامة للميزانية.

- تقديم نصائح للأمرين بالصرف على المستوى المالي قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها.

- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان متابعتها وتقييمها وكذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجح وفعال للنفقات العمومية.

يحدد المراقب المالي مهام المراقب المالي المساعد الموضوع تحت سلطته، باستثناء بعض المهام وفق كيفيات تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية.

القسم الثاني شروط التعيين

المادة 11 : يعين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية من بين :

- (1) - رؤساء المفتشين المحللين للميزانية،
- المتصرفين المستشارين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- (2) - المفتشين المحللين المركزيين للميزانية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- المتصرفين الرئيسيين الذين يثبتون :
- خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،
- ثماني (8) سنوات من الأقدمية بإدارة الميزانية،
- (3) - المفتشين المحللين الرئيسيين للميزانية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،
- (4) - المفتشين المحللين للميزانية والمتصرفين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

زيادة على الشروط المذكورة أعلاه، يخصص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين الحائزين على الأقل شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة جامعية معادلة لها.

المادة 12 : يصنف المراقب المالي ويدفع راتبه استنادا إلى الوظيفة العليا في الدولة لمسؤول المصالح الخارجية للدولة على مستوى الولاية.

مصالح المراقبة المالية في مكاتب، وعند الاقتضاء، في قروص، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الثالث احكام مطبقة على المراقب المالي

القسم الأول تحديد المهام

المادة 10 : تتمثل مهمة المراقب المالي في الحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالنفقات العمومية.

ويكلف بهذه الصفة، على الخصوص بما يأتي :

- تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها.

- تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتمزم بها.

- القيام بأية مهمة أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية.

- تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى المجالس الإدارية ومجالس توجيه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى.

- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعروض الأحوال الدورية الوافية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية.

- تنفيذ كل مهام الفحص والرقابة المتعلقة بجوانب تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالمالية العمومية، بناء على قرار من الوزير المكلف بالمالية.

- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم.

- المشاركة في تعميم التشريع والتنظيم المرتبط بالنفقات العمومية.

- المشاركة في دراسة وتحليل النصوص التشريعية والتنظيمية المبادر بها من المديرية العامة للميزانية، والتي لها أثر على ميزانية الدولة و/ أو على ميزانية الجماعات المحلية والهيئات العمومية.

- إعداد تقييم سنوي ودوري حول نشاط المراقبة المالية.

والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمنصب العالي لمراقب مالي مساعد، في المستوى 10، الرقم الاستدلالي 325.

الفصل الخامس

الأحكام المطبقة على المناصب العليا لرئيس مكتب

ورئيس فرع

القسم الأول

شروط التعيين

المادة 16 : يعين رئيس المكتب بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، بناء على اقتراح من المراقب المالي، من بين :

(1) - الموظفين الرسميين الذين ينتمون على الأقل إلى رتبة مفتش محلل مركزي للميزانية أو رتبة معادلة لها،

(2) - الموظفين الرسميين الذين ينتمون إلى رتبة مفتش محلل رئيسي للميزانية أو مفتش محلل للميزانية أو رتبة معادلة لهما، الذين يشبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 17 : يعين رئيس الفرع بقرار من الوزير المكلف بالميزانية، بناء على اقتراح من المراقب المالي، من بين :

(1) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مراقب رئيسي للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يشبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة مراقب للميزانية أو رتبة معادلة لها، الذين يشبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

المادة 18 : تطبقا لأحكام المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا الخاصة برئيس مكتب ورئيس فرع كما يأتي :

الرقم الاستدلالي	المستوى	المنصب العالي
145	7	رئيس مكتب
75	5	رئيس فرع

الفصل الرابع

أحكام مطبقة على المراقبين الماليين المساعدين

القسم الأول

تحديد المهام

المادة 13 : يكلف المراقب المالي المساعد، تحت سلطة المراقب المالي، بالحرص على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتفقات العمومية.

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :

- مساعدة المراقب المالي في ممارسة المهام المتصوص عليها في المادة 10 أعلاه، في حدود المهام المسندة إليه،

- إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطاته وظروف ممارسة الصلاحيات المسندة إليه،

- إنابة المراقب المالي في حالة غيابه أو حصول مانع له، حسب الشروط والكيفيات التي تحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالميزانية.

القسم الثاني

شروط التعيين

المادة 14 : يعين المراقب المالي المساعد بقرار من الوزير المكلف بالميزانية من بين :

(1) - رؤساء المفتشين المحللين للميزانية،

- المتصرفين المستشارين الذين يشبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية.

(2) - المفتشين المحللين المركزيين للميزانية الذين يشبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

- المتصرفين الرئيسيين الذين يشبتون :

* ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،

* ست (6) سنوات من الأقدمية بإدارة الميزانية.

(3) - المفتشين المحللين الرئيسيين للميزانية الذين يشبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

(4) - المفتشين المحللين للميزانية والمتصرفين الذين يشبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

المادة 15 : تطبقا لأحكام المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007

المرسوم التنفيذي رقم 91-496 المؤرخ في 21 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن تنظيم المصالح الخارجية في المديرية العامة للميزانية، والحالة 2 من المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 92-117 المؤرخ في 14 مارس سنة 1992 والمذكور أعلاه.

المادة 25 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 11 - 382 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، يتضمن حل المؤسسة العمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التضامن الوطني والأسرة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 535 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 25 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن إحداث مؤسسة عمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 294 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1415 الموافق 25 سبتمبر سنة 1994 والمتعلق بكيفيات حل وتصفية المؤسسات العمومية غير المستقلة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحل المؤسسة العمومية للإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين المحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 - 535 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 25 ديسمبر سنة 1991 والمذكور أعلاه.

الفصل السادس

أحكام انتقالية وختامية

المادة 19 : يستفيد الموظفون المعينون بصفة قانونية في المنصب العالي لمراقب مالي قبل تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية والذين لا يستوفون شروط التعيين المنصوص عليها في المادة 11 أعلاه، من الراتب المحدد في المادة 12 أعلاه، إلى غاية إنهاء مهامهم.

المادة 20 : يستفيد الموظفون المعينون بصفة قانونية في المنصبين العالين لمراقب مالي مساعد ورئيس مكتب على مستوى المراقبة المالية للولايات قبل نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، والذين لا يستوفون شروط التعيين المنصوص عليها، على التوالي، في المادتين 14 و 16 أعلاه، من الزيادة الاستدلالية المحددة، على التوالي في المادتين 15 و 18 أعلاه، إلى غاية إنهاء مهامهم.

المادة 21 : يمكن أن يعين بصفة مراقب مالي مساعد بصفة انتقالية ولمدة خمس (5) سنوات ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية :

(1) - المفتشون المحللون المركزيون للميزانية الذين يشبثون سنتين (2) من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية، المتصرفون الرئيسيون الذين يشبثون :

* سنتين (2) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية،

* أربع (4) سنوات أقدمية بإدارة الميزانية،

(2) - المفتشون المحللون الرئيسيون للميزانية الذين يشبثون أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بإدارة الميزانية،

(3) - المفتشون المحللون للميزانية والمتصرفون الذين يشبثون ست (6) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بإدارة الميزانية.

المادة 22 : يبقى تسيير تعداد المراقبين الماليين والمراقبين الماليين المساعدين ورؤساء المكاتب خاضعا للأحكام السارية المفعول عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، في انتظار نشر القرار الوزاري المشترك المنصوص عليه في المادة 9 أعلاه.

المادة 23 : يسري مفعول أحكام المادة 15 من هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 24 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما أحكام المواد 6 و 7 و 9 و 10 من

الفهرس

الفهرس

الفهرس:

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتشارك المعرفي وأداء العاملين.	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمعرفة وإدارة المعرفة.....
3	المطلب الأول: مدخل إلى المعرفة مفاهيم أساسية.....
3	الفرع الأول: نشأة وتطور المعرفة
4	الفرع الثاني: التمييز بين البيانات والمعلومات و المعرفة
6	الفرع الثالث: مفهوم وأهمية المعرفة
6	أولاً: مفهوم المعرفة
7	ثانياً: أهمية المعرفة
7	الفرع الرابع: خصائص المعرفة
8	الفرع الخامس: أنواع المعرفة
9	الفرع السادس: مصادر المعرفة
11	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.....
11	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
11	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
12	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
13	الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إدارة المعرفة
13	أولاً: مبادئ إدارة المعرفة
15	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة
15	الفرع الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
19	الفرع الرابع: مبررات التحول في إتجاه إدارة المعرفة
20	الفرع الخامس: تأثير إدارة المعرفة على العاملين
20	أولاً: التأثير على تعلم الموظفين.....
21	ثانياً: التأثير على تأقلم الموظف
21	ثالثاً: التأثير على الرضا والأمن الوظيفي
22	الفرع السادس: عمليات إدارة المعرفة
23	أولاً: تشخيص المعرفة.....249.....

الفهرس

23	ثانيا: تحديد أهداف المعرفة
24	ثالثا: توليد المعرفة
24	رابعا: خزن المعرفة.....
25	خامسا: مشاركة المعرفة (التشارك المعرفي).....
25	سادسا: تطبيق المعرفة
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي.....
27	المطلب الأول: ماهية التشارك المعرفي
27	الفرع الأول: مفهوم التشارك المعرفي
27	أولا: المدلول اللغوي.....
28	ثانيا: مفهوم التشارك المعرفي إصطلاحا
31	الفرع الثاني: أسباب وأهمية التشارك المعرفي
31	أولا: أسباب التشارك المعرفي
33	ثانيا: أهمية التشارك المعرفي
37	المطلب الثاني: أشكال ومتطلبات التشارك المعرفي
37	الفرع الأول: أشكال التشارك المعرفي
38	الفرع الثاني: متطلبات التشارك المعرفي
39	المطلب الثالث: عمليات وأبعاد التشارك المعرفي
39	الفرع الأول: عمليات التشارك المعرفي
39	أولا: تبادل المعرفة.....
40	ثانيا: نقل المعرفة
41	ثالثا: تحويل المعرفة
43	الفرع الثاني: أبعاد التشارك المعرفي
49	المطلب الرابع: محددات التشارك المعرفي
49	الفرع الأول: المحدد الفردي
49	أولا: الوعي.....
49	1. مفهوم الوعي
50	2. أصناف الوعي
50	ثانيا: الثقة
51	1 مفهوم الثقة
51	2 أنواع الثقة بالآخرين.....
52	3 أهمية الثقة للتشارك المعرفي
52	ثالثا: الشخصية
52	1. مفهوم الشخصية
53	2. مكونات الشخصية
53	رابعا: الرضا الوظيفي
53	1. مفهوم الرضا الوظيفي

الفهرس

54	2. عوامل الرضا الوظيفي
55	الفرع الثاني: المحدد التنظيمي
55	أولاً: الهيكل التنظيمي.....
55	1. مفهوم الهيكل التنظيمي
57	2. أبعاد الهيكل التنظيمي
57	ثانياً: الثقافة التنظيمية
57	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
58	2. خصائص الثقافة التنظيمية
59	ثالثاً: المكافأة
59	1. مفهوم المكافأة
60	2. أنواع المكافآت
60	رابعاً: سير العمل
60	1. مفهوم سير العمل
61	الفرع الثالث: المحدد التكنولوجي
61	أولاً: تكنولوجيا المعلومات.....
61	1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات
62	2. وظائف تكنولوجيا المعلومات
62	ثانياً: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات
62	1. مفهوم البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات
63	2. العناصر الأساسية للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات
64	المطلب الخامس: معوقات التشارك المعرفي
66	المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء العاملين.....
67	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
67	الفرع الأول: مفهوم الأداء
67	أولاً: المفهوم اللغوي.....
67	ثانياً: المفهوم الإصطلاحي
68	ثالثاً: المصطلحات المرتبطة بالأداء
68	1. الفعالية
68	2. الكفاءة
69	3. الإنتاجية
70	4. الهدف
71	الفرع الثاني: مستويات الأداء
72	المطلب الثاني: مفهوم، محددات وعناصر أداء العاملين
72	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين
73	الفرع الثاني : محددات أداء العاملين
74	الفرع الثالث: عناصر أداء العاملين

الفهرس

74	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
75	1. العوامل الفنية
76	2. العوامل الإنسانية
76	المطلب الرابع: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
76	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
77	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
77	المطلب الخامس: أبعاد أداء العاملين
79	الفرع الأول: معدل الأداء
79	الفرع الثاني: سلوك الأداء
79	الفرع الثالث: تطوير الأداء
79	المطلب السادس: أداء العاملين وعلاقته بالتشارك المعرفي
81	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للتشارك المعرفي وأداء العاملين.	
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
84	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
104	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة العربية
111	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة العربية
111	1. الإطار الزمني
111	2. متغيرات الدراسة
112	3. ميدان ومكان الدراسة
112	4. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
112	5. نتائج الدراسة
113	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
113	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
120	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
125	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
125	1. الإطار الزمني
125	2. متغيرات الدراسة
126	3. ميدان ومكان الدراسة
127	4. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية
127	5. نتائج الدراسة
127	المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
128	1. متغيرا الدراسة
129	2. ميدان ومكان الدراسة
129	3. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

الفهرس

130	4. الجوانب التي إستفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
130	5. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
132	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
134	تمهيد
135	المبحث الأول: مجمع وعينة الدراسة.....
135	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
135	الفرع الأول: تقديم الهيئة محل الدراسة (المديرية الجهوية للميزانية بورقلة)
135	أولا: تعريف المديرية الجهوية للميزانية
136	ثانيا: مهام المديرية الجهوية للميزانية
138	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية
142	رابعا: الرقابة المالية
142	1. مفهوم الرقابة المالية الولائية
143	2. تنظيم مصلحة المراقبة المالية الولائية
144	3. مهام المراقب المالي
147	المطلب الثاني: عينة الدراسة
147	الفرع الأول: العينة الإستطلاعية
147	الفرع الثاني: العينة الكلية للدراسة
150	المبحث الثاني: منهج، مصادر وخطوات الدراسة.....
150	المطلب الأول: منهج الدراسة
151	المطلب الثاني: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات
151	الفرع الأول: أداة الدراسة
151	1. المحور الأول البيانات الشخصية
152	2. المحور الثاني المتغير المستقل التشارك المعرفي
153	3. المحور الثالث المتغير التابع أداء العاملين
155	الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات
155	1. المصادر الثانوية
155	2. المصادر الأولية
156	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
156	الفرع الأول: خطوات تطبيق الدراسة
157	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
158	المبحث الثالث: نموذج ومتغيرات الدراسة.....
158	المطلب الأول: نموذج الدراسة
159	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
161	المبحث الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
161	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

الفهرس

162	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
163	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
165	تمهيد
166	المبحث الأول: تحليل عبارات الاستبيان.....
166	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج القسم الأول من الاستبيان
166	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
167	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....
168	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
169	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
171	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان
171	الفرع الأول: عرض وتحليل عبارات الجزء الأول من القسم الثاني
171	أولاً: تحليل عبارات البعد الفردي
175	ثانياً: تحليل عبارات البعد التنظيمي
178	ثالثاً: تحليل عبارات البعد التكنولوجي
180	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج القسم الثالث من الاستبيان
183	المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.....
183	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى
184	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية
184	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
190	الفرع الأول: إختبار الفرضية الجزئية الأولى
190	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الجزئية الثانية
191	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الجزئية الثالثة
192	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة
194	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
194	المطلب الأول: مستوى التشارك المعرفي بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
199	المطلب الثاني: مستوى أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية جهة ورقلة
200	المبحث الرابع: آلية مقترحة لتفعيل التشارك المعرفي.....
203	خلاصة الفصل
204	الخاتمة
212	المراجع باللغة العربية.....
218	المراجع باللغة الأجنبية.....
223	الملاحق
248	الفهرس