



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت

من إعداد طالبتين: بن نجمة هالة، خلو إخلاص تهاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/ مخلفي أمنة (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ تلي سعيدة (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

أ/ منصورى إلهام (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الله أكبر



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان :

دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت

من إعداد طالبتين: بن نجمة هالة، خلو إخلص تهاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ/ مخلفي أمينة (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

أ/ تلي سعيدة (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

أ/ منصورى إلهام (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2023/ 2022

الاهـداء

قال الله تعالى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) سورة المجادلة (11)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك ... الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ... ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم

إلى من كلله بالهيبه و الوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...
أرجو من الله يرحمك والدي العزيز ... رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب و الحنان ... إلى بسمه الحياة و سر الوجود ... إلى من كان دعائها
سر نجاحي وحنانها بلسم الروح إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى المحبة و الخير بلا حدود ... إلى من شاركتك كل حياتي ... أنتِ زهرة حياتي ... أنتِ جوهري الثمينه
وكنزي الغالي..... هيام حماك الله

إلى من شاركني طفولتي و أحبني... إن تكلمت عنك فإن الكلمات دائما تضيق و تبغثر الحروف دائما فلا
استطيع أن أجمعها..... محمد الطاهر حماك الله

إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه...قدم لي الكثير من صور الصبر و أمل و محبة لن أقول شكرا ...
بل سأعيش معك دائما أسامة

إلى عائلتي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل

ما يملكون حتى ولو بكلمة طيبة

هـالـة



الاهـداء

كم من رائع

أن تتعب من أجل العلم، والأروع أن تهدي ثماره إلى من تحب

الحمد لله الذي أتم علينا هذا فأليك يا الله ارفع يدي لأحمدك وأشكرك على توفيقك، أما بعد

إلى المرأة التي علمتني ما لم تعلمني إياه الجامعات مدينة لها أنا ب <أنا> إلى نبض قلبي صاحبة القلب

الكبير إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

" أمي الغالية " أطال الله عمرها

إلى من أجمل اسمه بكل فخر واعتزاز إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

"أبي الغالي " رحمة الله عليه

إلى نور عيني سندي ودعمي الكبير اخوتي " جمعي ، صبرينة ، جهيدة ، سميحة ، أميرة

إلى كل عائلة كريمة كل فردا باسمه

إلى كل من وقف معي ضد مصاعب الحياة

إلى من نسيهم قلبي وتذكرهم قلبي اهدي عملي هذا

إخـلاص تهـاني

الملخص

هدفت الدراسة الى توضيح دور مشاركة المعرفة بأبعاده (نقل، تبادل، تحويل) في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده (معدل الأداء، سلوك الأداء ، إستمرارية التميز) ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة إذا تم توزيعها على عينة (60) موظفا على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر _توقرت _بجميع فروعها . وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **spss** نسخة 26، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموع من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط ،تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، توصلت نتائج الدراسة إلى :

- وجود أثر إيجابي لمشاركة المعرفة على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة .
- مستوى الأداء المتميز جيد بين موظفي المؤسسة، وهذا راجع إلى استمرارية المؤسسة في تطوير المهارات الوظيفية لموظفيها من خلال استخدام أساليب وبرامج لتقليل من الوقت للزم في إنجاز الأعمال.
- لا يوجد فروق بين اجابات المبحوثين حول استخدام الأداء المتميز، تعزى إلى متغيرات الشخصية لديهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي).

الكلمات المفتاحية:
معرفة، مشاركة المعرفة، اداء، تميز، الأداء المتميز، اتصالات الجزائر .

Abstract

The study aimed to clarify the role of knowledge sharing in its dimensions (transfer, exchange, transfer) in achieving outstanding performance in its dimensions (performance rate, performance behavior , Continuity of excellence).

The questionnaire was used as a means of collecting data and information about the variables of the study if it was distributed to a sample of (60) employees at the level of Algeria Telecom - Touqart - in all its branches.

The spss statistical analysis program was used, and the data were analyzed using a set of statistical tools based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, multiple and simple regression analysis, the results of the study reached:

There is a positive impact of knowledge sharing on the outstanding performance of the institution under study.

Algeria Telecom attaches great importance to knowledge sharing;

The level of outstanding performance is good among the organization's employees, and this is due to the organization's continuity in developing the functional skills of its employees through the use of methods and programs to reduce the time required to complete the work;

There are no differences between the respondents' answers about the use of outstanding performance, due to their personality variables (gender, age, educational level).

key words:

Knowledge, knowledge sharing, performance, excellence, outstanding performance, Algeria Telecom

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر
7	الملخص
8	قائمة المحتويات
10	قائمة الجداول
11	قائمة الأشكال
12	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أدبيات النظرية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
3	المطلب الأول: ماهية مشاركة المعرفة
3	الفرع الأول: مفهوم مشاركة المعرفة
4	الفرع الثاني: أهمية وأهداف مشاركة المعرفة
5	الفرع الثالث: أشكال ومتطلبات مشاركة المعرفة
6	الفرع الرابع: عمليات ومراحل مشاركة المعرفة
7	الفرع الخامس: دوافع ومعوقات مشاركة المعرفة
8	المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
8	الفرع الأول: تطور التاريخي ومفهوم الأداء المتميز
11	الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المتميز
11	الفرع الثالث: أبعاد ومتطلبات الأداء المتميز
15	الفرع الرابع: أسباب ودوافع الأداء المتميز
16	الفرع الخامس: خطوات ومعوقات الأداء المتميز
17	المبحث الثاني: أدبيات التطبيقية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
17	الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باللغة العربية
20	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باللغة الاجنبية
23	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر _ توقرت	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة حالة
28	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
28	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	الفرع الثاني: طرق الدراسة
32	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
42	الفرع الأول: علاقة الارتباطية بين المتغيرات
50	الفرع الثاني: الاجابة الاحصائية على فرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني
53	خاتمة
55	قائمة المراجع
60	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	متطلبات تحقيق الأداء المتميز وفق آراء مجموعة من الكتاب و الباحثين	(01_01)
23	يوضح الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	(02_01)
31	يوضح نسبة الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	(03_02)
32	يوضح متغيرات الدراسة	(04_02)
33	فئات المقياس ليكارت الخماسي و دلالاتها	(05_02)
33	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان	(06_02)
34	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو أداة الدراسة	(07_02)
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(08_02)
35	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(09_02)
35	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(10_02)
36	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية	(11_02)
36	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(12_02)

37	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات نقل المعرفة	(13_02)
37	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات تبادل المعرفة	(14_02)
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات تحويل المعرفة	(15_02)
39	ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة الجزائر توقرت لأبعاد مشاركة المعرفة	(16_02)
39	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات معدل الأداء	(17_02)
40	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات سلوك الأداء	(18_02)
41	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات إستمرارية الأداء	(19_02)
42	ترتيب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة الجزائر توقرت لأبعاد الأداء المتميز	(20_02)
42	يوضح قيم الارتباط لمشاركة المعرفة و الأداء المتميز	(21_02)
42	يوضح العلاقة الارتباطية بين مشاركة المعرفة والاداء المتميز لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بتوقرت	(22_02)
43	يوضح الارتباط الخطي بين متغير مستقل و المتغير التابع	(23_02)
43	يوضح تحليل تباين الانحدار الخطي	(24_02)
45	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء المتميز	(25_02)
45	يوضح طريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(26_02)
46	يوضح معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير تابع	(27_02)
46	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(28_02)
48	يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(29_02)
48	يوضح تحليل اختبار T لدراسة لفروق المتوسطات بين الموظفين تبعا لمتغيرات الشخصية بخصوص أبعاد دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز	(30_02)
49	يوضح الاحصائيات	(31_02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(01-01)
12	نموذج بالدريج للتميز	(02-01)
15	الاسباب الداعمة للتميز	(03-01)

30	الهيكـل التنظيمي لمديرية توقرت اتصالات الجزائر	(04-02)
34	توزيع النسب المفردات عينة حسب الجنس	(05-02)
34	توزيع النسب المفردات عينة حسب السن	(06_02)
35	توزيع النسب المفردات عينة حسب المستوى التعليمي	(07_02)
35	توزيع النسب المفردات عينة حسب السنوات الاقدمية	(08_02)
36	توزيع النسب المفردات عينة حسب المستوى الوظيفي	(09_02)
44	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار	(10_02)
47	يوضح مدى ملائمة خط الانحدار بطريقة Stepwise	(11_02)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	نموذج الاستبيان الخاص بالدراسة	1
65	استمارة صدق المحكمين	2
66	مخرجات Spss	3
75	الهيكـل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر توقرت	4

المقدمة



أ _ توطئة:

تجاوز العالم اليوم عصر المعلومات إلى عصر تقوده المعرفة ، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات ، بل يتيح الفرص للتنافس والبقاء للمتغير ، حيث أضحت المعرفة أهم محدد للتفوق ومعيارا للبقاء في ظل الرغبة في التميز والمنافسة وظروف عدم اليقين ، وقد أدى ذلك بالعنصر البشري إلى الدور القيادي ، باعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة الكامنة في داخله والتي لا تستطيع التكنولوجيا استخراجها إلا إذا صرح بها حتى تصبح ظاهرة وهذا التصريح هو سلوك يقوم به الفرد بناء على خليفة معينة حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول الى مستويات عالية من الأداء ، ورغم أن العديد من المؤسسات لازالت بعيدة عن التطبيقات الفعلية لإدارة المعرفة .

تظهر التركيز على مشاركة المعرفة الذي يعد أحد أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المعرفة وهو يتعلق بالإدارة في حد ذاتها والتي يتم من خلالها تسهيل نقل، تبادل ، تحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات، صقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل من أجل تحسين أداء الأفراد الحالي والمستقبلي، ولعل أهم ما يؤكد ضرورة تشارك المعرفة في المؤسسات كون أنه لا ينبغي أن تقتصر المعرفة على فئة محدودة بل ينبغي أن تشمل كافة الأفراد في المؤسسة ، كون أن مشاركة المعرفة يؤدي إلى خلق معرفة جديدة ويدعم القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها الشيء الذي سينعكس إيجابا على أداءهم أداء جماعات العمل وبالتالي أداء المؤسسة ككل .

ب - إشكالية البحث:

و بناء على ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية:

مامدى يمكن ان تساهم مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت؟

وللإجابة على الاشكالية نطرح مجموعة من التسؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى مشاركة المعرفة لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟
- ما هو مستوى الاداء المتميز لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدارسة حول الأداء المتميز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي) ؟

ت - الفرضيات:

- مستوى مشاركة المعرفة لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت مرتفع.
- مستوى الاداء المتميز لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت متوسط.
- توجد علاقة ذو دلالة احصائية لمشاركة المعرفة على الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول ادائهم المتميز تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس ،السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الأقدمية ، المستوى الوظيفي)

ث - مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دعت لاختيار هذا الموضوع والتي يمكننا أن نوجزها في ما يلي:

المبررات الشخصية:

- 1_ الميول الشخصي للبحث في موضوع مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها .
- 2_ الموضوع يتناسب مع مجال تخصصنا في التسيير .

المبررات الموضوعية:

- 1- الاهتمام المتزايد مؤخرا بهذا النوع من المواضيع والرغبة في طرحه وإسقاطه على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية
- 2- نقص المواضيع التي تعرضت للجانب الذي يطرح موضوع مشاركة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين للمؤسسات

ج - أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- _ تسليط الضوء على موضوع مشاركة المعرفة والأداء المتميز
- _ معرفة المتطلبات الأساسية لتحقيق الأداء المتميز في ظل مشاركة المعرفة
- _ محاولة إبراز دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت
- _ تقديم توصيات عملية تسهم ايجابيا في توفير المقومات الأساسية لمشاركة المعرفة في ظل الأداء المتميز

ح - أهمية الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة تكتسي أهمية كبيرة وذلك من خلال:

- _ تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين للإسهام في إيجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بمشاركة المعرفة في المؤسسات الجزائرية .

خ - حدود الدراسة:

- حدود مكانية : تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة _ توقرت .
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة ابتداء من 12 مارس 2023 إلى غاية 30 مارس 2023.
- الحدود البشرية: تمت هذه الراسة على مجموعة من العمال التابعين للمؤسسة .
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز .

ذ - منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عديدها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات ومواقع انترنت .

ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بآراء العمال في المؤسسة بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، ولتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج microsoftexcel

ر - صعوبات البحث:

- _ صعوبة الحصول على موافقة من المؤسسة اتصالات الجزائر .
- _ صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة .
- _ صعوبة إقناع بعض العملاء على استبيان .
- _ صعوبة الحصول على المعلومات .

ز - تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

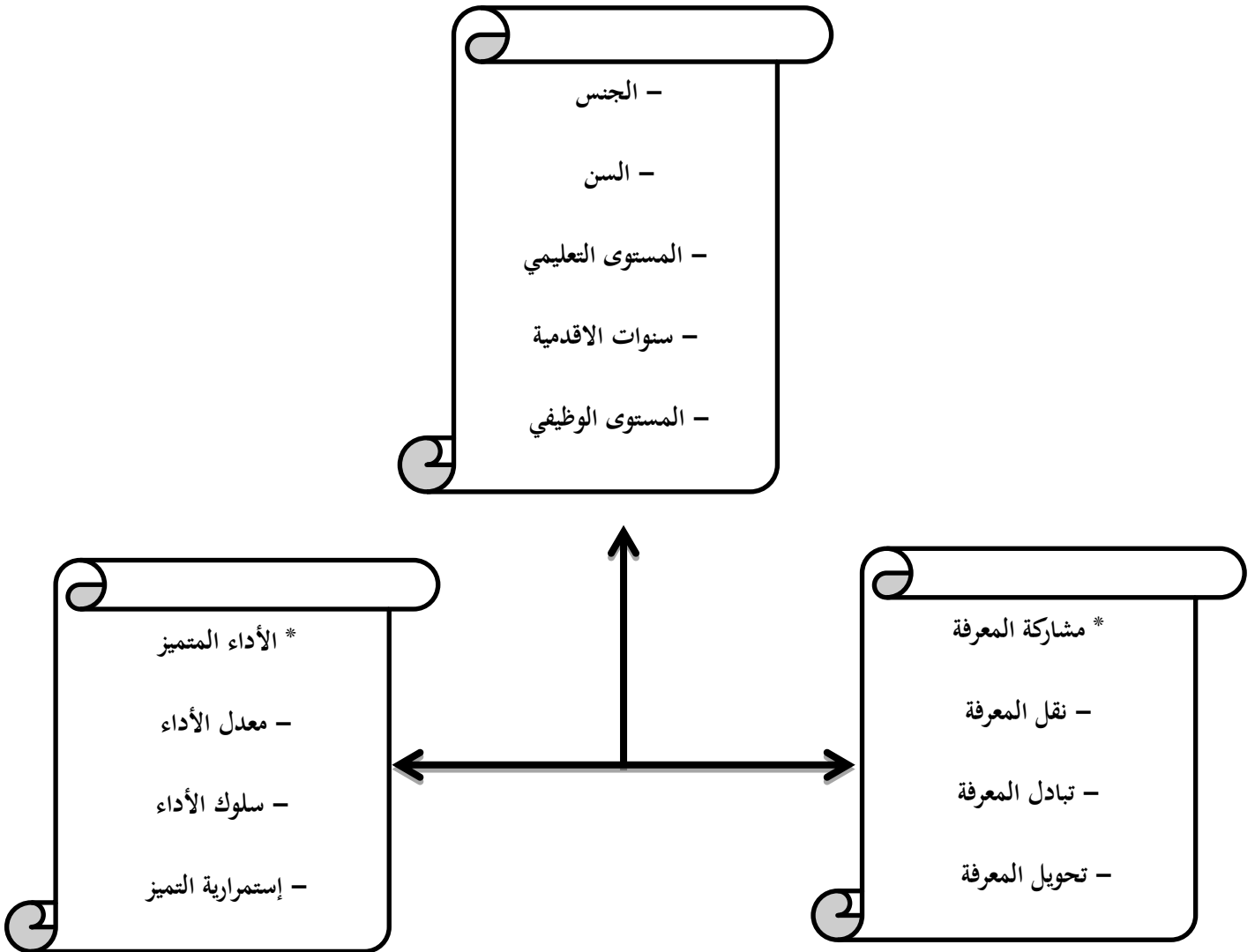
الفصل الأول يختص بدراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، ويحتوي على مبحثين: المبحث الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي لمشاركة المعرفة والأداء المتميز، والمبحث الثاني يتعلق بالدراسات السابقة .

اما الفصل الثاني فتطرق إلى الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز لدى العمال بمؤسسة إتصالات الجزائر توقرت ويتضمن كذلك مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة .

س - نموذج الدراسة:

الشكل (01 _ 01): يوضح نموذج الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و

التطبيقية لمشاركة

المعرفة و الأداء المتميز

تمهيد

سوف نركز في دراستنا بهذا الفصل على توضيح المفاهيم الاساسية المتعلقة بالمعرفة، و ثم نوضح بشيء من التفصيل، أهم عملية لإدارة المعرفة وهي مشاركة المعرفة، و نختتم دراسة هذا الفصل بالتطرق لأداء أهم الموارد المنظمة ألا وهو المورد البشري، من خلال التطرق للإطار النظري لأداء المتميز إستنادا بأحدث الدراسات العلمية العربية والاجنبية التي تحصلنا عليها ذات العلاقة بهذا الموضوع .

* المبحث الاول: الأدبيات النظرية للدراسة

* المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز

المطلب الأول: ماهية مشاركة المعرفة

الفرع الأول: ماهية مشاركة المعرفة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم مشاركة المعرفة تجدر الإشارة إلى مفهوم المعرفة وما لمقصود بها:

1 _ مفهوم المعرفة:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما . أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع .¹

أن الشركات تتحول شيئاً فشيئاً نحو أن تكون شركات قائمة على المعرفة، أن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة . وحتى الشركات التي تتعامل مع المنتجات المادية فإنها معينة بالمعرفة لأن إبتكار المنتجات أو العمليات الجديدة كأساس للتفوق على المنافسين الذين يأتون من كل مكان، إنما هو في جوهره عملية إنشاء لمعرفة جديدة (وهي إحدى عمليات إدارة المعرفة) التي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة . كما أن المعرفة جراء التعقيد في التكنولوجيات المستخدمة والتخصص في إدارتها وإستخدامها، أصبحت هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد النقود بالنسبة للأفراد والشركات .²

2 _ مفهوم مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة ترجع إلى تبادل المعرفة بين الافراد عبر التفاعلات الاجتماعية وتعد، أهم عنصر في إدارة المعرفة . ولا تسمح مشاركة المعرفة فقط بنقل المعرفة إلى الآخرين بل تسهل على الآخرين الحصول على المعلومات مفيدة .³

أن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع. وقد تتم مشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها باعتمادها على وجود آليات وطرق رسمية، وأخرى غير رسمية . وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة . واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر . وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المؤسسة أو خارجها، وعلاقات الشخصية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض، وفرق العمل .⁴

¹ عليان ، ربحي مصطفي ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة الثانية ، 2015 ، ص 53.

² نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات ، و العمليات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2007 ، ص 23.

³ ماجدة عزت عباس غريب ، العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري : دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة المللك عبد العزيز بجدة ، مجلة علمية مُحكَّمة ، المجلد (01) ، العدد (01)، ص 120

⁴ ماجدة عزت عباس غريب ، نفس المرجع السابق ، ص120.

وتعد مشاركة المعرفة عملية ونشاط أو سلوك ينقل المعرفة . وتعني تبادل المعارف وتقاسمها وتوزيعها ومشاركتها من موظف لآخر، ولذلك تنمو المعرفة لدى جميع أطراف المعرفة بمشاركة وتبادل الافكار والمهارات والخبرات والممارسات . عليه تضيف مشاركة المعرفة القيم إلى المعرفة الموجودة داخل المنظمة .¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم التعريف التالي لمشاركة المعرفة:

أما من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تهتم بتشجيع تبادل وتدفق المعلومات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة بين الأفراد والمنظمة أو بين المنظمات فيما بينها من خلال التفاعلات والاتصالات، وينتج عنها إيجاد طرق جديدة للعمل، وإيجاد للمشكلات وحلق معارف جديدة، بما يضمن للمنظمة البقاء في عالم المنافسة.²

الفرع الثاني: أهمية وأهداف مشاركة المعرفة

1 _ أهمية مشاركة المعرفة:

يمكن أن نوجز مشاركة المعرفة فيما يلي:³

- المعرفة التشاركية تساعد الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات، كونها المصدر الأساسي لتطوير القدرات الفكرية والمعرفية للموارد البشرية، وتعزز من مهارتهم من خلال العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات بما يحسن من أدائهم، وتسمح بخلق قرارات الفعالة .

- تساهم مشاركة المعرفة في رفع الفعالية والإنتاجية، الجودة، الابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين العمليات . إن مشاركة المعرفة أمر ضروري في المنظمة لأنها تطور من قدراتها التنافسية، وتضمن لها البقاء والاستمرارية والرقى بخدماها من خلال بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار وتبادل المعارف.

- تحقق المعرفة التشاركية الميزة التنافسية للمنظمة، باعتبارها ثروة حقيقية فتبادلها والتشارك فيها يتيح لها توليد معارف جديدة ويجعل الجميع يبذل فيما يمتلكونه من معارف وخبرات وتجارب، وهذا ينعكس على اكتسابها وتحقيقها لمزايا تنافسية تضمن لها التميز عن منافسيها وتحقيق الابداع .

- تسليم المعرفة للأفراد في الوقت المناسب .

- تجعل المهام اسهل ويوفر الوقت للمهام الأخرى .

- إشراك الأفراد في الخبرات والمعلومات ذات الصلة يقلل من الوقت الضائع ويزيد بشكل كبير من موارد المعرفة للمنظمة .

2 _ أهداف مشاركة المعرفة:

يمكن اعتبارها طريقة إستراتيجية لعمل الأفراد سويا والمشاركة بأفكارهم ومعارفهم ومعلوماتهم من أجل تحقيق التوجهات المنظمة بالشكل الذي يحسن الوصول إلى معلومة القيمة أوالمشاركة في التعلم واتخاذ القرارات، كما تهدف مشاركة المعرفة إلى بناء الميزة التنافسية على المعرفة، فضلا عن زيادة سرعة الإبداع وتحسين الأداء المنظمي.¹

¹ ماجدة عزت عباس غريب ، نفس المرجع السابق ، ص120 .

كوال روفيا ، بوظيمة فؤاذ ، مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة _ الإمارات العربية المتحدة نموذجاً ، مجلة أفاق للبحوث و الدراسات ، المجلد (05) ، العدد (02) ، ص103.

³ كوال روفيا ، بوظيمةفؤاذ ، نفس المرجع السابق ، ص 103.

الفرع الثالث: أشكال ومتطلبات مشاركة المعرفة

1 _ أشكال التشارك المعرفي:

أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:²

* **الشكل المقصود:** ويعني ان تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، او من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية . بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات والتدوير الأعمال بين الأعضاء .

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

2 _ متطلبات تشارك المعرفة:

لتشارك المعرفة متطلبات أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:³

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

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

* **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المؤسسة هذه المعرفة، ومن هذا المنطق فإنها عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، تحتوي هذه المخازن على جمع التفاصيل التي يمكن أن تزود بها الباحثين والمستخدمين لتزيد من معرفتهم وتدعم عملية تشارك المعرفة واستثمارها من قبل المؤسسة .

باديس بوخلوة ، الطاهر بن عمارة ، خالد رجم ، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة _ دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة ، مجلة الباحث الاقتصادي 1، المجلد (08) ، العدد (02) ، ص 377.

عنتز حمتاني ، خالد رجم ، أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي : دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد (16) ، العدد 2 (01) ، ص 651.

أ.براهيمي حياة ، مساهمة التشارك المعرفي في تفعيل الابتكار بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريبيج _ الجزائر ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ن العدد 33 (02) ، ص 130.

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

الفرع الرابع: عمليات ومراحل مشاركة المعرفة

1 _ عمليات مشاركة المعرفة:

وتتمثل فيما يلي:¹

* نقل المعرفة: هو إيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة .

* تبادل المعرفة: يشير تبادل مصطلح المعرفة إلى توفير معلومات مهمة لمساعدة الآخرين والتعاون مع الآخرين لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ السياسات أو الإجراءات .

وتبادل المعرفة يحدث عندما يكون على استعداد للمساعدة وكذلك للتعلم من الآخرين في تطوير كفاءات جديدة.

* تحويل المعرفة: أي تحويل المعرفة صريحة إلى ضمنية والعكس .

2 _ مراحل مشاركة المعرفة:

تمر مشاركة المعرفة من خلال مجموعة من المراحل من المرحلة غير مقصودة الى مرحلة موسعة ومقصودة حتى تصبح جزءاً جماعياً ومتكاملاً بقوة من المنظمة ومن الظروف التي تكون أكثر صلة بالمراحل هي الظروف التمكينية لان كل مرحلة تعكس مرحلة معينة من تطوير مشاركة المعرفة وان هذه المراحل تكون مستمدة من استراتيجية مشاركة المعرفة في المنظمة وكما يلي:²

* مرحلة مستودع المعرفة: تنطبق هذه المرحلة (خزن المعرفة) على المنظمات التي أصبحت على دراية بالقيمة المحتملة للمعلومات والمعرفة، وتهتم المنظمة بإدارة المعلومات ضمن استراتيجيتها وتكون على استعداد للاستثمار في أنظمة المعلومات الأخرى .

* مرحلة خارطة مسار المعرفة: تدرك المنظمة عند هذه المرحلة فوائد المعرفة وتتعهد بجهود متزايدة في مشاركة المعرفة، هذه المرحلة عنده لا تركز على تبادل المعرفة الصريحة فقط، بل تركز أيضاً على مشاركة المعرفة غير المباشرة عن طريق خرائط الطرق الخاصة بالمعرفة .

* مرحلة النظام الأساسي التعاوني: تستخدم المنظمات مرحلة النظام الأساسي التعاوني المعرفة لغرض المنافسة ومعالجة أعمالها، وبالتالي تركز طريقة العمل على المشاركة في صنع القرار وتعاون والتعلم معاً مع الأطراف المتعددة.

حسين بقاط ، بوبكر نعورة ، دور التمكين في مشاركة المعرفة بين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي ، مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة ، المجلد 1(04) ، العدد (02) ، ص 357.

2.م.د. فائق جواد كاظم ، عصام مهدي عبد الحسين ن الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة ، مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة ، العدد (15) ، ص 519.

* مرحلة التعلم التنظيمي: يتم التعلم عن طريق التجربة والخطأ جانب من التعلم الواضح والمنهجي، ومن خلال التعلم الجماعي يتم الحصول على المزايا التنافسية في المنظمة، وايضاً الجمع والتنسيق بين المهارات والكفاءات والتقنيات والتي يمكن الاستفادة منها بالشكل الصحيح .

الفرع الخامس: دوافع ومعوقات مشاركة المعرفة

1 _ دوافع مشاركة المعرفة:

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالموظفين إلى مشاركة ما يمتلكون من معارف ضمنية مع زملائهم، يتعين على الإدارة مراعاتها، وبالتالي فهي دوافع تحفز العاملين على مشاركة المعرفة مع الآخرين من هذه العوامل هي:¹

* **الكفاءة الذاتية: (Self-efficay)**: إن الكفاءة الذاتية تعتبر حافزا جوهريا هاما للغاية لمشاركة المعرفة التي تتمثل بالقدرة على تنفيذ سلوك معين، وهو ما يعني أن شعور الفرد بالكفاءة الذاتية يكون أكثر ثقة بأنه قادر على تنفيذ سلوك معين، فالأفراد الذين ينظرون إلى كفاءتهم الذاتية على أنها ضعيفة، فمن المرجح أنهم سوف يقدمون جهدا أقل عكس الأفراد الذين يرون الكفاءة الذاتية لديهم قوية، فإنهم يبذلون المزيد من الجهود لإتقان المهام الضعيفة .

* **الحوافز اللفظية: (Verbal rewards)**: أشارت العديد من الدراسات إلى أن الحوافز اللفظية قد تكون حافزا لمشاركة المعرفة، وتظهر الأدبيات وعلم النفس التنظيمي أن الحوافز اللفظية مثل الثناء وردود الفعل هي أحد المحفزات الخارجية، ويمكن أن يتلقى الموظف من خلال مشاركة المعرفة ردود الفعل والثناء والتقدير التي تكون محفزة من خلال منح الأفراد الشعور بالكفاءة ورفه قدرات إحترام الذات، كما ان الحوافز اللفظية مثل الثناء أو التعليقات على سلوك الحوافز التي يمكن إطلاع باقي الموظفين كيف فعلوا أو إذا فعلوا جيدا، يمكن أن تساعد في زيادة مشاعر الكفاءة والثقة بالنفس، يشار إلى أن المديح وكلمات الشكر من الرؤساء ينظر إليها على أنها عوامل محفزة لمشاركة المعرفة .

* **المكافآت المادية: (Tangible Rewards)**: تعد عاملا رئيسيا يؤثر على مشاركة المعرفة ومن الأمثلة على المكافآت المادية هي الزيادات في الأجور والمكافآت وفرص الترقية والأمن الوظيفي، وقد تناول العديد من الباحثين أهمية نظم المكافآت لتشجيع مشاركة المعرفة، إذ أنهم يعتقدون أن الأفراد يجب أن يكافئوا على الجهود التي يبذلونها عند مشاركة المعرفة . أن المكافآت النقدية يمكن أن تكون أداة فعالة لتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة، وهذا قد يجعل من الممكن تقديم التقييم حول أداء الفرد فيما يتعلق بمشاركة المعرفة على مدى فترة من الزمن .

* **السمعة: (Reputation)**: وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي أن الأفراد يشاركون في التفاعل الاجتماعي نظرا لتوقعهم بأن تنتهي بالمكافآت الاجتماعية مثل حالة الإحترام والسمعة بحيث تعتبر السمعة واحدة من العوامل غير المادية التي تساهم في زيادة مشاركة المعرفة بين الأفراد .

أن تعزيز السمعة تعد حافزا خارجيا كبيرا لمشاركة المعرفة إذ أن السمعة الطيبة يمكن أن تكون رصيذا هاما للموظفين، ويمكن أن تعطي لهم الإحترام وربما تكون عاملا مهما للأمن والتقدم الوظيفي .

¹عتر حقماني : الحاج عرابية ، أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين _ دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بورقلة ، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، ص 33.

يشار إلى أن السمعة ليست شيئاً يمكن الحصول عليه بين يوم وأليلة، فالأفراد الذين يدركون ذلك قد يكونوا أكثر ميلاً للإخراط في عملية مشاركة المعرفة على مدى الطويل، وهذا قد يتطلب تغييراً دائماً في الموقف تجاه مشاركة المعرفة .

2 _ معوقات المشاركة في المعرفة:

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة والاستفادة منها من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم إلا أنها كمعوقات تحد من عملية المشاركة .

- تردد الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية .
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للضرر .
- الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من مشاركة، وقد يجمعوا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا اشعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.¹

المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز

الفرع الأول: تطور التاريخي ومفهوم الأداء المتميز

1 _ تطور التاريخي للأداء المتميز:

ويعتبر تطور تاريخي فان قياس الأداء نشأت قبل (20) عاما انطلاقاً من المنظور المالي الموجه تاريخياً، وهذا المنظور بات اقتصادياً بفعل حركية بيئة المنظمات، والتقلبات السريعة لحاجات المستفيدين . إن النماذج الأولى التي أطلقت في بدايات القرن العشرين ظلت سائدة لغاية سنة (1980) وقد صممت كأدوات لتقويم ومراقبة الكفاءة المالية والاقتصادية للمنظمات ومع التغير في الأسواق وتنامي حاجات الزبون فقدت تلك النماذج بريقها، إذ بدأت المنظمات بالسعي إلى أوجه أخرى للأداء مثل الجودة وعمليات التحسين المستمر وقد طورت عدة أدوات لتقييم كفاءة العمليات المنظمة الموجهة نحو الزبون وإدارة الإبداع وقد طورت نماذج عديدة في هذا الإطار منها نماذج تمايز الأعمال وبطاقة الأداء المتوازن ومؤشر الأداء والتي سيتم مناقشتها بالتفصيل في فقرة داخل الأداء العالي.²

على الرغم من أن مفهوم ومقاييس منظمات الأداء العالي هي جديدة نسبياً بالنسبة إلى نظرية الإدارة ولكنها لها جذورها التي تمتد على الأقل إلى بداية الثورة الصناعية قام أصحاب الأعمال بالسعي من اجل تغيير وجهات نظر العمال من العقلية الحرفية

¹ بن البار موسى ، عطاءالله ياسين ، شريف عمر ، أثر استخدام شبكة الانترنت في تشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت لافارج هولسيم مسيلة ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، المجلد (7) ، العدد (1) ، ص 281.

² أكرم محسن الياسري و آخرون ، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة المعلومات الاستراتيجية ، الأداء المتميز) الجزء الأول ، مجمع الفحوص التجاري ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص 227.

التقليدية او الإصلاحية إلى عقلية المصانع بينما كان على العمال أن يطوروا عادات جديدة مثل دقة المواعيد والحضور المنتظم واتخاذ الخطوات الخاصة ببذل الجهود في العمل وأتباع المعايير .¹

ويحمل بعض المراقبين هذه الأيام رؤية مظلمة حيال أخلاقية العمل السائدة حيث كتب أحد المؤلفين قائلاً " إذا ما استطاع الفرد تحصيل (دخل) يكفيه في أربعة أيام لمساعدته على العيش لسبعة أياں فسوف يقوم باتخاذ الأيام الثلاثة الباقية بوصفها عطلة يعيش فيها في حالة من الشغب والإفساد" . وقد نصح الآخرون من الكتاب النهج نفسه وأدى ذلك إلى ظهور نظريات عززت فكرة سيطرة العاملين من خلال السياسة والهيكلية والمنظمة . وقد أيد (Robert Owen) منحى واتجاهها عقلياً أحر وهو من مصنعي القطن في انكلترا خلال فترة القرن التاسع عشر والذي وبخ زملاءه من المصنعين الذين فشلوا في فهم العنصر البشري . وبحسب ما يقوم المدراء بقضاء وقتهم في تحسين الآلات وتخصيص العمالة وخفض النفقات ولكنهم لم يقوموا بأي استثمارات في العمال أنفسهم حيث أن الأموال المصروفة على تحسين العمالة سوف تعود عليك ليس ب 5 أو 10 أو 15% على رأس المال الذي تم صرفه ولكنه غالباً ما يعود عليك ب 50% من الأرباح أو 100% من الأرباح في بعض الحالات . وتطورنا وجهات النظر الأولى بجذور التفكير فيما يخص كيفية تطور المنظمة الأداء العالي وكلما نمت وتطورت الصناعة كلما استمرت النظريات حول كيفية انتاج منتجات جيدة أو أفضل في المعامل والتفرع إلى قسمين ما بين التركيز على الأفراد مقابل التركيز على المهام والهيكليات بالتطور زمنياً.²

الأداء المتميز أحد الضرورات التي تفرضها الطبيعة الحركية للبيئتين الداخلية والخارجية وتعود جذوره التاريخية إلى بدايات القرن الماضي فقد تناولته نظريات الدوافع التي كانت محوراً للاهتمام كثير من الإداريين ومن أبرزها نظرية التوقع للعالم Vroom وهو أول من ساهم في تأطير مفهوم الأداء المتميز على مستوى الفرد والمنظمة وقد ركزت النظرية على أهمية العلاقات الانسانية من خلال اعطاء العاملين في المنظمة الحرية والاستقلالية في ممارسة اعمالهم ليتمكنوا من اظهار ما لديهم من قدرات تساهم في تحسين المخرجات التنظيمية وتميزها كما أكدت النظرية وجود ثلاثة انواع من العلاقات:³

1 - العلاقة بين الجهود المبذولة والأداء: تشير إلى أن بذل أي جهود اضافية يؤدي إلى استمرارية تحسين الأداء وامكانية تحقيق الأداء المتميز .

2 - العلاقة بين الأداء والمكافآت: تؤكد على أن الوصول العاملين إلى مستوى الأداء المطلوب من شأنه أن يحقق الهدف .

3 - العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة بالأفراد العاملين .

أن مدرسة الإدارة العلمية على يد رائدها تاييلور أول من اخذ بفكرة الأداء المتميز التي نادى بضرورة دراسة الوقت والحركة من اجل زيادة انتاجية المنظمات دون التركيز على الجودة بشكل كبير نتيجة لتعدد أذواق المستهلكين من ناحية وضرورة التفكير واكتشاف اساليب جديدة تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بكفاءة لتحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء، وأخذت النظريات بالاستمرار في تناولها أساليب تحقيق الأداء المتميز في الثمانينيات من القرن الماضي وكانت حافلة ببحوث وكتابات زمنها كتابهما في

¹ أكرم المحسن الياسري و آخرون ، نفس المرجع السابق صفحة 227.

² أكرم المحسن الياسري و آخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 228.

³ أكرم محسن الياسري و آخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 228.

البحث عن التميز من خلال تحليل متطلبات الأداء الافضل وقد شمل التحليل (43) منظمة من بين اكبر المنظمات في الولايات المتحدة وكانت نتائجه تتمثل في أنّ هذه المنظمات كان اداؤها متميزا لكونها طبقت مجموعة من الاستراتيجيات هي (التركيز على الزبون، الاستقلالية، الانتاجية العالية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) استطاعت من خلالها التفوق على منافسيها.

2 _ مفهوم الأداء المتميز:

قبل لتطرق الى مفهوم الأداء المتميز تجدر الإشارة أولاً إلى مفهوم الأداء والتميز وما المقصود بهما:

1 _ مفهوم الأداء والتميز:

* **الأداء: لغة:** أدي (تأدية) الدين: سدده، أدي الصلاة: القيام بها وقتها، أدي الشهادة أدلى بها إليها شيء أوصله إليها .

اصطلاحاً: يطلق المصطلح بصورة عامة على كل شيء يفعله الفرد بشكل عملي وصریح سواء استخدم في ذلك لغة أولم يستخدمها.¹

* **التميز:** يشير مصطلح التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروني ناحية وانفردوا .

اصطلاحاً: يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى.²

2 _ مفهوم الأداء المتميز:

الأداء المتميز هو أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع بأنه ذلك العمل الذي يدرك أنه شيء متميز وفريد.³

بأنه القدرة على تحقيق المنفعة العامة القصوى في أتمن موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة .

هو مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعنوية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك مهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمأً ونوعاً، ويقدمون أفكاراً ومنتجات تتسم بالحدائة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمنظمة .

ويعرف الاداء المتميز هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحاول خلق بيئة من ضمن المنظمة التي يشعر فيها الموظف بالانتماء الكبير والمسؤولية الكبيرة .

ومنه نستنتج أن **الأداء المتميز** يمثل في القدرة على تأدية المهام بالطريقة الصحيحة وبكفاءة عالية، من خلال العمل الجماعي وذلك بهدف الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة إلى مستوى أعلى من المتوقع، يمكنها من التفوق على منافسيها، وبالتالي تحقيق الاستمرارية والنقاء.¹

¹ تباي علي ، شريف حمزة ، حضار خالد ، مساهمة استراتيجيات إدارة الأزمات في رفع من الاداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، مجلة تفوق في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، المجلد(07) ، العدد(01) ، ص42.

² غريال أحلام ، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت _يسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد (16) ، العدد(01) ، ص539.

³ أكرم محسن الياسري ، ايناس عباس الفتلاوي ، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (التعلم التنظيمي ، المنظمات المتعلمة ، الأداء المتميز) الجزء الثاني ، الدار المنهجية ، الطبعة الأولى ، 2016 ، ص96.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المتميز

1 _ أهمية الأداء المتميز:

أهمية الاداء المتميز للمنظمات تتمثل بالآتي:

- دعم عمليات الابداع والابتكار وتعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين أعضاء التنظيم .
- تحديد نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية ومعرفة المشاكل التنظيمية الحاصلة وتشخيصها بشكل دقيق.
- المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن والتميز في تقديم المنتجات لهم .
- زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات الصائبة التي تزيد من إنتاجية وربحية المنظمة .
- تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تعتمد على الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية طويلة الامد .²

2 _ اهداف التميز في الأداء:

يمكن إبراز أهم أهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني الأداء المتميز كما يلي:³

- التركيز أكثر على رأس المال البشري واستثماره، وزيادة رضاه وولائه .
- الوصول إلى ثقافة تركز أكثر على العملاء، والحفاظ عليهم .
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية .
- التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء .
- رفع الكفاءات وتطويرها بزيادة التعاون والتركيز على الكفاءات البشرية فردية كانت أم جماعية .
- خلق بيئة عمل تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .
- تقليل المهام عديمة الفائدة في زمن العمل المتكرر، وتقليل المهام اللازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعميل .

¹عويان سمية ، بولصنام محمد ، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة ، المجلد (05) ، العدد(01)،ص430.

²هادي مران احمد العيساوي ، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال _ مصفى ببيجي ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (12) ، العدد(01) ، ص218.

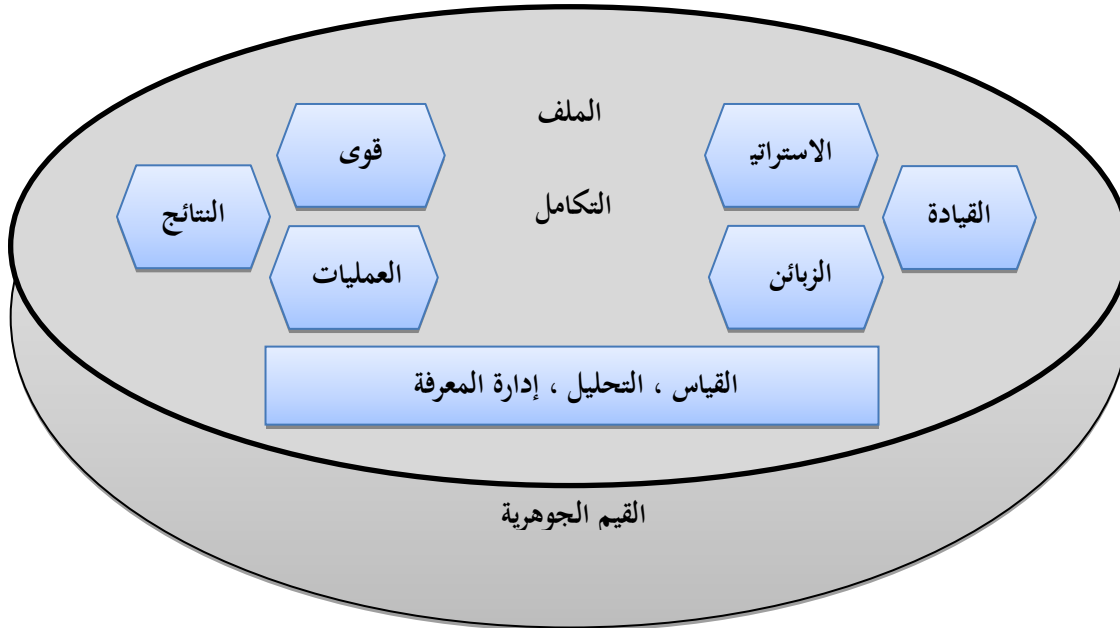
³سميرة عبد الصمد ، دور محاسبة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة _باتنة ، مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، المجلد (07) ، العدد(01) ، ص158.

الفرع الثالث: أبعاد ومتطلبات الأداء المتميز

1 _ أبعاد الأداء المتميز:

ستوضح في هذه الفقرة أبعاد الأداء المتميز التي سيعتمد وكما موضح في الشكل :

الشكل رقم (01 _ 02): نموذج بالدريج للتميز



المصدر: أكرم المحسن الياسري، سؤدد علي عبد العباس، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، مجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (16)، العدد(63)، ص11

وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من الابعاد:¹

* **نتائج العلمية والخدمة:** تركز النتائج على فاعلية العملية وأداء الخدمة المقدمة وتتضمن التركيز على المعلومات الرئيسية الراجعة منها لأجل تحليل ومراجعة الاداء التنظيمي للمنظمة وكيفية عملها، وربط انشطتها مع الهدف من انتاج منتج أوخدمة للزبائن داخل وخارج المنظمة .

* **نتائج التركيز على الزبون:** تركيز المنظمة على الزبائن عن طريق رضا الزبائن، عدم الرضا، والمشاركة، أن أساليب الادارة المتقدمة ومفاهيمها في المقام الاول موجهة نحو الزبائن ومساهمة بمبادئها لتطوير اسلوب ادارة وثقافة تنظيمية جديدة .

وتكون نتائج التركيز على الزبون عن طريق قياس الزبائن الداخليين والخارجيين ويكون عن طريق إجراء مسموحات شاملة لقياس رضاهم مقارنة مع المنافسين الأبرز .

* **نتائج التركيز على الموارد البشرية:** تلخص النتائج على الموارد البشرية، ونتائج اداء الموارد البشرية للمنظمة عن طريق اجراءات العمل الرئيسية وقدرة وقابلية القوى العاملة فيها ومدى توفير البيئة المناسبة للعمل ومشاركة هذه القوى العاملة بانجاز الاعمال وتطويرها فضلا عن خطط العمل وخططها في سوق العمل وتمثل بالنتائج الخاصة بقدرة المنظمة على معالجة اعمالها عن طريق ما يمتلكه افرادها من معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة ويمكن أن تشمل قدرتها على بناء وتعزيز علاقتها بالزبائن قد حدد اهم هدف لتطوير

¹ أكرم محسن الياسري ، سؤدد علي عبد العباس ، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الاداء المتميز ، مجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد(16) ، العدد(63) ، ص11.

الموارد البشرية هو لتحسين فاعلية المنظمة عن طريق حل المشاكل الحالية مثل الزبائن ومنع المشاكل المتوقعة مثل قلة الفنيين المهرة ومشاركتهم في الوحدات للإفادة منهم بشكل أكبر .

* نتائج الموازنة والنتائج المالية والسوقية: نتائج التركيز على الاداء المالي والسوقي عن طريق تقسيمات السوق اومجاميع الزبائن، وكذلك مجال الاعمال التي تقوم بها المنظمة من حيث جمع البيانات والمعلومات عن الزبائن وقطاعات السوق . وقد تطورت المعايير التميز في الاداء بشكل واضح مع مرور الزمن لتساعد المنظمات على مواجهة التغييرات البيئية السريعة، والتركيز على استراتيجية يقودها الاداء، ويعالج الحالات الطارئة عن مشاركة الزبائن والقوى العاملة، والمسؤوليات الاجتماعية والاستمرار على المدى البعيد ان تطور أداء المنظمة يعتمد على الأداء المالي لها بالدرجة الرئيسة لا استقرار وربحية المنظمة تنشأ من كفاءة استخدام وتخصيص الاموال عن طريق انشطتها المختلفة في ضوء ما سبق واستنادا إلى معايير بالدريج العالمية للأداء المتميز تقوم المنظمات بمقارنة نتائج الاداء لديها وفق هذه المعايير العالمية ما يؤدي الى السعي الحثيث للمنظمات لتحقيق أداء فوق المستوى المطلوب لها وتنجزا تقدما غير مسبوق ازاء المنظمات المنافسة ومن ثم مركز تنافسي قوي .

2 _ متطلبات تحقيق الأداء المتميز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال اتباع مجموعة معايير معينة تشترك في تهيئة مناخ ملائم يحفز العاملين على تحقيق أفضل النتائج للوصول إلى الأداء المتميز، وجدول يعكس آراء الكتاب والباحثون حول متطلبات تحقيق الأداء المتميز:¹

الجدول رقم (01 _ 01): متطلبات تحقيق الأداء المتميز وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

الرقم	المصدر	متطلبات تحقيق الأداء المتميز
01	De Waal. 2001. 202	* امتلاك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة . * اعتماد مبدأ مشاركة في العمل . * الاعتماد على التكنولوجيا والموارد البشرية الموهوبة . * وضع قواعد للتحفيز والترقية وتحمل المسؤولية . * الاستجابة للمتغيرات البيئية .
02	Muldrow et al .2002. 345	* التغير التنظيمي . * التطوير التنظيمي . * التقييم التنظيمي . * تعظيم العوائد .

د.أكرم محسن الياسري و آخرون ، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، الأداء المتميز الجزء الأول ، الدار المنهجية¹، الطبعة 01، 2016، ص286.

<ul style="list-style-type: none"> * وضع معايير عالية للأداء والالتزام بها . * رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من قبل الجميع . * الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية . * ثقافة التعليم المستمر . * نظم معلومات فعال . 	<p>Nicole.2005.2</p>	<p>03</p>
<ul style="list-style-type: none"> * زيادة الاستثمار بالرصيد المعرفي للموارد البشرية . * التزام العاملين بمعايير انجاز الأعمال . * القيم المشتركة . * مشاركة العاملين في الأعمال المهمة . 	<p>العبادي.2007.97</p>	<p>04</p>
<ul style="list-style-type: none"> * ينبغي على المنظمات تطوير المعارف . * تعزيز الاستعمال التكنولوجي . * المشاركة بالعمل . * ربط العوائد بالأداء . 	<p>Bohlander&Snell.2007.692</p>	<p>05</p>
<ul style="list-style-type: none"> * القدرة على تشخيص المشاكل التنظيمية . * التقييم المستمر . * إعادة هيكلة المنظمة . * الثقافة المشتركة ودعم عمليات الابتكار . * المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية . 	<p>Daft.2007.40</p>	<p>06</p>
<ul style="list-style-type: none"> * قابلية المنظمة على إدارة التغيير الفعال . * تحفيز المهوبين على إظهار أقصى طاقاتهم . * امتلاكها المورد المعلوماتي . 	<p>Morgan & Anthony.2008.30</p>	<p>07</p>
<ul style="list-style-type: none"> * تدعيم مبادرات العمل الاستراتيجي بالكامل . * التحسين المستمر للأداء . * تحقيق الكفاءة التشغيلية . * تعظيم الأرباح . * ترسيخ القيم والمعتقدات . * تطوير القيادة وجذب والاحتفاظ بالمهوبين . * ترسيخ القيم والمعتقدات . 	<p>De waal.2008.4</p>	<p>08</p>
<ul style="list-style-type: none"> * امتلاك ثقافة التنظيمية عالية . * وضع معايير عالية للأداء . * تطوير القيادات الادارية . * تشجيع الابتكارات الذاتية . 	<p>علي وآخرون .2010.13</p>	<p>09</p>

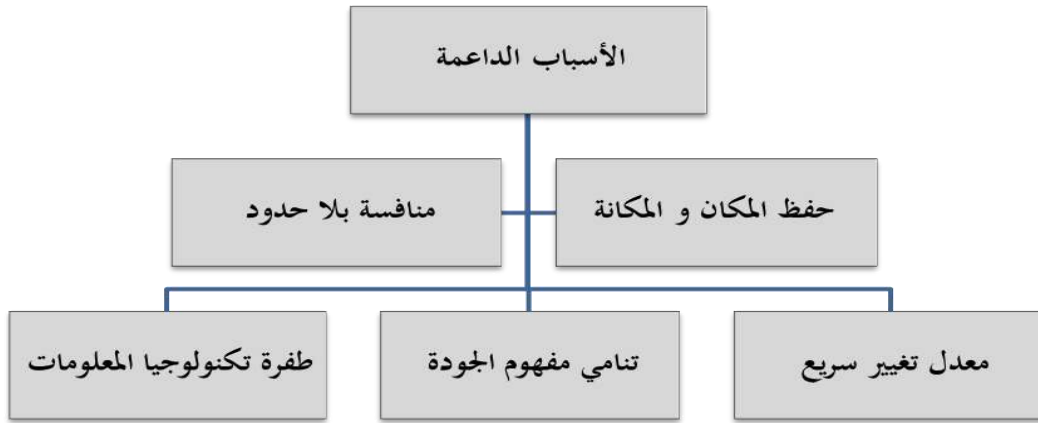
* تعزيز الانتاج في انجاز الأعمال .		
* وضع معايير عالية للأداء والعمل بها . * توظيف الموهبة والمحافظة عليها . * المشاركة في انجاز الأعمال . * تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية وتقبلها .	الجبوري .2012. 80	10

المصدر د.أكرم محسن الباسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز الجزء الأول، الدار المنهجية، الطبعة 01، 2016، ص286.

الفرع الرابع: أسباب ودوافع الأداء المتميز

يمكن شرح الدوافع للأداء المتميز في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (01_03): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر وفاء مسعودي، اثر نظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، شهادة لنيل الماجستير أنظمة معلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013 ص95.

للمؤسسة تسعى دوماً لأن تكون متميزة وذلك لأسباب متعددة كوجود منافسة متعالية ولا ترحم حتى اتصفت بأنها بلا حدود، إضافة إلى وجود معدل تغيير سريع، تنامي مفهوم الجودة، وتسارع تكنولوجيات، وحفظ المكانة.²

* **معدل تغيير سريع:** التغيير هو الأمر الوحيد الثابت الذي تقوم المؤسسة بالتعامل معه ويحدث نتيجة تغيير ظروف البيئة الخارجية وهي مجموعة القوى الخارجية الذي تأثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها . بحيث هي (البيئة الخارجية) مصدر الحصول على الموارد والمعلومات عن السوق وتعتبر المستهلك الرئيسي لمنتجات وخدمات المؤسسة . ومن هنا تتأتى حاجة المؤسسة إلى معلومات عن البيئة تخفض من حالة عدم التأكد وتحسن اتخاذ القرارات .

وفاء مسعودي، أثر النظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، أطروحة دكتوراه أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة، الجزائر، 2013، ص95.

² وفاء مسعودي، نفس المرجع السابق، ص 96.

* منافسة بلا حدود: أصبحت الأسواق مفتوحة بدرجة لم تسبق، حتى أن العميل حر للانتقال بين الأسواق والمنتجات، فالمؤسسة أمام هذه المنافسة التي تتسم بأنها بلا حدود أمام ظروف جديدة تفرض عليها أداء متميز للبقاء في الساحة والحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية .

* حفظ المكان والمكانة: أي الحفاظ على الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة بنفس المجال أو الصناعة وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن أدائها مع أداء مؤسسات أخرى منافسة .

* تنامي شعور بالجوودة: إن التميز يجعل المؤسسة مستقرة ويضعف من فرص بقائها واستمرارها، ومؤخرا ازداد عدد المؤسسات التي سارعت لتطبيق المفاهيم الخاصة بالجودة الشاملة رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية .

* طفرة تكنولوجيا المعلومات: شهد عصرنا هذا تطورا مذهلا فيما يسمى بتكنولوجيا المعلومات أورد معه تغيير أو تجديد المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، حيث سمحت للمؤسسات بزيادة قدرتها على السيطرة على الوقت والمسافات كما سمحت لها بزيادة مقدرتها على توليد ونقل وتوزيع منتجاتها، كما ساعدها على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها وساعدها على توفير الجهد البشري... إلخ . كما سمحت لها هذه المعلومات باستباق المحيط أي يسمح لها باغتنام الفرص وتجنب التهديدات، باختصار فالمؤسسة التي لا تستفيد من المزايا التي يمنحها تكنولوجيا المعلومات تعتبر في خطر كبي وذهابة للزوال .

الفرع الخامس: خطوات ومعيقات الأداء المتميز

1 _ خطوات الأداء المتميز ؛

- هناك مجموعة من الخطوات التي تمثل مداخل حديثة، يمكن إتباعها لتطوير أداء المنظمات، والوصول به إلى مستويات التميز والتفوق، ومن أبرزها ما يلي:
- وضع معايير عالية للأداء لكل الأفراد العاملين بالمنظمات، والعمل على رفعها بشكل تدريجي .
 - تطوير الموظفين بالمنظمات خاصة الرؤساء، بإتباع أسلوب التناوب الوظيفي .
 - تزويد المنظمات بمواهب وكفاءات جديدة، توظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية بمختلف وحداتها.¹

2 _ معيقات الأداء المتميز:

- من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات في طريقها نحو التميز ما يلي:
- ضعف البناء الإستراتيجي، وضع التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك الأفراد .
 - ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها، والعجز عن استثمار ما ينتج عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات .
 - قلة الوعي بالكفاءات المحورية ومصادر التميز للمؤسسة ومن ثم غياب الرؤية الواضحة لكيفية استثمار وتفعل تلك الكفاءات .
 - ضعف نظام إعداد وتطوير القيادات الإدارية .

¹ عمير عماري ، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد(24) ، العدد(02) ، ص683.

- قصور إدارة وتطوير رأس المال البشري، بسبب ضعف سياسات الاستقطاب، تدريب والتعليم، الترقية، الإحلال الوظيفي، نظم وصف وتصنيف الوظائف والتقنين وغيرها .
- ضعف أنظمة إدارة المعرفة بالمؤسسة، وعدم مواكبة التقنيات والتكنولوجيات المتطورة .
- مقاومة التغيير والتطوير، وغياب البيئة والثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز

المطلب الأول: الدراسات السابقة لمشاركة المعرفة والأداء المتميز

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: مشاركة المعرفة

- 1-دراسة محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد مسعي محمد (2021): بعنوان أثر مشاركة المعرفة على السلوك الابداعي للعاملين في القطاع الصحي المؤسسة الاستشفائية سليمان عميراتبقتراً نموذجاً
هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية التشارك في المعرفة وأثره على السلوك الابداعي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (227) عامل، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss24) .
وخلصت الدراسة الميدانية لجملة من النتائج أهمها أن مستوى إدراك العاملين لعملية التشارك في المعرفة كان منخفضاً وينسب متوسطه، وكذا مستوى السلوك الابداعي للعاملين كان متوسطاً، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التشارك في المعرفة على السلوم الابداعي للعاملين في المؤسسة عينة الدراسة.²
- 2 - دراسة خميس ناصر محمد، طارق دخيل إبراهيم (2021): بعنوان علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي دراسة استطلاعية في عينة من مؤسسات التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التشارك المعرفي في دعم الاداء الابداعي لمؤسسات التعليم العالي في محافظة الانبار، ولتحقيق هدف البحث فقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لوصف البيانات المجمعة بواسطة الاستبانة وهي الادارة الرئيسية للبحث وتحليلها، وزعت الاستبانة على عينة مكونة 115 فرداً وهي عينة غير عشوائية (قصدية) من مجتمع البحث شملت (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مدير قسم سائد)، توصل البحث الى الاركان الاساسية للتشارك المعرفي موجودة في الجامعات والكليات المبحوثة، على اعتبار ان مؤسسات التعليم العالي هي اكثر مكان تتم فيه مشاركة المعرفة، من خلال ملاكها التدريسي فيما بينهم اوبين الطالب والأستاذ، وهذا يؤهلها على دعم ادائه الابداعي وتطويره بطرق مدروسة واضحة.³

¹ شوشان سهام ، بجياوي نعيمة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة : شركة الاسمنت عين التوتة _باتنة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية .

² محسن بن الحبيب ، شريفة بن طرية ، شهرزاد ، مسعي محمد ، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في قطاع الصحي _ المؤسسة الاستشفائية سليمان عميراتبقتراً نموذجاً، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، المجلد (07) ، العدد(01) .

³ خميس ناصر محمد ، طارق دخيل إبراهيم ، علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي دراسة استطلاعية في عينة من مؤسسات التعليم العالي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد(17) ، العدد(55) .

3 - عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف (2021): بعنوان دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والكشف عن معوقاته، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات عن الإطار النظري للتشارك المعرفي، وعلى المنهج الوصفي المسحي للوقوف على وجهة نظر عينة عشوائية من أعضاء التدريس بالكليات النظرية والعملية بالجامعة شملت كليات، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: توافر الثقافة التنظيمية بالجامعة التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي وتوفر سلوكيات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي تؤكد كفاءتهم وجدارتهم، ورغبتهم في التقدم والإنتاج ورفع مستوى الجامعة من خلال التشارك المعرفي، وكذلك توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة مرتفعة مما يعني أن خدمات الجامعة تتميز بالتنوع والجودة حيث أكدت عينة الدراسة انتعاج الجامعة لسياسة التنافسية بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها بهدف تحقيق تصنيف متقدم لها محلياً وعالمياً.¹

4 - دراسة كرومي سعيد (2022): بعنوان أثر سلوك التشارك المعرفي على جودة التعليم في جامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة بشار

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على تحسين جودة التعليم العالي بجامعة بشار، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من 102 فرد، ثم معالجة إجاباتهم باستخدام برنامج SPSS .
وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد اتضح وجود أثر للتشارك المعرفي في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة بشار، إلا أن هذا الأثر يُعزى فقط إلى بعد القيادة والإدارة . وقد أوصت الدراسة بضرورة صياغة إستراتيجية واضحة في تفعيل واستغلال عملية التشارك المعرفي للرفع من جودة التعليم في الجامعة.²

5 - دراسة عنتر خمقاني (2022): بعنوان أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة، حيث استخدمت الدراسة أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجميع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من 344 مفردة، وإعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة .
- وجود تأثير معنوي لبعدي (الفردي، والتنظيمي) على أداء العاملين .
- عدم وجود تأثير معنوي للبعد التكنولوجي على أداء العاملين.³

ثانياً: الأداء المتميز

¹ عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف ، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج) ، مجلة كلية التربية .

² كرومي سعيد ، أثر السلوك التشارك المعرفي على جودة التعليم العالي في جامعة الجزائرية _دراسة حالة جامعة بشار ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، المجلد(12)، العدد(01).

³ عنتر خمقاني ، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية لجهة ورقلة ، أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية ، شعبة علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و علوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

1 -دراسة إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي (2018): بعنوان أثر القدرات الإستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات العراقية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الإستراتيجية للمدراء في الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينة من مدراء شركات الاتصالات العرقية وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات والمعلومات وتم توزيع (110) استبانة على مجتمع من المدراء الأقسام والشعب العاملين في إدارة الشركات عينة الدراسة، استرد منها (101) استبيانات من مجموع الاستبيانات الموزعة كانت (95) استبيان صالحة لتحليل وتوصلت الدراسة إلى إن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكان أقوىها العلاقة بين أبعاد القدرات والتتميز في المجال الإداري والتنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.843)، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة.¹

2 _ دراسة بيسار عبد المطلب (بدون سنة) :بعنوان مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات جامعة المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز مدى مساهمة رأس المال الفكري بمكوناته البشري والهيكلية والزبائني في تحقيق الأداء المتميز لمديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ولقد اعتمد على توزيع استمارة بحث على العاملين الإداريين المديرية مدعومة بالمقابلة لشرح فقرات الاستبانة، ومن أبرز ما توصل إليه أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وبين متغيرات الأداء المتميز، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات رأس المال الفكري في كل أوجه نشاطات المديرية.²

3 _ الهاشمي ربيعي(2021): بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر . تبسة

هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور ذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)في تحسين الأداء المتميز بأبعاده ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة وتم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر _المديرية الولائية تبسة _بجمع فروعها توصلت هذه الدراسة إلى وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.³

4 _ دراسة أيسر حسن إسماعيل (2021): بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز

¹ إبراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي ، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت .

² بيسار عبد المطلب ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات _ دراسة حالة مديرية البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بالمسيلة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية _ دراسات اقتصادية _26(2).

³ الهاشمي ربيعي ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة حالة ، اطروحة دكتوراه إدارة أعمال ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية أدرار .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة، وبيان مستويات الأداء المتميز في معهد تكنولوجيا /بغداد، وتحديد مدى وجود علاقة جوهرية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز على مستوى الأبعاد إذا تم توزيع استبانة محكمة على (75)عضوي لجان ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعهد،وقد تضمنت الاستبانة متغيرات الرئيسة للدراسة وثلاث من الأبعاد الفرعية لكل متغير وتوصلت هذه الدراسة إلى انخفاض درجة اهتمام المعهد محل الدراسة لرغبات ومتطلبات الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإبقاء بها،فيما استنتجت الدراسة بضعف دعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات أو فلسفات حديثة لغرض النهوض بواقع المعهد.¹

5 _ تباني علي، شريف حمزة، عشاشة عبد الكريم (2021): بعنوان إدارة التطوير الإداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، ورفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية والتعرف على مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز ولقد تم توزيع (30)استمارة استبيان على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة _برج بوعرييج _ حيث توصلت الدراسة إلى هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية، ورفع مستوى أداء المؤسسة الرياضية وعلى مدى تأثير مؤشرات وأبعاد إدارة التطوير الإداري في تحقيق التميز ولقد تم توزيع (30)استمارة على عينة من الأفراد العاملين بمديرية الشباب والرياضة _برج بوعرييج _ وأن الدراسة توصلت إلى هناك علاقة متباينة التأثير لأبعاد إدارة التطوير الإداري على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية.²

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

أولاً: مشاركة المعرفة

1 - دراسة

dong yongkim , in so han , (2004) , a study on individual and organizational factors affecting knowledge sharing focused on the research development organization in daedeok.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العوامل الشخصية (تقدير الذات، الإعتراف بالمساهمة) والتنظيمية (إرادة الرئيس التنفيذي،الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا معلومات والإتصال، نظام المكافآت والحوافز، الموثوقية) التي ستؤثر على مشاركة المعرفة خاصة في مؤسسات البحث والتطوير بما في ذلك معهد أبحاث واحد تموله الحكومة ومعهدان بحثيان تابعيان للمؤسسة مع افتراض أن مشاركة المعرفة هي واحدة من أهم العوامل في إدارة المعرفة بنجاح، أستخدم الباحثون أداة الاستبيان حيث تم تحليل 260

¹ إخلاص ستار عكله علي ، أيسر حسن إسماعيل ، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، مجلة الاقتصاد و العلوم الادارية ، المجلد (27) ،العدد (126) .

² تباني علي ، شريف حمزة ، عشاشة عبد الكريم ، إدارة التطوير الاداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية ن مجلة المحترف لعلوم الرياضية و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، المجلد(08) ،العدد(03) .

إستبانة تم توزيعها على 3 مؤسسات وذلك باستخدام SPSS (الجزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحقيق معاهد الأبحاث مستوى عال من التشارك المعرفي يحقق الأهداف المقصودة وهذا راجع للعديد من العوامل منها ما هو تنظيمي يتعلق بالمعهد في حد ذاته وأخرى بالأطراف الفاعلة والمتعلقة بالفرد
- العوامل التنظيمية هي السابقة الأكثر من العوامل الفردية في التأثير على التشارك المعرفي هذا لأنه معظم العوامل التنظيمية يمكن التحكم فيها على عكس العوامل الشخصية
- يعتبر التواصل المفتوح أكثر العوامل التي لها تأثير كبير على التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين خاصة مشاركة المعرفة الضمنية
- يكون هناك إعتراف بمساهمة أو الذات (الكفاءة الذاتية) عندما يعتقد الفرد أو العامل أنه يمكن أن يسهم في الأداء التنظيمي من خلال المشاركة
- يساهم نظام التعويض الفعال لأولئك الذين يشاركون بنشاط المعرفة بإجراء تبادل المعرفة بشكل فعال.¹

2 - دراسة

Yogeesha Hc S G Gopalakrishna, (2017) , **the impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities, blackwell publishing on behalf of the american society for public administration .**

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير المكونات الفردية للعوامل الشخصية على المواقف المتعلقة بمشاركة المعرفة في سياق التعليم الهندسة في ولاية كارناتاكا _ الهند والعوامل الشخصية التي أتمدت في هذه الدراسة هي السن والجنس والخبرة في مجال التعليم الهندسي تم جمع البيانات لهذه الدراسة عبر الإنترنت، وقد تبنت الدراسة استبياناً كمياً عبر الإنترنت وتم اختيار عينة عشوائية من جامعة التكنولوجيا أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية الهندسة في ولاية كارناتاكا الهند، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد جامعة التكنولوجيا على تشارك معرفي قوي يساهم في توليد معارف جديدة
- السن والخبرة من العوامل التي لم يكن لها تأثير على موقف الفرد إتجاه تشارك وتقاسم المعرفة
- العوامل الفردية ساهمت في التشارك المعرفي بالجامعة لكن لا يوجد إختلاف، أي ليست هناك عوامل فردية حتمية تعوق مواقف تبادل المعرفة
- عملية التشارك المعرفي تعود إلى عوامل فريدة أخرى حيث من أجل التعامل مع إدارة المعرفة يجب أن يدرك الأفراد كيفية تعاملهم مع معرفتهم الخاصة وأن يؤكدوا على أن وجود مناخ من الثقة أمر ضروري لتقاسم المعرفة.²

3 دراسة :

¹ dong yongkim, in so han, a study on individual and organizational factors affecting knowledge sharing focused on the research development organization in daedeok , science town knowledge management research vol (5), no (1),
² yogeesha h.c, s.gopalakrishna, influence of personal factors on the knowledge sharing attitude of individuals in engineering education context international , journal of science and research (ijsr), issn(online), volume (6), issue(2),

Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, See KwongGoh, (2015) , **Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia .**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية على التشارك المعرفي وتمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المتعددة الجنسيات النامية في الأسواق الماليزية، حيث اختار الباحثون دراسة بعددين من التشارك المعرفي المتمثلان في: (جمع المعرفة وتحويل المعرفة). وقد تم جمع البيانات الدراسة استنادا إلى توزيع استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة فبلغ حجمها 231 موزعون 25 مؤسسة متعددة الجنسيات .أوضحت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المتمثلة في . تشير نتائج الدراسة أن أبعاد المناخ التنظيمي كالانتماء لها علاقة إيجابية مع كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي المدروسة (جمع المعرفة، تحويل المعرفة)

بينت الدراسة أن بعد الإنصاف (العدالة) والذي يعد بدوره بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي لا يرتبط بشكل إيجابي مع جمع وتحويل المعرفة .¹

_دراسة 4

soonheekim and hyangsoo lee ,(2012) , **the impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر السياق التنظيمي على نظرة الموظفين على قدرات تقاسم المعرفة في خمسة مؤسسات من القطاع العام وخمس مؤسسات من القطاع الخاص في كوريا الجنوبية، حيث تم الاعتماد على اختبار استقصاء واستخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية التي شملت 400 موظف، توصلت الدراسة للنتائج التالية: تختلف درجة التشارك المعرفي بين القطاع العام والخاص حيث هذا الأخير يعتمد على درجة عالية من التشارك المعرفي الذي يضمن التميز مقارنة بقطاع العام

وجود قيود تنظيمية على تحسين قدرات مشاركة المعرفة لدى الموظفين في بيئة القطاع العام

يعتبر استخدام الموظفين لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات عاملا مهما في مشاركة المعرفة بينهم .²

_دراسة: 5

Farwamuqadas, Muhammad Ilyas, Usmanaslam, & Ubaid Ur Rehman, (2016) , **Antecedents Of Knowledge Sharing And Its Impact On Employees' Creativity And Work Performance , Pakistan Business Review Oct.**

تناولت هذه الدراسة محتويات مشاركة المعرفة وتأثيرها على إبداع الموظفين وأداء العمل في جامعات القطاع العام بباكستان، وإستخدام الباحثين المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان كأداة الرئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 216 من موظفي ثلثة جامعات حكومية بباكستان

¹Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, See KwongGoh, Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia , Journal of Asia Business Studies, Vol(9) , Issue(1)

²soonheekim and hyangsoo lee, the impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities, blackwell publishing on behalf of the american society for public administration vol (66), no(3)،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن مشاركة المعرفة تعزز من إبداع الموظفين وتحسين أدائهم في الجامعات محل الدراسة، كما إستنتجت الدراسة أن أبرز معيقات مشاركة المعرفة هي الخوف من فقدان المكافآت والسلطة وإعتبار المعرفة ملكية شخصية، وفقدان التأثير على الزملاء، بالإضافة إلى ثقافة الموظفين في حد ذاتها.¹

ثانيا: الأداء المتميز

1 _ دراسة

Cook, Loris & Verma, R, (2002). **Exploring the Linkage Between Quality System and Performance.**

سعت هذه الدراسة لاختبار العلاقات المفترضة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون الموارد البشرية والأداء المتميز ممثلة بالتوكيد، الاعتناق الأدلة المادية الاستجابة والمعلوية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء بدلالة المكتسبات المالية ممثلة بالربحية وتخفيض الكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية تمثلت عينة الدراسة الصناعة المصرفية في **هونغ كونغ** اذ تعمل أكبر المؤسسات المصرفية في بيئة أعمال مضطربة وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتفوق في الأداء.²

2 _ دراسة

Pakwihok, Somanththa (2010). **Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand.**

هدفت الدراسة إلى فهم لماذا تؤدي بعض المنظمات أداء متميز أفضل من المنافسين وقد أجريت الدراسة في بورصة الأسهم في **تايلند** ونتج عن هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة والأداء الاجتماعي كان بمستوى عالي وإن البعد الإداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما ارتفعت درجات البعد الإداري ارتفعت درجات الأداء المتميز وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وإن أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامي.³

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

²Cook, Loris & Verma, R., Exploring the Linkage Between Quality System and Performance. QMJ, April, 9(2)

³Pakwihok, Somanththa , Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (01 _ 02): يوضح الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في عدة دول عربية وأجنبية في سنوات التالية: 2018، 2004، 2010، 2012، 2015، 2002، 2016، 2021، 2022 شملت الدراسات الحدود المكانية التالية الجزائر، مصر، العراق، سعودية، الهند ماليزيا، تايلندا.	أجرت دراستنا في السداسي الثاني في موسم 2024/2023 أما بالنسبة للحدود المكانية مؤسسة إتصالات الجزائر تقرت	من حيث المكان وزمان
وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع عينة الدراسة فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة معظمها طبقت في المؤسسات محل الدراسة، والبعض أسقطت دراسته على مجموعة من المؤسسات .	لقد أسقطنا الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر توقرت .	من حيث المجتمع وعينة الدراسة
كان هناك تنوع في الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع كانت في القطاع العام والخاص	كانت هذه الدراسة في قطاع مؤسسة عمومية إقتصادية .	من حيث نوع القطاع
تطرت الدراسات السابقة إلى دراسة مشاركة المعرفة والأداء المتميز بمتغيرات أخرى مثل: - البعد الفردي، التنظيمي، التكنولوجي، - التميز في مجال الخدمات، عمليات، التنظيم الإداري .	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: مشاركة المعرفة (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة)والأداء المتميز (معدل الأداء، سلوك الأداء، إستمرارية الاداء)	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات السابقة على معرفة مدى تأثير مشاركة المعرفة على متغيرات أخرى وأيضاً الأداء المتميز في المؤسسات المدروسة ومدى تأثيره بالعوامل الأخرى .	تهدف دراستنا إلى معرفة دور مشاركة المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى تأثير معدل وسلوك وإستمرارية الأداء	من حيث هدف الدراسة

المصدر: من إعداد طالبي

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لأساليب المشاركة المعرفة وتحقيق الأداء المتميز والتطرق إلى المفاهيمي لمشاركة المعرفة، أهميته، أبعاده، ثم تطرقنا إلى مفهوم الأداء المتميز، تعريفه، نظرياته، أسبابه ، أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، ومن ثمة إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أساليب المشاركة المعرفة والأداء المتميز، وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة للمتغير التابع والمتغير المستقل .

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة

في تحقيق الأداء المتميز في

مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم المتعلقة بمشاركة المعرفة والأداء المتميز وكذا الدراسات السابقة من أجل تقريب الصورة أكثر فقد حاولنا إسقاط الدراسة على الواقع العلمي من خلال إسقاط ذلك على مؤسسة إتصالات الجزائر توقرت حيث قمنا باختيارها كميدان للدراسة وسنحاول معرفة مدى دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز .
ومن اجل التفصيل أكثر في هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

*** المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالة**

*** المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة حالة

المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1 - نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

1-1 - تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكسر الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 مبيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1-2 - قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 032000 / المؤرخ في 05 أوت 2000 معن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمعات اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 ملكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأ تحمندا الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيها منافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

• تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأسمال عمومي قدر ب :

115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002

تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لريائتها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخل ترسيما في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: **الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.**

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكائنها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشر ببنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للإنترنت.

2 - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ.
- 7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

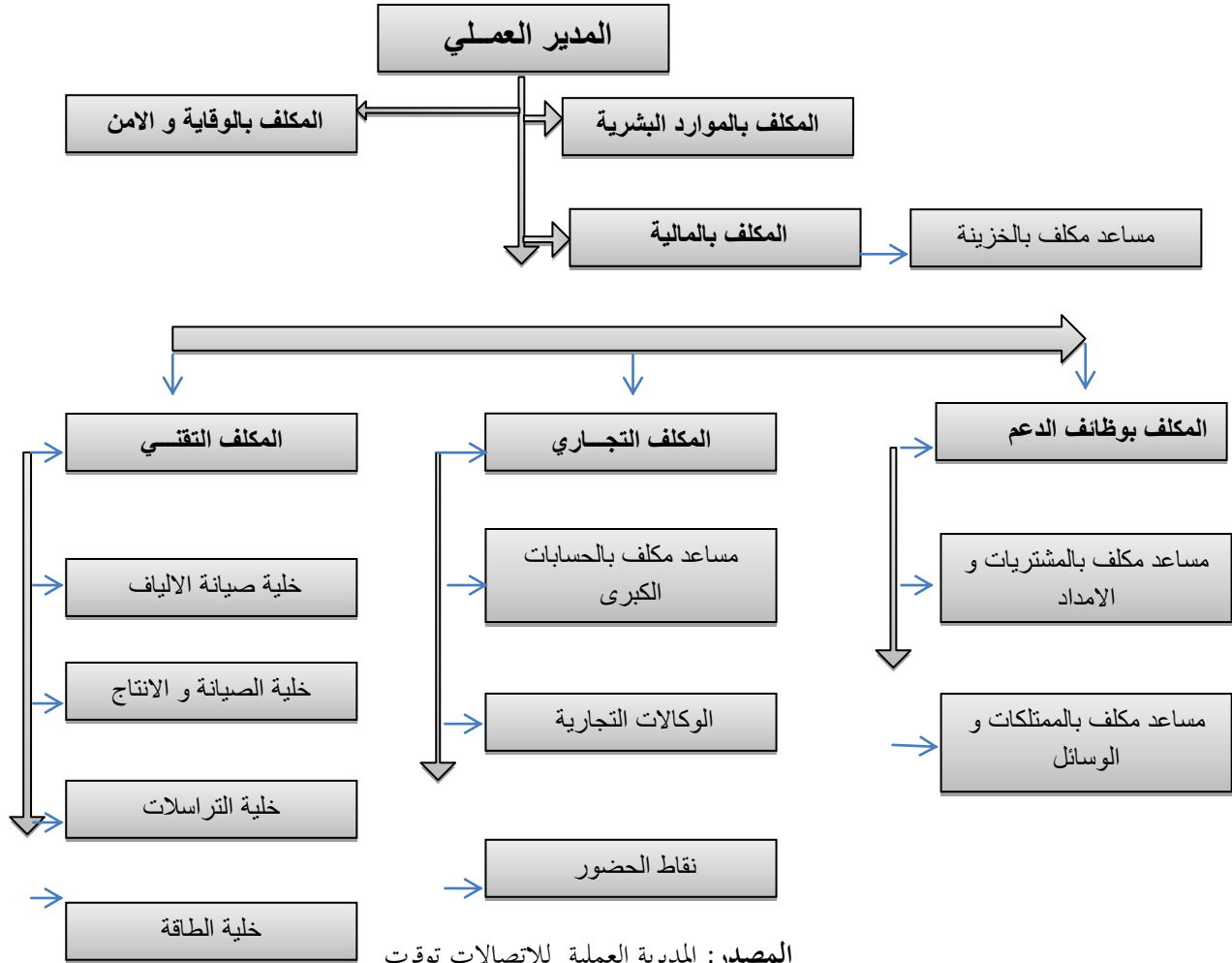
3 - المديرية العملية للاتصالات بتوقرت

3 - 1 - نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 2023/02 بتاريخ 02 جانفي 2023 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات توقرت، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2023، وذلك ضمن استحداث العشر ولايات الجديدة بالجنوب .

3 - 2 - الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (02_04): الهيكل التنظيمي لمديرية توقرت لاتصالات الجزائر



2 - تقديم دائرة الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في المنظمات الحديثة والشركات، سواء أكانت من القطاع الخاص أو العام أو القطاع التطوعي، ابتداءً من دور مدير الموارد البشرية وكيفية تعيين واختيار وتدريب وتقييم الموظفين، وتحفيز الموظفين، وعلاقات الموظفين وأرباب العمل، وكيفية إدارة التغيير داخل أية منظمة حيث سنتناول في هذا المبحث إلى التعريف على مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت.

2 - 1 - تعريف دائرة الموارد البشرية

تعمل هذه المصلحة على تقديم الخدمات الادارية ومراقبة وتسيير المؤسسة باعتبار أن الافراد عنصرا هاما وحيويا في كل منظمات سوء كانت انتاجية، تجارية واقتصادية مما يتوقف بقاء المنظمة في تحقيق أهدافها على طريقة التي تم استخدامها في حصول على الافراد وادارتهم بواسطة القيادة .

2 - 1 - 1 - مفهوم دائرة الموارد البشرية

يمكن تعريفها على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعريف 2: عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد.

2-1-2 - مهام مصلحة الموارد البشرية

تتركز مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وهوتجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الادارة والمتمثلة في تهيئة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومكافأهم على جهودهم ويمكن حصر هذه المهام في مايلي:

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادمين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الاعمال المناسبة لهم ؛
- توفير ظروف العمل الملائمة.

2 - تحليل الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

هو تطور الوضعية الإدارية للموظف منذ توظيفه إلى حين انتهاء نشاطه المهني. فالموظف وإن كان معيناً من أجل وظيفة محددة، فإن اختياره يكون قائماً على قدراته على القيام بمهام مختلفة طيلة حياته المهنية. إن المسار المهني هو ذلك المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يندرج فيه موظف المؤسسة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وفيها ذلك:

- إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية أي الانتقال من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى القمة ويسمى هذا الانتقال بالترقية
 - أو أفقياً أي الانتقال في نفس مستوى الهيكل التنظيمي ويسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.
- فالتوجه الحديث في رسم المسار المهني لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي تنقل إليها العامل عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد يفضل العامل الذي يحصر نفسه في تخصص واحد ويتنقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، فالمللوب الآن عامل شغل وظائف متعددة رأسياً وعمودياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات متعددة.

الفرع الثاني: طرق الدراسة

1 - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر توقرت والبالغ عددهم 87 موظف، تم اختيار عينة عشوائية البالغ حجمها 60 موظف، وتم استرجاع 54 استبيان وتم رفض منها 04 استبيانات لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، وبالتالي تم معالجة 50 استبيان، وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة، وهذا ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02 _ 03): يوضح نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

النسبة %	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستبيانات الموزعة
90%	54	عدد الاستبيانات المسترجعة
83.33%	50	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
6.67%	04	عدد الاستبيانات الملغاة

مصدر من إعداد الطالبتين

2 - متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (02 _ 04): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع	مشاركة المعرفة Knowledge sharing
المتغير المستقل	الأداء المتميز Outstanding performance

مصدر من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1 - الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في excel ونقلها مباشرة إلى Spss .

2 - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

في بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة .

أ - الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الاسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع، تم تقسيم الاستبيان إلى

ثلاث اقسام رئيسية:

القسم الأول: خاص بالمعلومات العامة والغرض من هذا القسم معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وقد تمثل هذا الجزء في خمس مستويات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، المستوى الوظيفي) .

القسم الثاني: والمتمثل في أبعاد مشاركة المعرفة، تضمن أسئلة حول مشاركة المعرفة بأبعادها الثلاثة (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة) المتكون من (11) بند على النحوالتالي:

* البعد الأول: نقل المعرفة يتضمن (04) بنود

* البعد الثاني: تبادل المعرفة يتضمن (04) بنود

* البعد الثالث: تحويل المعرفة يتضمن (03) بنود

القسم الثالث: خاص بأبعاد الاداء المتميز، تضمن أسئلة حول الأداء المتميز بأبعاده الثلاثة (معدل الأداء، سلوك الأداء، إستمرارية الأداء) والمتكون من (29) بند مقسمة على النحوالتالي:

* البعد الأول: معدل الأداء يتضمن (10) بنود

* البعد الثاني: سلوك الأداء يتضمن (10) بنود

* البعد الثالث: إستمرارية التميز يتضمن (09) بنود

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه

في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة على كل عبارة من العبارات على مقياس "

ليكارت الخماسي " كما يلي:

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

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

أما بالنسبة لكيفية إيجاد الاتجاه العبارات فبناء على المقياس المستعمل والمتدرج من " أوافق بشدة(05) " إلى " غير موافق بشدة(01) " أي أن طول المقياس $5 - 1 = 4$ ، نقوم بقسمة $0.80 = 5/4$ أي أن طول كل فئة يساوي 0.80، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 _ 05): فئات المقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الاتجاه	الفئة	مستوى
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60	منخفض
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسط
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	مرتفع جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

3 - صدق أداة الدراسة

أ - الصدق الظاهري :

يقصد بصدق أداة الدراسة إن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه ولمعرفة ذلك تم عرض الاستبيان على الاستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعديل أو حذف فقرات الاستبيان، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي للاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة .

ب - الصدق البنائي :

وقد جرى التحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان وذلك باستخدام برنامج الحزم الاحصائية Spss ن و الجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (02 _ 06) : معامل الارتباط بيرسون بين كل محور و الدرجة الكلية للاستبيان

Corrélations

	الثالث_المحور	الثاني_المحور
Corrélacion de Pearson	,711**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50
Corrélacion de Pearson	1	,711**
Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50

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

4 - ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات أن المقياس يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، في نفس الظروف والشروط وبالتالي فه ويؤدي إلى الحصول على نفس النتائج، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة .

أولاً: صدق ألفا كرونباخ

الجدول رقم (02 _ 07): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

مقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثبات والصدق العام للاستبيان	40	0.903

المصدر من إعداد طالبتين بالاعتماد من مخرجات spss

ثانياً: تحقيق من صدق ألفا كرونباخ

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بقياس صدق والثبات أداة الدراسة للعملاء اتصالات الجزائر، حيث تحصلنا على النتائج التالية 0.903 للمؤسسة اتصالات الجزائر لقيمة الثبات، يعبر هذا على أن نتائج مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر هو يعكس أيضاً ثبات أداة القياس، وأن فقراتها مرتبطة بعضها البعض فهي قابلة لأعراض التحليلي الدراسي .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يحتوي هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة التي تهدف لتعرف على كيفية دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمعرفة، لذا سيتم في هذا المبحث عرض النتائج عن طريق تحليلها

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

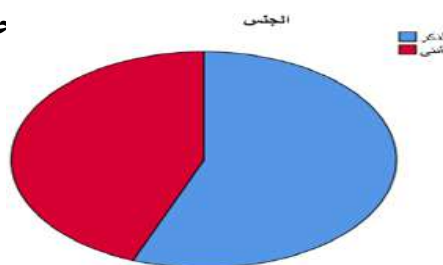
وفيما يلي عرض لخصائص أفراد الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية

1- الجنس:

الشكل رقم (02_05): حسب الجنس

جدول رقم (02 _ 08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
56	28	الذكر
44	22	أنثى
100	50	المجموع



المصدر من تحليل نتائج Spss من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

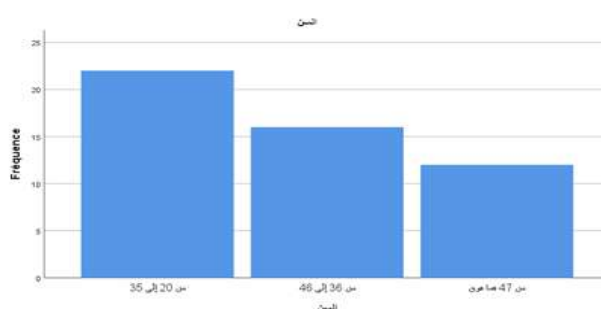
يتبين لنا من الجدول (02_08) والشكل البياني (02_05) نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت حوالي 56% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 44% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة فهي تعتمد على الذكور أكثر من الإناث لقيام بالمهام حيث تتمركز أكثر داخل الإدارات وهذا ما تم إثباته من خلال الملاحظة والتي كان لها دور كبير في استكشاف ميدان الدراسة والتعرف على طبيعة وظروف العمل.

2 - السن:

الجدول رقم (02_09): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئة
44	22	من 20 سنة إلى 35 سنة
32	16	من 36 سنة إلى 46 سنة
24	12	من 47 فما فوق
100	50	المجموع الكلي

شكل رقم (02_06): حسب السن



المصدر من من تحليل نتائج Spss من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول (02_09) والشكل البياني (02_06) الخاص بمتغير السن ، الفئة العمرية الأكثر تمثيلا من العينة الاحصائية هي الفئة العمرية التي تتراوح الاعمال فيها من 20 سنة إلى 35 سنة حيث بلغت نسبتهم 44% وهو ما يؤكد توجه المؤسسة نحو الاعتماد على التقنيين و الاداريين بشكل كبير ثم تليها التي تتراوح سنهم من 36 سنة إلى 46 سنة بنسبة 32% وأخيرا الفئة الأقل تمثيلا وهي فئة من 47 سنة فما فوق بنسبة 24% .

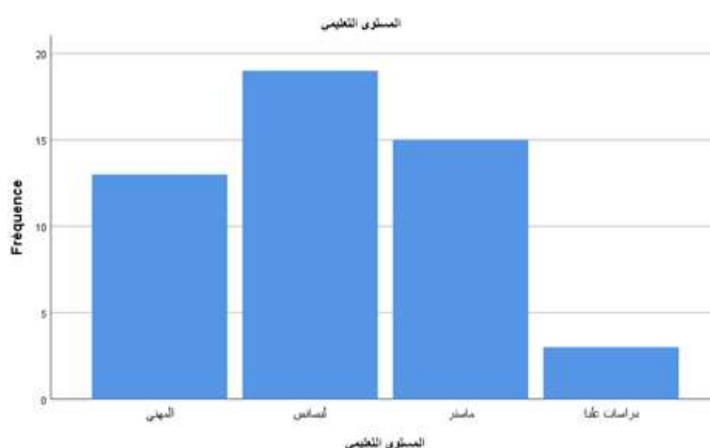
3 - المستوى التعليمي

الجدول رقم (02_10): توزيع عينة الدراسة

الشكل رقم (02_07): حسب المستوى التعليمي

حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	حامل الشهادة
26	13	مهني
38	19	ليسانس
30	15	ماستر
6	3	دارسات عليا
100	50	المجموع



المصدر من إعداد الطالبتين من مخرجات spss

المصدر من تحليل نتائج Spss

يتبين لنا من الجدول (02_10) والشكل البياني (02_07) هي أن نسبة 26 هم عملاء حاصلين على شهادة تكوين مهني وعددهم 13 عميلا، يخص نسبة 38 هم العملاء الحاصلين على شهادة ليسانس وعددهم 19 عميلا، ونسبة التي تتراوح إلى 30 هم عملاء حاصلين على شهادة ماستر وعددهم 15 عميلا أما فيما يخص عملاء حاصلين على شهادة دراسات عليا بنسبة 6 وعددهم 3، حيث تبقي الفئة الثانية الأحدث .

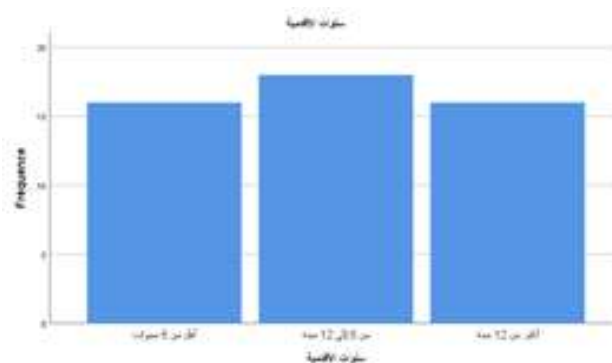
4 – سنوات الأقدمية:

الشكل رقم (08_02): حسب السنوات الاقدمية

الجدول رقم (02_11): توزيع عينة الدراسة

حسب عينة السنوات الاقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات التعامل
32	16	أقل من 6 سنوات
36	18	من 6 سنوات إلى 12 سنة
32	16	أكثر من 12 سنة
100	50	المجموع



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد من مخرجات Spss

المصدر بناء على تحليل نتائج Spss

من الجدول (02_11) والشكل البياني (08_02) يتضح أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب مختلفة فيما يتعلق بسنوات الاقدمية فنجد أن أكبر نسبة الفئة الثانية من 6 سنوات إلى 12 سنة بنسبة 36% في حين نجد الفئة الأولى أقل من 6 سنوات والأخيرة أكثر من 12 سنة بنسبة 32% بنفس النسبة. نستنتج في الأخير أن أكثر فئة هم العملاء أقل من 6 سنوات هي الفئة الأولى

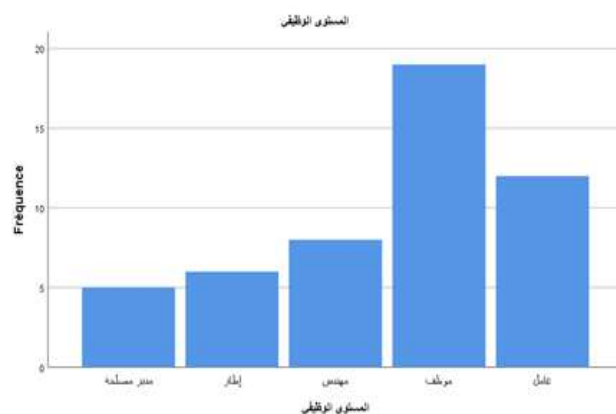
5 – المستوى الوظيفي:

الشكل الرقم (09_02): حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (02_12): توزيع عينة الدراسة

حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	تكرار	مستوى الوظيفي
10	5	مدير مصلحة
12	6	إطار
16	8	مهندس
38	19	موظف
24	12	عامل
100	50	المجموع



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد من مخرجات Spss

المصدر بناء على تحليل نتائج Spss

من الجدول (02_12) وشكل البياني (09_02) يتضح أن أفراد عينة الدراسة تتوزع بنسب مختلفة بين الوظائف الادارية فنجد أكبر نسبة هي الفئة الرابعة أي التي لها رتبة موظف بنسبة كبيرة تقدر بـ 38% في حين نجد الخامسة التي في رتبة لها عامل بنسبة 24% والتي تليها الفئة الثالثة التي لها رتبة مهندس بنسبة 16% في حين نجد الفئة الثانية التي لها رتبة إطار بنسبة 12% وتليها أخيرا التي لها رتبة مدير مصلحة بنسبة 10%، نستنتج أن أكثر مستوى وظيفي هو موظف

2 – التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات

وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

* ماهو مستوى مشاركة المعرفة لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟

* ماهو مستوى الاداء المتميز لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟

ومن أجل تحليل البيانات العبارات إتمدنا على مقياس ليكارتدي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك في هذا الاطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل العبارات بالاضافة إلى الاهمية النسبية ودرجة الموافقة الكلية، مع الاخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

الاجابة الإحصائية عن سؤال الأول:

* ماهو مستوى مشاركة المعرفة لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟

المحور الأول: مشاركة المعرفة

الجدول رقم (02 _ 13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات نقل المعرفة

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي	1	4.40	0.857	مرتفع جدا
02	أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الاخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي	2	4.36	0.749	مرتفع جدا
03	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التمييز وتحقيق الذات	4	4.06	1.018	مرتفع
04	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة	3	4.24	1.117	مرتفع جدا
	نقل المعرفة		4.265	0.720	مرتفع جدا

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من خرجات Spss

يوضح الجدول رقم (13_02) المتعلق بنقل المعرفة أن اتجاه العام لبعد نقل المعرفة كان بدرجة مرتفع جدا وبمتوسط حسابي قدر ب 4.265 وانحراف معياري قدر ب 0.720 في حين أن العبارة (1) كانت بمتوسط حسابي قدر ب 4.40 وانحراف معياري قدر ب 0.857، والعبارة (2) بمتوسط حسابي قدر ب 4.36 وانحراف معياري قدر ب 0.749 والعبارة (4) بمتوسط حسابي قدر ب 4.24 وانحراف معياري قدر ب 1.117 وكان اتجاههم بدرجة مرتفع، أما العبارة (3) بمتوسط حسابي قدر ب 4.06 وانحراف معياري قدر ب 1.018 ولها اتجاه بدرجة مرتفع أعلى متوسط حسابي في العبارة (4) وأدنى متوسط حسابي في العبارة (3) مرتفع

الجدول رقم (02 _ 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات تبادل المعرفة

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

مرتفع	1.059	4.02	1	توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا	05
مرتفع	1.182	3.50	4	اتمكن من الوصول بحرية الى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة	06
مرتفع	1.165	3.70	2	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة داخل المؤسسة	07
مرتفع	1.241	3.64	3	تتيح لي أنظمة الادارة وقواعد العمل الداخلية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي	08
مرتفع	0.873	3.715	تبادل المعرفة		

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (02_14) المتعلق بتبادل المعرفة أن الاتجاه العام لبعدها تبادل المعرفة كان بدرجة مرتفع وبمتوسط الحسابي قدر ب 3.715 وانحراف معياري قدر ب 0.873 في حين أن العبارة (5) و(6) و(7) و(8) بمتوسط حسابي قدر ب 4.02، 3.50، 3.70، 3.64، علي ترتيب وانحراف معياري قدر ب 1.059، 1.182، 1.165، 1.241، علي التوالي بدرجة مرتفع وأعلى متوسط العبارة (5) وأدني متوسط حسابي العبارة (6)

الجدول رقم (02 _ 15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات تحويل المعرفة

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
09	أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها الى معارف	1	4.30	0.814	مرتفع جدا
10	من خلال التدريب الذي تلقيته تحويل المعارف التي لدي الى معارف متاحة للجميع	2	4.00	0.808	مرتفع
11	أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل	3	3.80	1.088	مرتفع
	تحويل المعرفة		4.033	0.556	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبتين من مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (02_15) المتعلق بتحويل المعرفة أن الاتجاه العام لبعدها تحويل المعرفة كان بدرجة مرتفع وبمتوسط الحسابي قدر ب 4.033 وانحراف معياري قدر ب 0.556 في حين أن العبارة (09) بمتوسط حسابي قدر ب 4.30 وانحراف معياري قدر ب 0.814 بدرجة مرتفع جدا أما العبارة (10) و(11) بمتوسط حسابي قدر ب 4.00، 3.80، علي الترتيب وانحراف معياري قدر ب 1.088، 0.808، علي التوالي بدرجة مرتفع وأعلى متوسط العبارة (9) وأدني متوسط حسابي العبارة (11)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (02 _ 16): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة الجزائر بتوقت

لأبعاد مشاركة المعرفة

الأبعاد	الرتبة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
نقل المعرفة	1	4.265	0.720	مرتفع جدا
تبادل المعرفة	3	3.715	0.873	مرتفع
تحويل المعرفة	2	4.033	0.556	مرتفع
المتوسط العام لمشاركة المعرفة				
		4.001	0.555	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (02_16) أن عملاء في المؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد من بعد (نقل، تحويل، تبادل) بمتوسطات على الترتيب 4.265، 4.033، 3.715. وكان أعلى بعد نقل المعرفة .

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني

* ماهو مستوى الاداء المتميز لدى العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتوقت ؟

المحور الثاني: الأداء المتميز

الجدول رقم (02 _ 17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد نحو عبارات معدل الأداء

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أدائي في العمل هو أعلى من المعدل المحدد	1	4.18	0.919	مرتفع
02	أنجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أو نقائص	10	3.58	1.090	مرتفع
03	أنجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن	9	3.70	1.165	مرتفع
04	أنجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	8	3.72	1.070	مرتفع
05	أنجز عملي بطرق إبداعية	7	3.90	0.814	مرتفع
06	أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها	3	3.96	0.903	مرتفع
07	أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	5	3.92	1.047	مرتفع
08	أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	4	3.94	1.096	مرتفع
09	استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل	2	4.04	0.903	مرتفع
10	أتمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	6	3.90	1.182	مرتفع
معدل الأداء					مرتفع
			3.884	0.521	

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الجدول رقم (02 _ 19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات إستمرارية

الأداء

رقم العبارة	العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	7	3.86	1.212	مرتفع
22	لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	4	4.22	0.910	مرتفع جدا
23	لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قياسي عملي	3	4.26	0.876	مرتفع جدا
24	أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	1	4.28	0.757	مرتفع جدا
25	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	2	4.28	0.882	مرتفع جدا
26	أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	6	4.06	0.935	مرتفع
27	أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	5	4.20	0.728	مرتفع
28	أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	8	3.80	1.030	مرتفع
29	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	9	3.64	1.274	مرتفع
	إستمرارية الاداء		4.066	0.485	مرتفع

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد من مخرجات Spss

نلاحظ في جدول رقم (02_19) المتعلق إستمرارية الأداء أن الاتجاه العام لبعده إستمرارية الأداء كان بدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي قدر ب 4.066 وانحراف معياري قدر ب 0.485 في حين أن العبارة (22) (23) (24) (25) (27) بمتوسطات حسابية قدر ب 4.28،4.22، 4.28،4.28 على الترتيب وانحراف معياري قدر ب 0.910،0.876،0.757،0.882،0.728 على التوالي وكان اتجاههم بدرجة مرتفع جدا، أما العبارة (21) (26) (28) (29) بمتوسط حسابي قدر ب 3.86،4.06،3.80،3.64 على التوالي وانحراف معياري قدر ب 1.212،0.935،1.030،1.274 على الترتيب بدرجة مرتفع وأعلى متوسط حسابي في العبارتين (24_25) وأدنى متوسط حسابي في العبارة (29) .

الجدول رقم (02 _ 20): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مؤسسة اتصالات الجزائر

توقرت لأبعاد الأداء المتميز

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الابعاد
مرتفع	0.521	3.884	3	معدل الأداء
مرتفع	0.606	3.996	2	سلوك الأداء
مرتفع	0.485	4.066	1	إستمرارية الأداء
مرتفع	0.472	3.979		المتوسط العام للأداء المتميز

من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (20_02) أن عملاء في المؤسسة اتصالات الجزائر لأبعاد من بعد (إستمرارية، سلوك، معدل) بمتوسطات على الترتيب 3.884، 3.996، 4.066

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

* هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ؟

1 - العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

أ - الجدول رقم (02 _ 21): يوضح قيم الارتباط لمشاركة المعرفة والأداء المتميز

محاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	عدد أفراد العينة
مشاركة المعرفة	**0.711	0.00	50
الأداء المتميز	**0.711	0.00	50

من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (21_02) أعلاه أن هناك علاقة موجبة بين مشاركة المعرفة والأداء المتميز كلما زاد مشاركة المعرفة زاد الأداء المتميز .

ب - الجدول رقم (02 _ 22): يوضح العلاقة الارتباطية بين مشاركة المعرفة والاداء المتميز لدى عمال مؤسسة

إتصالات الجزائر بتوقرت

	العدد	مشاركة المعرفة	الاداء المتميز
معامل الارتباط في المحور الثاني	50	1.000	0.684
معامل الارتباط في المحور الثالث	50	0.684	1.000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

الارتباط مهم على مستوى 0.01 من الجانبين .

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو مشاركة المعرفة والمتغير التابع الأداء المتميز والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

الجدول رقم (02 _ 23): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	نموذج
0.505	0.711	المتغير المستقل: مشاركة المعرفة المتغير التابع: الأداء المتميز

من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

الجدول (23_02) يوضح لنا وجود دلالة إحصائية جيدة لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت محل الدراسة، حيث كان $R=0.711$ أي يوجد ارتباط خطي جيد بنسبة **71.1%** بمعنى ان توجد علاقة جيدة بين مشاركة المعرفة كمتغير مستقل والأداء المتميز كمتغير تابع وبلغت نسبة اختبار $R=0.505$.

* تباين خط الانحدار

الجدول رقم (02 _ 24): يوضح تحليل تباين الانحدار الخطي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	925,461	1	925,461	49,057	,000 ^b
1 Résidu	905,519	48	18,865		
Total	1 830,980	49			

Variable dépendante: Variable_2. من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

a. Valeurs prédites: (constantes), b. Variable_2. من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

الجدول (24_02) يوضح ان:

- مجموع مربعات الانحدار تساوي **925.461**

- مجموع مربعات البواقي تساوي **905.519**

- مجموع مربعات الكلي تساوي **1830.980**

- درجة حرية الانحدار تساوي **1**

- درجة حرية البواقي تساوي **48**

- معدل مربعات الانحدار هو **925.461**

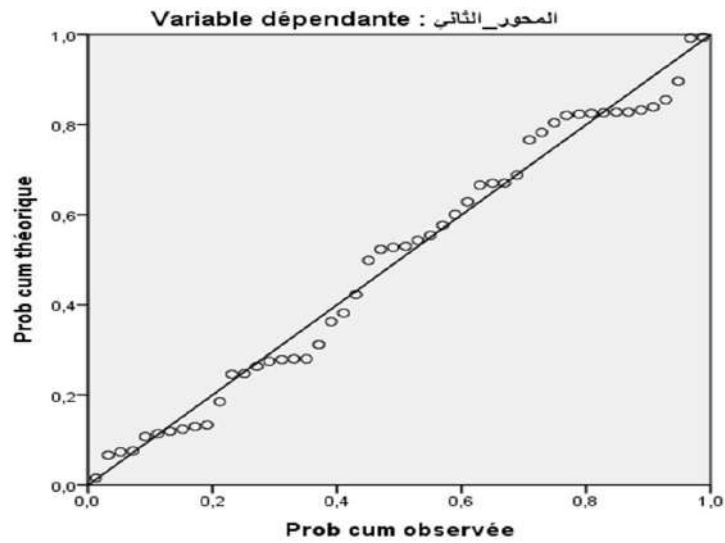
- معدل مربعات البواقي هو **18.865**

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو **49.057**

- مستوى دلالة الاختبار **0.000** وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية **0.05** فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التوزيع الطبيعي يوضح ذلك وحسب الرسم لا توجد مشكلة في نتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي .

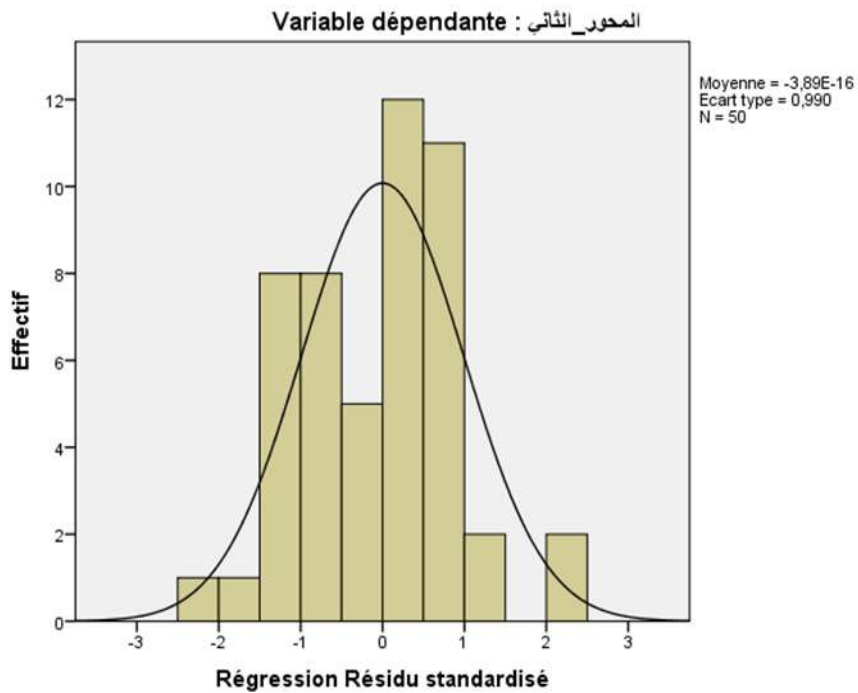
الشكل (02 _ 10): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

Histogramme



* دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول رقم (02 _ 25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار للأداء المتميز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,415		1,409	,165
	المحور_الثالث	,317	,045	,711	,000

Spss من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Variable dépendante: a. المحور_الثاني

الجدول (02_ 25) يوضح لنا ما يلي:

- مقطع خط الانحدار 7.415 الذي يمثل **a** معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ أما ميل خط الانحدار 0.317 يساوي **B** كما نلاحظ أن قيمة هي **Beta** موجبة الدلالة على علاقة طردية بين أبعاد مشاركة المعرفة والأداء المتميز . وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مشاركة المعرفة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء المتميز ب (0.317) وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار هي

$$Y=7.415+ 0.317x *$$

نستنتج من المعادلة خط الانحدار أن زيادة مشاركة المعرفة ولو بقيمة 1 سينقص من الاداء المتميز بقيمة 0.317

3 - التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي

StepwiseMultipleRégressio

لهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد مشاركة المعرفة إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها وكذلك لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد مشاركة المعرفة على الأداء المتميز .

الجدول رقم (02 _ 26) : يوضح طريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثالث_المحور	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات الثاني_المحور :

Spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول (02 _ 26) نلاحظ أن المتغيرات المستقلة متبقية في نموذج الدراسة النهائي هي : نقل المعرفة ، تبادل المعرفة ، تحويل المعرفة .

الجدول رقم (02 _ 27) : يوضح معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع لنموذج الدراسة

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,505	,495	4,34338

a. Valeurs prédites : (constantes), إعداد الطالبين بالاعتماد من الثالث_المحور,

b. Variable dépendante : الثاني_المحور spssمخرجات

من الجدول (02 _ 27) نلاحظ أن بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذه المتغيرات المستقلة (نقل المعرفة ، تبادل المعرفة ، تحويل المعرفة) و المتغير التابع (الأداء المتميز) بنسبة 71.1% وهو دليل على وجود إرتباط جيد بينهما اعتمادا على قيمة R حيث أن 50.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير الأداء المتميز تعود إلى (نقل المعرفة ، تحويل المعرفة ، تبادل المعرفة)

* تحليل تباين خط الانحدار بطريقة **Stepwise** :

الجدول رقم (02 _ 28) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة **Stepwise**

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	925,461	1	925,461	49,057	,000 ^b
1 Résidu	905,519	48	18,865		
Total	1 830,980	49			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد من مخرجات

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث_المحور Spss

الجدول (02_28) يوضح ان :

- مجموع مربعات الانحدار تساوي 925.461

- مجموع مربعات البواقي تساوي 905.519

- مجموع مربعات الكلي تساوي 1830.980

- درجة حرية الانحدار تساوي 1

- درجة حرية البواقي تساوي 48

- درجة حرية الاجمالي تساوي 49

- معدل مربعات الانحدار هو 925.461

- معدل مربعات البواقي هو 18.865

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 49.057

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية (0.05) فنرفضها .

الشكل (02 _ 11) : يوضح مدي ملائمة خط الانحدار بطريقة Stepwise

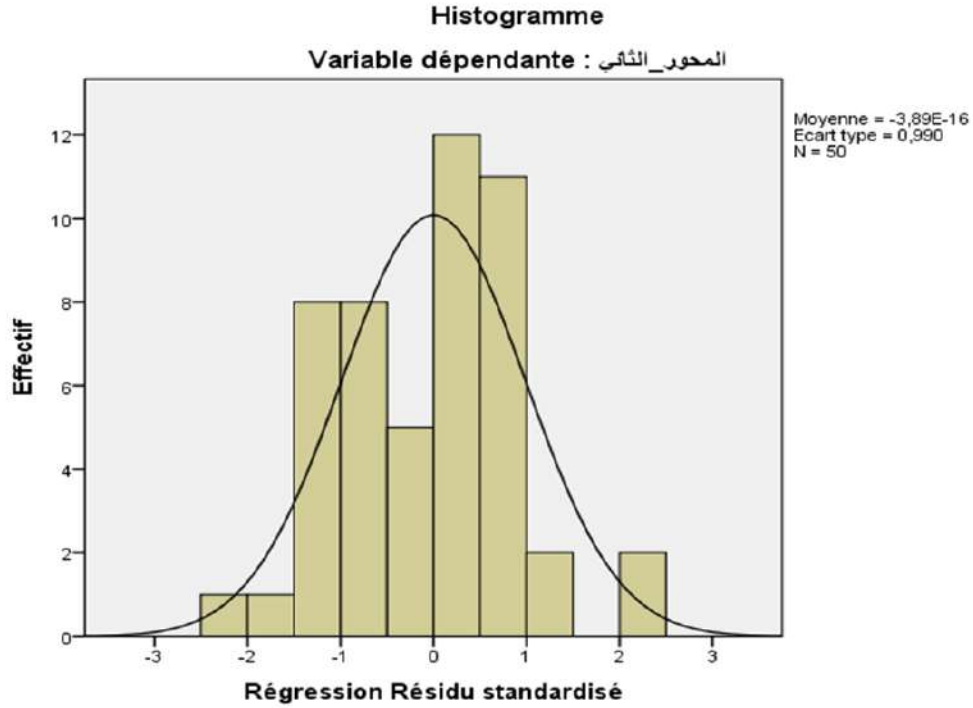
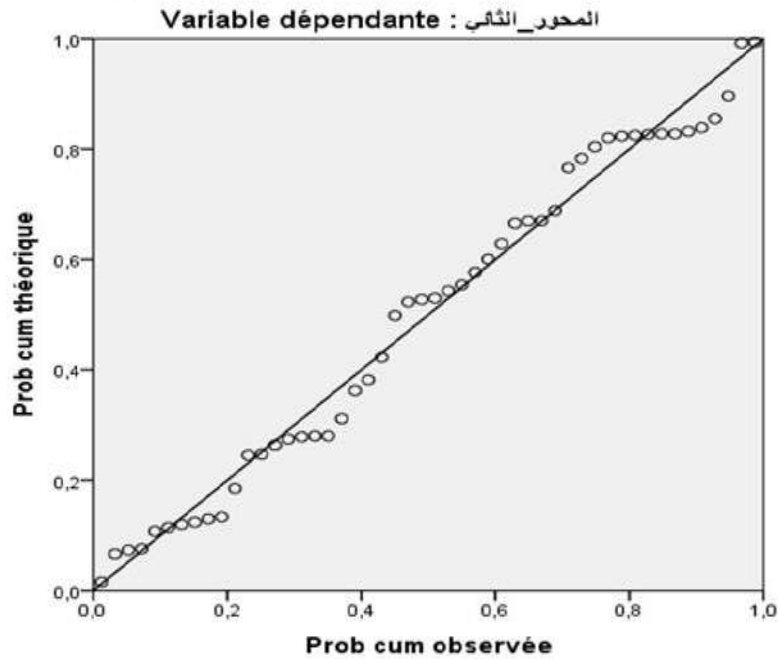


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

الجدول رقم (02 _ 29) : يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	7,415	5,262		1,409	,165
1 الثالث_المحور	,317	,045	,711	7,004	,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

من الجدول (02 _ 29) نلاحظ أن معاملات نموذج الانحدار 7.415 و التي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات و تكون معادلة الانحدار كالأتي : $Y = 7.415 + 0.317x$

* نتائج تحليل الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز

الجدول رقم (02 _ 30) : يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص ابعاد دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,272	,265	,388	48	,700	1,52597	3,93770	-6,39130	9,44325
Hypothèse de variances inégales			,399	48,000	,692	1,52597	3,82293	-6,16054	9,21249

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

من الجدول (30_02) نلاحظ من خلال نتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر توقرت محل دراسة حول الأداء المتميز .

الجدول الرقم (02_31) : يوضح الإحصائيات

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	36,2803	53,4091	44,0200	4,34591	50
Résidu	-9,35553	10,78968	,00000	4,29883	50
Erreur	-1,781	2,160	,000	1,000	50
Prévision					
Erreur Résidu	-2,154	2,484	,000	,990	50

من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss. Variable dépendante : المحور_الثاني

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	36,2803	53,4091	44,0200	4,34591	50
Résidu	-9,35553	10,78968	,00000	4,29883	50
Erreur	-1,781	2,160	,000	1,000	50
Prévision					
Erreur Résidu	-2,154	2,484	,000	,990	50

a. Variable dépendante : المحور_الثاني spss من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثالث_المحور	الذكر	28	116,0714	15,17290	2,86741
	أنثى	22	114,5455	11,85920	2,52839

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد من مخرجات Spss

الفرع الثاني: الاجابة الإحصائية على الفرضيات

1 - اختبار صحة الفرضية الأولى:

من خلال عرض والتحليل الفرضية الأولى فانه يتضح لنا أن مستوى مشاركة المعرفة الكلي في مؤسسة محل الدراسة وسطه (4.001) وانحراف معياري (0.99) وهي قيمة مرتفع جدا مما يدل على أن مستوى مشاركة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع أي ما يثبت الفرضية الأولى للدراسة القائلة أن مستوى مشاركة المعرفة عالي بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة توقرت كما جاء كل ابعادها بقيم مرتفعة حيث جاء نقل المعرفة في الترتيب الأول لأبعاد بمتوسط (4.265) وانحراف معياري (0.93) وهذا ما يفسر دور علاقات التبادل والتعاون بين أفراد عينة الدراسة في تحويل الخبرة إلى معرفة وانتقال معارفهم فيما بينهم، حيث ان المؤسسة أيضا لها دور في ذلك من خلال توفير وسائل حديثة تسمح للعاملين بمشاركة وتبادل المعرفة مع بعضهم البعض .

2 - اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية للأداء المتميز كما جاء كل ابعادها بقيم جيدة جدا وهذا ما يعزوه المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته 3.979 وهو مستوي جيد جدا وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي تنص "مستوى الأداء المتميز لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت متوسط " .

3 - اختبار صحة الفرضية الثالثة:

من خلال دراسة يوجد أثر بين متغير المستقل مشاركة المعرفة ومتغير التابع الاداء المتميز حيث كانت نسبة تقدر ب 0.05% عند مستوي دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 حيث أن مشاركة المعرفة علاقة عكسية متوسطة بالأداء المتميز وأنه كل ما زادت مشاركة المعرفة بقيمة 1 نقص الاداء المتميز بقيمة 0.317 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص " يوجد أثر ذودلالة احصائية لمشاركة المعرفة على الاداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت .

4 _ اختبار صحة الفرضية الرابعة :

من أجل معرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على المتغير التابع (الأداء المتميز) أين تم التوصل إلى أنه لا توجد دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية تعزي الأداء المتميز حيث تم اختبار هذه الفرضية وتوصلت الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء المتميز في مؤسسة اتصالات الجزائر بتوقرت ، وهذا ما يثبت الفرضية التي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور العاملين حول الأداء المتميز تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، السن ،المستوي التعليمي ، سنوات الأقدمية ، مستوى الوظيفي)

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتقرت في مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة كما حولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن إن تساهم مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بتقرت، من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية بحيث اتضح أن هناك مستوى استخدام مرتفع لأساليب مشاركة المعرفة لدى الموظفين، كذا اهتمام المؤسسة بالأداء المتميز مرتفع، اتضح بأنه لا توجد فروق بين الموظفين في تحقيق الأداء المتميز تعزى العوامل الشخصية لديهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية).

الخاتمة



الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور مشاركة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بتقرت وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللأجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه الأدبيات النظرية مشاركة المعرفة والأداء المتميز، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في المؤسسة محل الدراسة .
ومن خلال هذا الدراسة حولنا التعرف كذلك على الأداء المتميز التي تعرف بالكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس والفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، وتطرقنا إلى أهمية الأداء المتميز

أ - نتائج الدراسة

- مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية بالغة لمشاركة المعرفة
- مستوى الأداء المتميز جيد بين موظفي المؤسسة، وهذا رجع إلى استمرارية المؤسسة في تطوير المهارات الوظيفية لموظفيها من خلال استخدام أساليب وبرامج لتقليل من الوقت للزم في إنجاز الأعمال .
- لا يوجد فروق بين إجابات المبحوثين حول استخدام الأداء المتميز، تعزى إلى متغيرات الشخصية لديهم (الجنس، السن، المستوى التعليمي)

ب - التوصيات الدراسة

- على إدارة المؤسسة القيام بشكل متواصل بتقييم مستوى القدرة على تحصيل المعرفة وتبادلها لدى الموظفين .
- إنشاء فضاءات مخصصة للموظفين تشجيعهم على اكتساب ونقل المعرفة .
- تمكين العمال من تطوير أداء مهامهم عن طريق التواصل .
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة يشترك في وضعها جميع العاملين .
- لا بد على إدارة المؤسسة تهيئة التفاعل الاجتماعي لأعضاء العاملين لتوليد فيها معارف جديد .

ج - أفاق البحث

- دور مشاركة المعرفة في تحسين علاقات العمل بين الموظفين .
- أهمية مشاركة المعرفة في توليد المعرفة في المؤسسات الاقتصادية .
- دور التدريب وفرق العمل في زيادة الأداء المتميز .

قائمة المراجع



المراجع

1 - المراجع باللغة العربية:

* الكتب:

- أكرم محسن الياسري، ايناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة، الأداء المتميز) الجزء الثاني، الدار المنهجية، الطبعة الأولى، 2016.
- أكرم محسن الياسري وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (إدارة المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز) الجزء الأول، مجمع الفحيص التجاري، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الثانية، 2015 .
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات، والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2007.

* الرسائل والمذكرات:

- ابراهيم فائق مشعل قدوري العبيدي، أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، 2018 .
- الهاشمي الربيعي، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة حالة، اطروحة دكتوراه إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.
- عنتر خمقاني، أثر التشارك المعرفي على أداء العاملين بالإدارات المكلفة بالميزانية دراسة ميدانية لعينة من موظفي الرقابات المالية لجهة ورقلة، أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2022 .
- وفاء مسعودي، أثر النظام المعلومات الإدارية على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، أطروحة دكتوراه أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح _ ورقلة، الجزائر، 2013.

* المقالات والمجالات:

- خميس ناصر محمد، طارق دخيل إبراهيم، علاقة التشارك المعرفي في دعم الأداء الإبداعي دراسة استطلاعية في عينة من مؤسسات التعليم عالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(17)، العدد(55)، 2021.
- شوشان سهام، يجاوي نعيمة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة: شركة الاسمنت عين التوتة _باتنة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية .

- فائق جواد كاظم، عصام مهدي عبد الحسين ن الاستبصار الاستراتيجي وتأثيره في الاداء العالي بتوسيط مشاركة المعرفة دراسة استطلاعية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة، العدد (15). .
- إخلاص ستار عكله علي، أيسر حسن إسماعيل، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد (27)، العدد (126)، 2021 .
- باديس بوخلوة، الطاهر بن عمارة، خالد رجم، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة _ دراسة ميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد (08)، العدد (02)، 2020 .
- براهيم حياة، مساهمة التشارك المعرفة في تفعيل الابتكار بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوغريبيج _ الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ن العدد (02)33 .
- بن البار موسى، عطالله ياسين، شريف عمر، أثر استخدام شبكة الانترنت في تشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت لافراج هولسيم مسيلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد (7)، العدد (1)، 2021.
- بيسار عبد المطلب، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات _ دراسة حالة مديرية البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية _ دراسات اقتصادية _ (2)26.
- تباني علي، شريف حمزة، خضار خالد، مساهمة استراتيجيات إدارة الازمات في رفع من الأداء المتميز للعاملين بالمؤسسات الرياضية ن المجلد (07)، العدد(01)، 2022.
- تباني علي، شريف حمزة، عشاشة عبد الكريم، إدارة التطوير الاداري ودورها في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الرياضية ن مجلة المحترف لعلوم الرياضية والعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد(08)، العدد(03)، 2021 .
- حسين بقاط، بوبكر نعروزة، دور التمكين في مشاركة المعرفة بين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (04)، العدد (02)، 2021 .
- عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بجامعة سوهاج)، مجلة كلية التربية، 2021 .
- سمير عماري، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المبنائية بسكيكدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد(24)، العدد(02)، 2021.
- سميرة عبد الصمد، دور محاسبة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة _باتنة، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد (07)، العدد(01)، 2022.
- عنتر خمقاني، الحاج عرابية، أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين _ دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بورقلة، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2021.

- عنتر خمقاني، خالد رجم، أثر التشارك المعرفي في أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (16)، العدد (01)، 2022 .
- عوينان سمية، بولصنام محمد، دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (05)، العدد (01)، 2022.
- غربال أحلام، متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (16)، العدد (01)، 2022.
- كرومي سعيد، أثر السلوك التشارك المعرفي على جودة التعليم العالي في جامعة الجزائرية _دراسة حالة جامعة بشار، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (12)، العدد (01)، 2022.
- كوال روفيا، بوفطيمة فؤاذ، مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة _ الإمارات العربية المتحدة نموذجاً، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد (05)، العدد (02)، 2022.
- ماجدة عزت عباس غريب، العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في بيئة العمل الإداري: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة المللك عبد العزيز بجدة، مجلة علمية مُحكَّمة، المجلد (01)، العدد (01)، 2021 .
- محسن بن الحبيب، شريفة بن طرية، شهرزاد، مسعي محمد، أثر مشاركة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في قطاع الصحي _ المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقراً نموذجاً، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد (07)، العدد (01)، 2021 .
- هادي مران احمد العيساوي، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال _ مصفى بيجي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01)، 2022.

2 - المراجع باللغة الأجنبية:

- Cook, Loris &Verma, R., Exploring the Linkage Between Quality System and Performance. QMJ, April, 9(2) , (2002).
- dong yongkim, 'in so han' a study on individual and organizational factors affecting knowledge sharing focused on the research development organization in daedeok , science town knowledge management research vol (5), no (1), 2004.
- FarwaMuqadas, Muhammad Ilyas, UsmanAslam, &Ubaid Ur Rehman, ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE SHARING AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES' CREATIVITY AND WORK PERFORMANCE , PAKISTAN BUSINESS REVIEW OCT, Vol (18), No(3) , (2016).
- Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, See KwongGoh, Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia , Journal of Asia Business Studies, Vol(9) , Issue(1) , 2015.

- Pakwihok, Somantha , Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions: the stock exchange of Thailand, doctoral thesis in philosophy (development Administration) school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand , (2010).
- soonheekim and hyangsoo lee, the impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities, blackwell publishing on behalf of the american society for public administration•vol (66), no(3) ,2012.
- yogeeshah.c, s.gopalakrishna, influence of personal factors on the knowledge sharing attitude of individuals in engineering education context international , journal of science and research (ijsr), issn(online),volume (6), issue(2), 2017.

الملاحق



الملحق الأول : الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح , ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استمارة الاستبيان

سيدي المحترم سيدي المحترمة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة

ماستر تحت عنوان " دور مشاركة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز لدى موظفي مؤسسة

اتصالات الجزائر بتوقرت " وأعلمكم ان الاجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة

لدينا , وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم جزيلاً الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة

الرجاء الوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الاول: البطاقة الشخصية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: من 20 الى 35 من 36 الى 46 من 47 فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي: مهني ليسانس ماستر دراسات عليا
- 4 - سنوات الأقدمية: أقل من 6 سنوات من 6 الى 12 سنة اكثر من 12 سنة
- 5 - المستوى الوظيفي: مدير مصلحة إطار مهندس موظف عامل

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

البعد الأول: نقل المعرفة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي					
02	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي					
03	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التمييز وتحقيق الذات					
04	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة					

البعد الثاني: تبادل المعرفة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا					
06	اتمكن من الوصول بحرية الى غالبية المعلومات والوثائق					

					التي توفرها المؤسسة	
					أ تبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة داخل المؤسسة	07
					تتيح لي أنظمة الادارة وقواعد العمل الداخلية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي	08

البعد الثالث: تحويل المعرفة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	أنفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أملكها الى معارف					
10	من خلال التدريب الذي تلقيته تحويل المعارف التي لدي الى معارف متاحة للجميع					
11	أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل					

المحور الثاني: الأداء المتميز

البعد الأول: معدل الأداء

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أدائي في العمل هو أعلى من المعدل المحدد					
02	أجز عملي بدقة عالية تكاد تخلو من أية أخطاء أونقائص					
03	أجز قدر كبير من العمل في أقل وقت ممكن					
04	أجز عدة عمليات في نفس الوقت بدل انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى					
05	أجز عملي بطرق إبداعية					

					أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بإنجازها	06
					أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزة	07
					أستطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب	08
					استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الوقت اللازم لإنجاز العمل	09
					أمتع باليقظة التامة والتركيز أثناء العمل	10

سلوك الأداء البعد الثاني:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	أقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائي وأحظى باحترامهم وتقديرهم					
12	ألتزم بقوانين وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر					
13	ألتزم بالأوقات الرسمية للعمل ولا أتغيب إلا للضرورة القصوى					
14	لدي القدرة على المبادرة وتحمل المخاطر					
15	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها الأفراد في العمل					
16	لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار					
17	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل					
18	أقوم بأداء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين					
19	أتصرف بعقلانية في المواقف الحرجة والطارئة					
20	أمتلك منظومة قيم أخلاقية تدعم ثقافة جودة العمل					

البعد الثالث: إستمرارية التميز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
					لدي القدرة على الاستمرار في العمل وبنفس مستوى الأداء المرتفع في جميع الظروف	21
					لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	22
					لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	23
					أحرص على الارتقاء بمستوى التحصيل العلمي	24
					أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين الأكثر خبرة	25
					أتابع ما يحدث من متغيرات في مجال عملي وأحاول الإلمام بها وتوظيفها لخدمة العمل	26
					أطور معارفي ومهاراتي وأستثمرها في مجالات الابتكار والإبداع	27
					أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	28
					تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته	29

هكذا جزئياً على تعاونك، من فضلك تأكد أنك لم تترك أي سؤال بدون إجابة.

الملحق الثاني: إستمارة صدق المحكمين

الجامعة	القسم	المحكم
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذ - مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذ - عراية الحاج
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	علوم التسيير	الأستاذ _ غدير أحمد سليمة

الملحق الثالث : مخرجات Spss

معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	40

الجداول التكرارية والنسب المئوية للمعلومات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الذكر	28	56,0	56,0	56,0
أنثى	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
35 إلى 20 من	22	44,0	44,0	44,0
46 إلى 36 من	16	32,0	32,0	76,0
فما فوق 47 من	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستويات التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المهني	13	26,0	26,0	26,0
ليسانس	19	38,0	38,0	64,0
ماستر	15	30,0	30,0	94,0

دراسات عليا	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

سنوات الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 6 أقل من	16	32,0	32,0	32,0
سنة 12 إلى 6 من	18	36,0	36,0	68,0
سنة 12 أكثر من	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير مصلحة	5	10,0	10,0	10,0
إطار	6	12,0	12,0	22,0
مهندس	8	16,0	16,0	38,0
موظف	19	38,0	38,0	76,0
عامل	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع بنود الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أحرص علنقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي	50	1	5	4,40	,857
أبدى تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين	50	2	5	4,36	,749
نقل المعرفة في الضميمة الظاهرة	50	1	5	4,06	1,018
من خلال عملي أنتقل المعرفة مع زملائي ممن يمكنني ذلك	50	1	5	4,24	1,117
سأبذل خبراتي ومعرفتي	50	1	5	4,02	1,059
توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة	50	1	5	3,50	1,182
أتمكن من الوصول لبحر الغالبية المعلومات	50	1	5	3,70	1,165
أبذل خبرتي لزملائي الذين يحتاجون إليها	50	1	5	3,64	1,241
أفعل ما يمكنني من أجل زملائي الذين يحتاجون إلى المعلومات	50	1	5	4,30	,814
من خلال التدرج بالذي تلقيتهم كنت بحاجة للمعارف	50	2	5	4,00	,808
التبادلي	50	1	5	3,80	1,088
أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات	50	1	5	4,18	,919
أدأ في العمل وأعلمنا المعدل المحدد	50	1	5		

أنجز عمليتي عالية التكلفة وتخلو من أية أخطاء أو ذقائص	50	1	5	3,58	1,090
أنجز قدر كبير كالمعلم فأقلو قتممكن	50	1	5	3,70	1,165
أنجز عدة عمليات في نفس السالو قتبدي لا انتظار انتهاء عملية معينة لبدء عملية أخرى	50	1	5	3,72	1,070
أنجز عمليتي قايديا عية	50	2	5	3,90	,814
أحرص على تخفيض تكلفة العمليات التي أقوم بها إنجازها	50	2	5	3,96	,903
أحرص على تحقيق مواصفات الجودة للأعمال المنجزه	50	1	5	3,92	1,047
أستطيعتو طيف مهاراتي وقدراتي إنجاز العمل	50	1	5	3,94	1,096
استخدم أساليب وأنظمة حديثة تقلل من الأخطاء	50	1	5	4,04	,903
أتمتع باليقظة والتركيز أثناء العمل	50	1	5	3,90	1,182
أقيم علاقات مع ممتاز مع زملائي وأحظ باحترامهم وتقديرهم	50	1	5	4,54	,885
ألتزم بمقومات وأنظمة العمل وأحرص على تنفيذ التعليمات والأوامر	50	1	5	4,16	1,017
ألتزم بالواجبات والمسئولية لأتجنب الأضرار والقصوى	50	1	5	4,08	1,085
لدي القدرة على المبادرة وتحملا للمخاطر	50	1	5	3,94	1,114
لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهها الأفراد في العمل	50	1	5	3,76	,938
لدي القدرة على التعاون والتواصل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار	50	1	5	4,10	1,035
أبتعد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض ضسير العمل	50	1	5	3,64	1,174
أقوم بمبادء الأعمال دون الاعتماد على جهد الآخرين	50	1	5	3,76	1,080
أحرص في عمليتي في العمل على الحفاظ على الطارئة	50	1	5	4,14	,783
أمتلك منظومة قيم أخلاقية تمتد عمقا في جودة العمل	50	1	5	3,84	1,149
لدي القدرة على الاستمرار في العمل بنفس مستوي الأداء المرتفع في جميع الظروف	50	1	5	3,86	1,212
لدي طموح للحصول على مناصب عمل عليا في المؤسسة	50	1	5	4,22	,910
لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بعملية	50	1	5	4,26	,876
أحرص على الارتقاء بمستوي التحصيل العلمي	50	2	5	4,28	,757
أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات زملائي لموظفينا الأكثر خبرة	50	1	5	4,28	,882
أتابع ما يحدث من متغير في مجال عملي وأحاول الإسهام في تطويرها وتحسينها	50	1	5	4,06	,935

أطور معارف ومهارات وأستثمرها في مجالات لا ابتكار والإبداع	50	2	5	4,20	,728
أنا مهتم كثيرا بتقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	50	1	5	3,80	1,030
تشكلا للمعلومات المرندة عن تقييم أداء مصدر أه أمال التحسين في مستوياته	50	1	5	3,64	1,274
N valide (listwise)	50				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعرفة_نقل	50	6,00	20,00	17,0600	2,88140
المعرفة_تبادل	50	4,00	20,00	14,8600	3,49349
المعرفة_تحويل	50	8,00	15,00	12,1000	1,66905
الأداء_معدل	50	28,00	50,00	38,8400	5,21912
الأداء_سلوك	50	25,00	50,00	39,9600	6,06078
التميز_استمرارية	50	24,00	45,00	36,6000	4,37059
N valide (listwise)	50				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الثاني_المحور	50	31,00	55,00	44,0200	6,11285
الثالث_المحور	50	91,00	145,00	115,4000	13,70089
N valide (listwise)	50				

معامل الارتباط بيرسون

Corrélations

	الثاني_المحور	الثالث_المحور
Corrélation de Pearson	1	,711**
الثاني_المحور Sig. (bilatérale)		,000
N	50	50
Corrélation de Pearson	,711**	1
الثالث_المحور Sig. (bilatérale)	,000	
N	50	50

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

معامل الارتباط سبيرمان

Corrélations

		الثاني_المحور	الثالث_المحور
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,684**
	الثاني_المحور Sig. (bilatérale)	.	,000
	N	50	50
	Coefficient de corrélation	,684**	1,000
	الثالث_المحور Sig. (bilatérale)	,000	.
	N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معادلة الانحدار الخطي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثالث_المحور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante: الثاني_المحور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,505	,495	4,34338

a. Valeurs prédites: (constantes), الثالث_المحور

b. Variable dépendante: الثاني_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	925,461	1	925,461	49,057	,000 ^b
1 Résidu	905,519	48	18,865		
Total	1 830,980	49			

a. Variable dépendante: الثاني_المحور

b. Valeurs prédites: (constantes), الثالث_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	7,415	5,262		1,409	,165
الثالث_المحور	,317	,045	,711	7,004	,000

a. Variable dépendante: الثاني_المحور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	36,2803	53,4091	44,0200	4,34591	50
Résidu	-9,35553	10,78968	,00000	4,29883	50
Erreur Prévision	-1,781	2,160	,000	1,000	50
Erreur Résidu	-2,154	2,484	,000	,990	50

a. Variable dépendante: الثاني_المحور

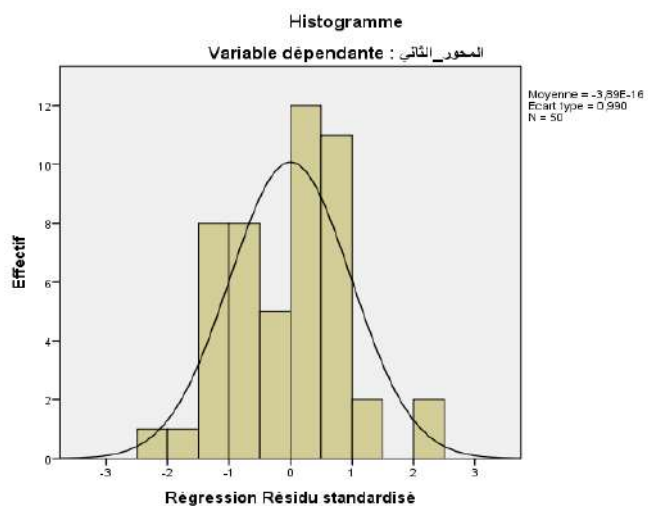
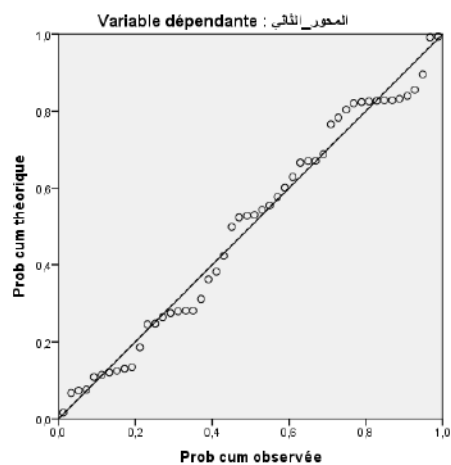


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثالث_المحور	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,505	,495	4,34338

a. Valeurs prédites : (constantes), الثالث_المحور

b. Variable dépendante : الثاني_المحور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	925,461	1	925,461	49,057	,000 ^b
	Résidu	905,519	48	18,865		
	Total	1 830,980	49			

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), الثالث_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,415	5,262	1,409	,165
	الثالث_المحور	,317	,045	,711	,000

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	36,2803	53,4091	44,0200	4,34591	50
Résidu	-9,35553	10,78968	,00000	4,29883	50
Erreur Prévision	-1,781	2,160	,000	1,000	50
Erreur Résidu	-2,154	2,484	,000	,990	50

a. Variable dépendante : الثاني_المحور

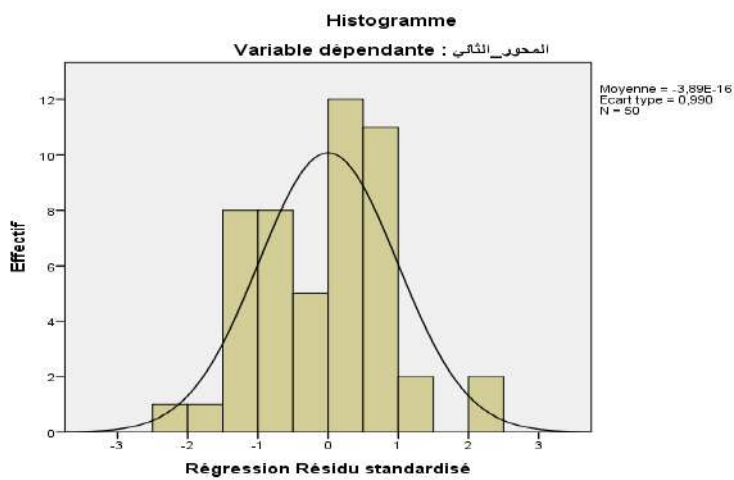
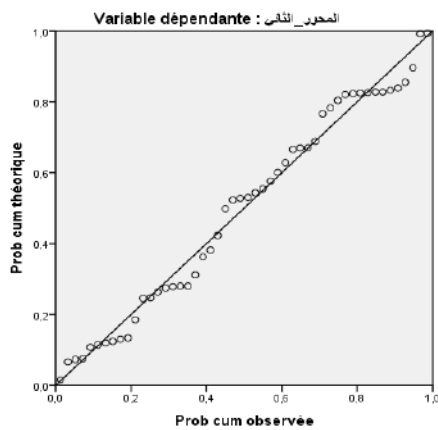


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



دالة الفروق

Statistiques de groupe

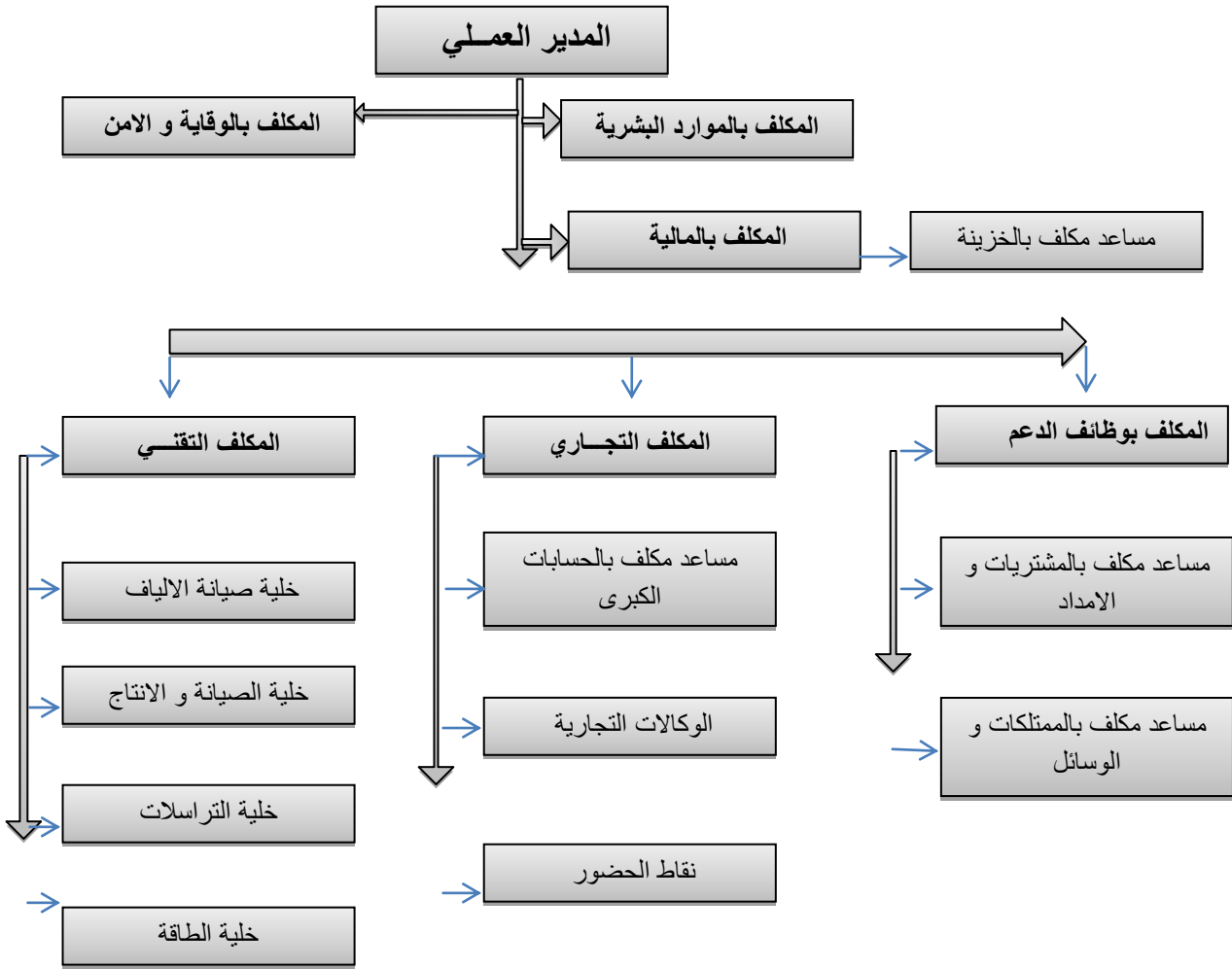
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثالث_المحور	الذكر	28	116,0714	15,17290	2,86741
	أنثى	22	114,5455	11,85920	2,52839

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
المحور_الثالث	1,272	,265	,388	48	,700	1,52597	3,93770	-6,39130	9,44325
الثالث			,399	48,000	,692	1,52597	3,82293	-6,16054	9,21249

الملحق الرابع : الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بتقورت

الهيكل التنظيمي لمديرية تقورت لاتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العمالية للاتصالات تقورت

Contenu

7 الملخص
8 قائمة المحتويات
9 قائمة الجداول
10 قائمة الاشكال
11 قائمة الملاحق
i أ _ توطئة:
2 تمهيد
3 المبحث الأول: أدبيات النظرية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
3 المطلب الأول: ماهية مشاركة المعرفة
3 الفرع الأول: ماهية مشاركة المعرفة
4 الفرع الثاني: أهمية وأهداف مشاركة المعرفة
5 الفرع الثالث: أشكال ومتطلبات مشاركة المعرفة
6 الفرع الرابع: عمليات ومراحل مشاركة المعرفة
7 الفرع الخامس: دوافع ومعوقات مشاركة المعرفة
8 المطلب الثاني: ماهية الأداء المتميز
8 الفرع الأول: تطور التاريخي ومفهوم الأداء المتميز
11 الفرع الثاني: أهمية وأهداف الأداء المتميز
12 الفرع الثالث: أبعاد ومتطلبات الأداء المتميز
15 الفرع الرابع: أسباب ودوافع الأداء المتميز
16 الفرع الخامس: خطوات ومعوقات الأداء المتميز
17 المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
17 المطلب الأول: الدراسات السابقة لمشاركة المعرفة والأداء المتميز
17 الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
20 الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة حالة
28	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
28	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	الفرع الثاني: طرق الدراسة
32	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
34	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
42	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
42	الفرع الأول: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
50	الفرع الثاني: الاجابة الإحصائية على الفرضيات
51	خلاصة الفصل
53	الخاتمة
55	المراجع
60	الملاحق