

أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية:

دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر

حسين الطيب بورغدة¹، ناريمان بشير دريس²

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج بالجزائر، باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على 117 مستجوبا من خلال عينة عشوائية طبقية ضمت كل من الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث. توصل البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، حيث يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، نوعية عمل الموارد البشرية وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق كل من العمليات الفرعية لتشارك المعرفة والمتمثلة في تبادل، نقل وتحويل المعرفة إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل البحث يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا، ما جعل دوره محدودا.

الكلمات الدالة: المعرفة، إدارة المعرفة، تشارك المعرفة، أداء الموارد البشرية.

المقدمة

إلا بتحسين أداء الموارد البشرية، لأن مستوى أداء أي مؤسسة إنما يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها. لما كانت المعرفة وليدة رأس المال البشري في المؤسسة، بات الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز على تحسين أدائهم أحد أهم أولويات الإدارة اليوم، من خلال العمل على تنشيط مهاراتهم، رفع كفاءتهم وخبراتهم وتحفيزهم لتوليد المعارف وتشاركتها، وبالتالي خلق القيمة والتي لا تتسنى إلا بإدارة ممنهجة ومخططة تضمن التشارك المعرفي الذي يعزز أداء الأفراد وجماعات العمل وأداء المؤسسة ككل.

يُعد تعدد المعرفة نوع من رأس المال القائم على الأفكار ومورد لا يهتك بالاستخدام بل يزداد بشكل متراكم، ما أدى إلى ظهور ما يعرف بإدارة المعرفة كأسلوب إداري وتقني تسيير حديثة تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل والرشد لمورد المعرفة، وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسات، وتركز على المعرفة من أجل تحسين أداء المؤسسات والذي لا يتحقق

مشكلة البحث

لم تعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمنأى عن كل التطورات والتحديات التي يعرفها المحيط التنافسي نتيجة لظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي، تحرير التجارة الدولية، التطور التكنولوجي السريع، إزالة العوائق والقيود أمام انتشار السلع والخدمات، رؤوس الأموال والأفكار... الخ، فلم يعد يوجد

^{1*} أستاذ محاضر صنف (أ)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

boureghda_hocine@yahoo.fr

² طالبة دكتوراه إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

narimane_doctmng@yahoo.fr

تاريخ استلام البحث 2014/5/18 وتاريخ قبوله 2015/7/21.

البشرية؟

- ما أثر تشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية؛
- معرفة أثر تشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل البحث؛
- معرفة أثر تشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية في الوحدة محل البحث؛
- معرفة أثر تشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث؛
- تقديم توصيات مهمة قابلة للتطبيق بناء على نتائج الدراسة التطبيقية.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من الأهمية النظرية لموضوعه والذي يتعلق بدراسة تشارك المعرفة الذي يشكل حقل بحثي مهم كون أن المعرفة تعد أهم مورد يمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية مستدامة، كما أن هذا البحث يركز على تشارك المعرفة باعتباره مفتاح نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسات ودراسة أثره على أداء الموارد البشرية كون أن هذا الأخير يعد أحد أهم استثمارات المؤسسة طويلة الأجل.

كما تبرز أهمية البحث من أهمية الدراسة التطبيقية التي تستهدف إسقاط الموضوع محل البحث على الواقع الميداني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريج، والتي تعد واحدة من بين أهم مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الجزائر.

فرضيات البحث

- قصد تسهيل الإجابة على إشكالية البحث والأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على

ما يبرر بقائها خارج حدود المنافسة وفرض السيطرة في الأسواق العالمية، ورغم تركيز الجهود على تقديم الدعم إلا أن الاهتمام والتركيز على الجوانب المالية والمادية ورغم ما تحمله من أهمية لرفع الأداء وتحسين التنافسية أثبت محدودية نتائجه، بالتالي أصبح لزاما على هذه المؤسسات التوجه للتركيز أكثر على الجوانب الإدارية من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاعتها في اقتصاديات العديد من الدول.

حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، ورغم أن العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا زالت بعيدة عن التطبيقات الفعلية لإدارة المعرفة تظهر أهمية التركيز على تشارك المعرفة الذي يعد أحد أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المعرفة، باعتباره أحد أهم عمليات إدارة المعرفة ومفتاح نجاح هذه الأخيرة، وهو يتعلق بإدارة في حد ذاتها والتي يتم من خلالها تسهيل نقل، تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات، صقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل من أجل تحسين أداء الأفراد الحالي والمستقبلي، ولعل أهم ما يؤكد على ضرورة تشارك المعرفة في المؤسسات كون أنه لا ينبغي أن تقتصر المعرفة على فئة محددة بل ينبغي أن تشمل كافة الأفراد في المؤسسة، ما يسمح بمواجهة التحدي المتعلق بخسارة المعرفة الحرجة لاستمرار المؤسسة بخسارة أفرادها، كون أن تشارك 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.

اعتمادا على ما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وانطلاقا من السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تشارك المعرفة؟
- ما أثر تشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية؟
- ما أثر تشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد

Sheng Wang,) حصولهم على المعارف من غيرهم (Raymond A. Noe, 2010)، ويضم البنود من 06 إلى 11 للمحور الأول من استمارة البحث.

- **تحويل المعرفة Knowledge Conversion:**

مجموع عمليات خلق المعرفة التي حددها كل من I. Nonaka و Takeuchi والتي ينتج عنها تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية والعكس (I. Nonaka, H. Takeuchi, 1997)، ويضم البنود من 12 إلى 23 للمحور الأول من استمارة البحث.

- **أداء الموارد البشرية Human Resources**

Performance: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (نعمان، عائدة، دون ذكر سنة النشر)، ويضم البنود من 01 إلى 25 للمحور الثاني من استمارة البحث.

- **إنتاجية الموارد البشرية Human Resources**
Productivity:

النتائج المحققة من طرف الموارد البشرية (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkim, 2012, p 306)، والتي تتعلق بكم العمل المنتج، فهي تعكس عدد الوحدات المنتجة (A Handbook for Measuring Employee Performance, 2001)، وتضم البنود من 01 إلى 07 للمحور الثاني من استمارة البحث.

- **نوعية عمل الموارد البشرية Human Resources**
work Quality:

النتائج المحققة من طرف الموارد البشرية (Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkim, 2012, p 306)، والتي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها المهام، فهي تعكس الدقة (A Handbook for Measuring Employee Performance, 2001)، وتضم البنود من 08 إلى 14 للمحور الثاني من استمارة البحث.

- **الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية The Behavioral Side of Human Resources**

Performance: سلوك الموارد البشرية، ويضم مجموع العناصر التي تتعلق

أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك، عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؛

- تحت هذه الفرضية الرئيسية، تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك، عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك، عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ ؛

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك، عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

التعريفات الإجرائية

بعد الإطلاع على المراجع المتعلقة بموضوع البحث تم تحديد التعريفات الإجرائية المتعلقة بموضوع البحث والتي تعكس متغيرات نموذج البحث وعلى أساسها تم بناء استمارة البحث (الملحق رقم 01)، والمتمثلة فيما يلي:

- **تشارك المعرفة Knowledge Sharing:** العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة (الضمنية والصريحة) وينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة (Mohd B. Ismail, 2009, p 38)، ويضم البنود من 01 إلى 23 للمحور الأول من استمارة البحث.

- **نقل المعرفة Knowledge Transfer:**

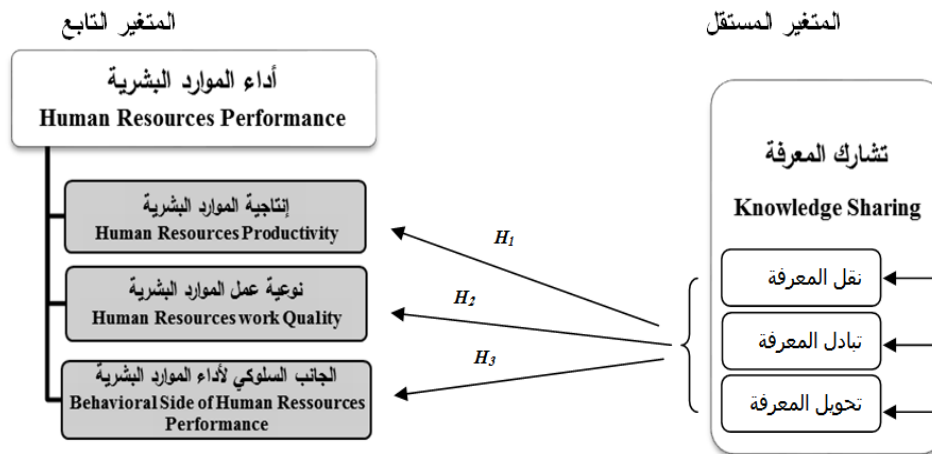
إيصال المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة (William R. King, 2008, p 213)، ويضم البنود من 01 إلى 05 للمحور الأول من استمارة البحث.

- **تبادل المعرفة Knowledge Exchange:**

العملية التي تسمح للأفراد بإتاحة معارفهم لغيرهم وكذا

نموذج البحث

على ضوء إشكالية البحث، فرضيات البحث وأهدافه، تم بناء نموذج يحدد متغيرات البحث والمتمثلة في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع ومتغيراتها الفرعية كما يأتي:



الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى عمليات تشارك المعرفة، بالاعتماد على:

- H. Takeuchi, I. Nonnaka, **Knowledge creation and Dialectics**, available at: www.iwp.jku.at/Born/05/0507hitotsubashi.pdf
 - Megan lee Endree, Steven P. Endres, Sanjib K. Chowdhury and Intakhab Alam, (2007), Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory, and application to the open source community, *journal of knowledge management*, vol 11, n° 03.
 - Shen y wang, Raymord A. Noe, (2010), knowledge starring, *A Human Resource Management review*, Vol 20.
- واستنادا إلى معايير قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، بالاعتماد على:
- A Handbook for Measuring Employee Performance: *Aligning Employee Performance Plans with Organization and goals*, (2001), OPM, USA.
 - Luis R. Gomez-Mejia, David B Balkim, (2012), *Management: People, Performance, Change*, Pearson Education. Inc, USA.

الأولية والعقل البشري أدواتها.

1. مفهوم تشارك المعرفة Knowledge Sharing Concept

أصبحت المعرفة عنصرا جوهريا من عناصر الإنتاج ومحددا أساسيا للتنافسية، لاسيما في النشاطات الاقتصادية عالية القيمة والتي تقوم بدرجة متزايدة على كثافة المعرفة والتقادم المتسارع للتكنولوجيات المستخدمة.

- الإطار النظري لتشارك المعرفة Theoretical Framework of Knowledge sharing

إن استمرارية المؤسسة وخلق الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، ما يعزز الإبداع المستمر على مستوى المنتج والتنظيم، حيث يرى عالم الإدارة الأمريكي Peter Druker أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية، تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها

يجب التعامل معها بطريقة مخططة، منظمة وموجهة. إلا أن إدارة المعرفة لا تتعلق فقط بإدارة الموارد المعرفية بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد، وأهمها عملية تشارك المعرفة، فهذه الأخيرة تعد أهم عناصر نجاح إدارة المعرفة لكونها تغطي الفوارق التي لا يمكن تحقيقها من خلال بقية العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، ولهذا ذهب الباحثون للتركيز أكثر على تشارك المعرفة باعتباره المدخل الاستراتيجي للنجاح في إدارة المعارف.

حيث يعكس تشارك المعرفة العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة (الضمنية والصريحة) وينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة (Mohd B. Ismail, 2009)، معناه أن تشارك المعرفة يرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعارف ويتضمن المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

كما أن تشارك المعرفة يضم العمليات التي يقوم من خلالها الأفراد بتبادل معارفهم، وبالتالي تكون الأساس لخلق معرفة جديدة (Louis Côte, 2006, p 04)، وهذا يعني كذلك ارتباط تشارك المعرفة بعملية التبادل ولكن إضافة إلى إمكانية خلق معرفة جديدة كنتاج لعملية التبادل وهنا تظهر القيمة المضافة لتشارك المعرفة.

وفي اتجاه آخر، نجد أن تشارك المعرفة يعكس عملية نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الأفراد (Choudhury A. Rashed et al, 2010)، وهذا يشير إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة، ويركز الاهتمام على الأفراد، وبالتالي تشارك المعرفة يرجع إلى المجهود الذي يبذله الفرد في سبيل تحقيق هذه العملية، ومدى استعداده في المؤسسة لمشاركة كل ما يملك أو يخلق من معارف (Mohd B. Ismail, 2009)، مما يعني أن تشارك المعرفة ليس مجرد عنصر ضمن إدارة المعرفة وإنما هو عملية منظمة ومنسقة تحتاج بذاتها إلى إدارة، ويركز هذا التعريف على المعرفة الضمنية (الخبرات) وهي المعرفة الحرجة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تكمن في رؤوس وعقول مالكيها ممن يمكن أن تخسرهم المنظمة في أي ظرف وفي أي وقت.

بالتالي فإن عملية تشارك المعرفة أصبحت ضرورية، فإضافة إلى إتاحة المعرفة للآخرين، فتشارك المعرفة يحدث متى يكون الفرد حقيقة مهتم بالتعاون مع الآخرين ومساعدتهم

فالمعرفة هي عبارة عن عملية تراكمية تكاملية، تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، فالمعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها (عليان، ربحي، 2007، ص 59)، أي أنها عبارة عن نتيجة لمزج وتراكم كل من المعلومات، العلم والخبرة.

إلا أن كل من Polanyi و I.Nonaka, H. Takeuchi، تطرقا إلى مفهوم المعرفة من منظور شامل من خلال زاوية التفاعل بين نوعين من المعارف؛ المعرفة الضمنية المتعلقة بالمهارات التي توجد داخل عقل كل فرد ويصعب بذلك نقلها وتحويلها إلى الآخرين، وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية، القواعد الاستدلالية، الحدس والحكم الشخصي، والمعرفة الصريحة المتعلقة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة فيمكن بذلك لكل فرد الاطلاع عليها والوصول إليها بسهولة ويسر (أقيني، عقيلة، 2007، ص 23).

المعرفة ليست صنفاً واحداً فهي غير متجانسة ولا نمطية، فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التقاطها وتدوينها في الوثائق أو قواعد البيانات (Géraud Servin, 2005, p 06)، ويمكن بسهولة نقلها وتخزينها وبتكلفة منخفضة (Daniel Bretonès, Antoine Said, 2006)، أما المعارف الضمنية فهي المعارف الناتجة عن الخبرات والممارسات المعاشة من طرف الفرد، وهذه المعارف ليست سهلة الانتقال لأنها لا تأخذ دائماً شكلاً محدداً أو تحريراً معيناً وليس من السهل الاطلاع عليها أو تقليدها (Moktar Lamari, 2010).

نظراً للطبيعة غير الملموسة للمعارف تحتاج كل مؤسسة إلى الاهتمام بالمعرفة التي تلزمها للعمل أي إدارة هذه المعرفة، وتحاول كل مؤسسة تحديد هذه المعارف ومصادر الحصول عليها وخصائصها الرئيسية وكيفية تطويرها، فإدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتلبية هذه العمليات فهي تعبر عن العملية التي تتضمن أنشطة متنوعة، والتي تأخذ على الأقل بعين الاعتبار العمليات القاعدية الأربعة والمتعلقة بخلق، استرجاع، نقل وتصنيف المعرفة (Margum Alavi, 2001)، أي أن معارف المؤسسة

ومتبادل من إيمان الأفراد بقدرات بعضهم البعض، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات، تقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك المعرفة؛

- **التعلم Learning:** يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا لأداء دور أكثر فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة؛

- **اللامركزية Decentralization:** تحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات، معلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القرارات بيد الإدارة العليا في المؤسسة لأن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية؛

- **الإبداع التنظيمي Organizational Creativity:** يعني القدرة على خلق القيمة، المنتجات والخدمات، الأفكار والإجراءات الجديدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما ورئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة يعد أمرا ضروريا لأي مؤسسة كي تحقق مكاسب تجارية هامة.

إضافة إلى العناصر المهمة السابقة يشكل العمل الجماعي **Collective Work** عنصرا رئيسيا من عناصر تشارك المعرفة تتفاعل فيه مختلف العناصر الفرعية السابقة لإنجاح عملية التشارك المعرفي.

2. أهمية تشارك المعرفة Knowledge Sharing Importance

يعتبر تشارك المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، فمن الضروري أخذ مفهوم تشارك المعرفة بعين الاعتبار لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد

في العمل من أجل تطوير قدرة جديدة لأداء نشاط ما (Mohd B. Ismail, 2009).

من خلال ما سبق، يمكن القول بأن تشارك المعرفة هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاتصالات، التعاون والتفاعل المتبادل الذي يتم بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق معرفة جديدة.

بالتالي فعملية تشارك المعرفة تعكس ما يأتي (طيطي، خضر، 2010، ص 104):

- تشارك المعرفة يعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها؛

- ما يتم تشاركه هو المعرفة وليس التوصيات بناءا على المعرفة، فعملية تشارك المعرفة تضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المؤسسة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة دون الإدراك الذاتي لعملية تشارك المعرفة؛

- تشارك المعرفة من الممكن أن يكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

من خلال ما سبق يمكن تحديد أهم العناصر الأساسية لتحقيق تشارك معرفة ناجح، والتي تتعلق بما يأتي (نور الدين، عصام، 2010، ص. ص 37-40):

- **التعاون Collaboration:** يعكس المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ضمن جماعة أو فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والوحدات، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف. أي أن التعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم تشارك المعرفة؛

- **الثقة Trust:** تعني الحفاظ على مستوى متميز

معرفة جديدة.

ويمكن القول إن لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دوما حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسة، فالיום يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، كما أن أهمية المعارف لا ترجع إلى أهمية المعرفة بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة، وترجع أهمية تشارك المعرفة إلى العديد من الأسباب والتي تتعلق بما يأتي (David Gurteen, 1999):

- الاقتصاد الجديد يتعامل مع المنتجات غير الملموسة، الأفكار، العمليات، المعلومات والمعارف، والتي تأخذ حصة نامية من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي.
- تعزيز الميزة التنافسية المستدامة هو ابتكار مستمر، وبمصطلح آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة أي ناتج تشارك المعرفة؛
- ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات كون أن الأفراد في بحث مستمر عن فرص توظيف أكثر نفعا، وبالتالي فالأفراد لا يبقون في الوظيفة مدى الحياة، فمهما كان عند مغادرة أحدهم المنظمة، فإن معارفه تغادر معه.
- مشكلة المؤسسة في الغالب هي أنها لا تعرف ماذا تعرف، فعدد كبير من المؤسسات في العالم أو الأقل انتشار جغرافيا لا يعرفون معارفهم مما يحملهم تكاليف البحث مجددا عن المعارف الجديدة، كما أن الخبرة المكتسبة والمطبقة في أحد أجزاء المؤسسة قد لا تكون متاحة في أجزاء أخرى.
- التغير السريع في بيئة الأعمال وفي التكنولوجيا... الخ، فتغير هذه العوامل يؤدي إلى تقادم معارف المؤسسة أو القاعدة المعرفية لها، ففي بعض المؤسسات أكثر من 50% من المعارف ولخمس سنوات ماضية على الأرجح هي مهمل.

3. عمليات تشارك المعرفة Knowledge Sharing Processes

إن تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل

المؤسسة يتم من خلال مجموعة من العمليات، أهمها:

- أ. التبادل Exchange: يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم (ShengWang, RaymondA. Noe, 2010).
- ب. النقل Transfer: تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة (William R. King, 2008, p 213).

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

بالتالي فعملية نقل المعرفة هي أكثر الطرق فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة (Megan lee Endree et al, 2007)، أي أن نقل المعرفة يتيح تشارك المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة (Sheny Wang, Raymond A. Noc, 2010).

وتتم عملية نقل المعرفة، من خلال العمليات الفرعية الآتية (البطاينة، محمد، المشاقبة، زياد، 2010، ص.ص 161-163):

- النقل المتسلسل التراكمي Collective Sequential Transfer: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقا، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصنتها.
- نقل المعرفة الصريحة بين الفرق Inter-team Explicit Knowledge Transfer: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال

تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ج. تحويل المعرفة Knowledge Conversion:

إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كل من I. Nonaka و H. Tackuchi عن طريق نموذج التدرج المعرفي، كما يأتي:

- التفاعل الاجتماعي Socialisation: ويمثل

التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل، وكذلك أداء الأعمال الفنية، حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء (Moktar Lamari, 2010)، ويعكس التفاعل الاجتماعي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد، وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في المؤسسة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، مثال ذلك؛ عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات يؤدي إلى مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين، وفهم طريقة العمل بشكل أفضل (الشمسي، حسن، 2009، ص 61).

هذه العملية تبقي المعرفة على شكلها الضمني، وبالتالي التشارك المعرفي وتشارك الخبرات يكون من خلال التقليد، الملاحظة أو الممارسة التي تسمح بانتشار المعرفة من فرد إلى فرد، وهذه العملية تتعلق بتشارك المعرفة صعبة الاستنباط من خلال ممارسات الجماعة في محيط العمل (طيطي، خضر، 2010، ص 102). وينتج عنها خلق مخزون اجتماعي.

كما تتم من خلال عملية التبادلات المباشرة بين الأفراد عن طريق الاتصالات الشفوية، التعاونية أو النقاشية (Charlotte Fillol, 2009, p 58).

وبذلك تؤدي هذه العملية إلى اكتساب المعرفة الضمنية

من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.

- نقل المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

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

وهناك عدة طرق لنقل المعرفة، وقد حدد الباحث Diwon، أنواع وعمليات نقل أخرى للمعرفة، يتم عرضها على النحو الآتي (نور الدين، عصام، 2010، ص.ص 67-70):

- النقل القريب Near Transfer: يتضمن نقل

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

- النقل البعيد Far Transfer: يعتمد هذا الأسلوب

على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء والذي يعتبر مصدر للمعرفة، ويتحرك بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

- نقل الخبير Expert Transfer: يشير هذا النوع

إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات الكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة

للأفراد اكتساب المعرفة (الشميمي، حسن، 2009، ص 63).
 - التركيب **Combination**: وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة (طيبي، خضر، 2010، ص 108)، وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة، دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب (الشميمي، حسن، 2009، ص 63).

وبالتالي يتم التأكيد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة.

4. تشارك المعرفة وأداء الموارد البشرية **Knowledge Sharing and Human Resources Performance**

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

نظراً لتعدد طبيعة العنصر البشري ولما لها من انعكاس كبير على النتائج المتوصل إليها نتيجة تمييز العنصر البشري عن غيره من عناصر الإنتاج، باعتباره مورداً مهماً يتم الاستثمار فيه وهذا لإمكاناته لتحقيق ميزة تنافسية غير قابلة في كثير من الأحيان للتقليد، بناءً على المهارات، الخبرات والمعارف التي يمتلكها، والتي تعجز عن تحقيقها التكنولوجية والآلات مهما بلغت درجة تطورها إذا كانت بمعزل عنه.

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

فأداء الموارد البشرية يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام

من خلال التجربة والملاحظة (Real Jacob, Sébastien) (Harvey, 2005)، فعملية التفاعل الاجتماعي تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.

- الإخراج (التجسيد) **Externalization**: ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلانية... الخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوماً لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل: الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها (الشميمي، حسن، 2009، ص 61).

هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة (Irma B. Fernandez, Rajiv Sabaherwal, 2010, p 59)، وهذا من خلال التفاعلات الرسمية كاللقاءات مع الخبراء وتشارك الدروس المتعلمة من مشروع سابق (Murray E. Jennex, 2011, p 124).

بالتالي فالتفاعل الخلاق والكثيف يسهم بفعالية وقوة في تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المختصين والموظفين والمشاركين في هذا التفاعل داخل المؤسسة.

- الإدخال (الذاتية) **Internalization**: هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الصريحة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل وفقاً لما قام به غيره من الأفراد من قبل في المؤسسة (طيبي، خضر، 2010، ص 104).

وتتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، واللقاءات وجهاً لوجه أين يمكن

العاملين في المؤسسة تجعل من تشارك المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وهذا راجع لكون أن (Mohd B. Ismail, 2009):

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

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

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

ومن خلال الشكل الموالي نحاول توضيح العلاقة النظرية بين كل من تشارك المعرفة وأداء الموارد البشرية والتي سيتم اختبارها من خلال الدراسة التطبيقية:

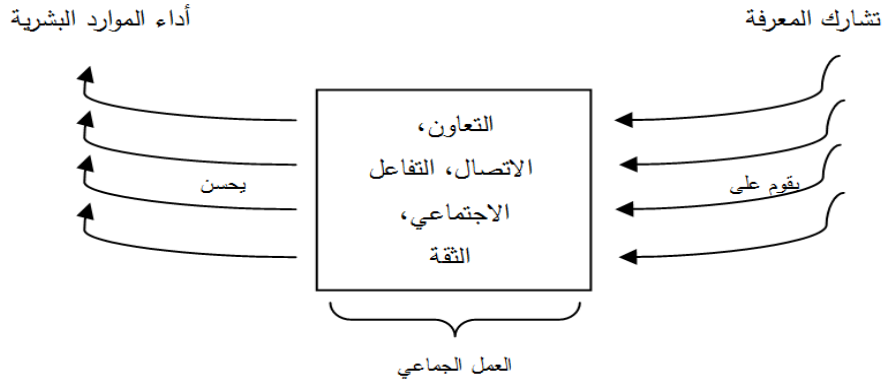
المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (نعمان، عائدة، دون ذكر سنة النشر)، كما يتعلق بقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (صقر، عاشور، 2005، ص 25).

وبالتالي فأداء الموارد البشرية يعبر عن المستوى العملي الذي يحققه الفرد عند قيامه بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته. كما يعرف أداء الموارد البشرية على أنه درجة بلوغ عامل أهداف وحدة العمل وأهداف المؤسسة، كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته، قدراته ومعارفه (بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين، 2010). أي يخص النتائج المحصلة في ضوء الوسائل المستخدمة للتوصل إليها.

هناك العديد من العناصر الهامة التي تكون في مجموعها ما يعرف بأداء الموارد البشرية، وبدونها لا يمكن الحديث عن أداء فعال لهذه الموارد، ذلك يعود لأهميتها في تحديد مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات، والتي تتعلق بما يأتي (العنزي، مبارك، 2004، ص 33):

- **المعرفة بمتطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية، الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، البراعة والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز؛
- **المثابرة والثوق:** وتشمل النفاذ والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

إن طبيعة تشارك المعرفة والتي تعني التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الأفراد



الشكل (2) : علاقة تشارك المعرفة بأداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الإطار النظري للبحث.

الدراسات السابقة

من بين أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نذكر ما يأتي:

دراسة Zawayah M. Yusof و Mohd B. Ismail، بعنوان **العلاقة بين تشارك المعرفة، الأداء التنظيمي والخدمة المقدمة في مؤسسات القطاع الحكومي**، وهي دراسة نظرية كان الهدف منها بناء نموذج نظري يدرس العلاقة بين تشارك المعرفة، الأداء والخدمة المقدمة، مع افتراض وجود علاقة ايجابية بين تشارك المعرفة والخدمة المقدمة، حيث يؤكد الباحثين على أن الأفراد الأكثر تشاركا للمعرفة يكون أدائهم أفضل في العمل، كما أن تحسين الأداء يؤدي إلى تعزيز الخدمة المقدمة.

وبالتالي يخلص الباحثين إلى أنه من خلال تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين يمكن ضمان جودة العمل وتحقيقه اعتمادا على المعارف ذات الجودة والتي تساهم في تحسين الأداء نتيجة إمكانية اكتساب معارف جديدة من خلال عملية تشارك المعرفة مع الزملاء في العمل.

دراسة Syed Sbah Alam وآخرون، 2009، بعنوان **تقييم سلوك تشارك المعرفة بين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى عرض واختبار مدى وجود علاقة دالة بين عدد من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في كل من الالتزام، الثقة، الثقافة، نظام المكافآت، التفاعل الاجتماعي والتكنولوجيا وتشارك المعرفة، وتم إجراء الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

ماليزيا وكان مجتمع البحث ممثلا في كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الخدمات في كل ميلكا (Melaka) وجوهو (Johor) بماليزيا، حيث تم توزيع 500 استمارة على الأفراد العاملين في هذه المؤسسات وفقا لأسلوب المعاينة العشوائية، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من أنظمة المكافآت، الثقافة، الثقة والتكنولوجيا تعد عوامل رئيسية وتحمل أثرا دالا على سلوك تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

دراسة كل من Fouzia Akram و Rahat Bokhari، 2011، بعنوان **دور تشارك المعرفة في أداء الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحفزة: إطار مفاهيمي**، وتعلقت بدراسة الحوافز وأثرها على تشارك المعرفة وأثر هذه الأخيرة على أداء الأفراد، وهي دراسة نظرية قام من خلالها الباحثين بتقديم اقتراحين للدراسة التطبيقية في للبحوث المستقبلية في هذا المجال، يتمثل كل منها فيما يلي:

- أن ترتبط الحوافز بعلاقة ايجابية بتقاسم المعرفة؛
 - وأن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة ايجابية بأداء الأفراد.
- وكان الهدف من الدراسة إثراء الإطار النظري لموضوع البحث الذي يدرس العلاقة بين تشارك المعرفة وأداء الأفراد من خلال توضيح الحوافز المؤثرة على تشارك المعرفة، كما هدفت هذه الدراسة النظرية إلى التأسيس لدراسات مستقبلية تطبيقية لدراسة واختبار اقتراحي هذه الدراسة.

دراسة فريد بلقوم، 2013، بعنوان **إنتاج ومشاركة المعرفة**

أن شركة ميديترام تشجع أسلوب العمل الجماعي لتوليد المعارف ونقلها من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية، كما توفر التقنيات والأدوات التكنولوجية الضرورية لتدعيم الاتصالات بين الكفاءات الفردية وتسهيل تشاركتهم وتفاعلهم بما يساهم في الانتقال إلى كفاءات جماعية، وهذا من خلال فعالية الاتصال والعمل الجماعي الديناميكي في ظل جو عمل يتسم بالشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين؛

- ضعف اهتمام شركة ميديترام بتنظيم اللقاءات الدورية وورش العمل الهادفة نحو تبادل المعارف والخبرات وخلق الأفكار الإبداعية.

موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة

يهتم البحث الحالي على غرار الدراسات السابقة بدراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، حيث ركزت الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين تشارك المعرفة وعدد من المتغيرات من بينها الأداء التنظيمي، في حين يركز البحث الحالي على دراسة تشارك المعرفة وأثره على أداء الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري يعد أهم عنصر إنتاجي ومصدر المعرفة في المؤسسة، كما يتعلق هذا البحث بالدراسة التطبيقية على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الذي يعكس توجهها إداريا مختلفا له خصوصيته مقارنة مع غيره من المؤسسات.

الدراسة التطبيقية: من خلال هذه الدراسة تم إسقاط موضوع البحث على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك.

منهجية البحث

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يجمع بين الجوانب النظرية والعملية، وهذا لمعالجة الخلفية النظرية لموضوع البحث والوصف الدقيق لمتغيراته وتحليل المفاهيم والمداخل النظرية المرتبطة بموضوع البحث.

أدوات جمع البيانات

بغية جمع المادة العلمية الميدانية في هذا البحث تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات ممثلة فيما يلي:

في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية؛ دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران بالجزائر، وكان الهدف من الدراسة معرفة مدى مساهمة أنشطة إدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 أو المؤسسات التي هي في طور الحصول عليها، الناشطة في ولاية وهران وعددها في العينة 30 مؤسسة، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في البحث وعلى نموذج الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- وجود علاقة بين المحيط الداخلي والتعاون بين الأفراد في الجوانب المعرفية، وأيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحيط الداخلي وطبيعة المعارف المطلوبة؛

- أغلبية المعارف المكتسبة كانت من خارج المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على وجود خلل في نشاط التدريب ومسار التعلم في المؤسسة، إضافة إلى ضعف نظام الإعلام والاتصال كان من أهم عراقيل تنمية المعرفة في المؤسسة، يليه سياسة المؤسسة وأخيرا الانشغال المستمر وقلة الوقت.

دراسة عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، 2014، بعنوان؛ **تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة،** وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، حيث تمت الدراسة على شركة الأشغال البحرية ميديترام بالجزائر، كما اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في شركة ميديترام البالغ عددهم 932، وقد تم توزيع 373 استمارة بالاعتماد على العينة العشوائية ممثلة في نسبة 40% من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، وعلى نموذج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ولقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية، إذ تبين

شكلها النهائي تم إتباع المراحل المنهجية الآتية:

أ. **مرحلة الإعداد الأولي:** إن الصياغة الجيدة للاستثمار والمناسبة للموضوع محل البحث، تساعد على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل قدر ممكن، وبالتالي في بناء الاستمارة تم مراعاة البساطة والوضوح من خلال صياغة محددة وغير مبهمة للعبارات أو البنود، بحيث لا تحمل أكثر من تأويل وتعطي إجابة واحدة ودقيقة تخدم الموضوع، كما أن هذه البنود منبثقة من الموضوع محل البحث، فهي متصلة بالإشكالية ومجسدة للتساؤلات وتنمأشى والفرضيات المطروحة.

وقد تم تصميم الاستمارة في محورين رئيسيين، بحيث يضم كل محور مجموعة من البنود، مروراً بمحور المعلومات العامة الذي يضم معلومات عامة خاصة بالمبحوثين، محور يتعلق بتشارك المعرفة ومحور يتعلق بأداء الموارد البشرية، وهي أحد طرق تصميم الاستمارة والتي تقضي بفصل متغيرات البحث كل في محور والبنود المتعلقة بها.

ب. **مرحلة التجريب:** هذه المرحلة مهمة جداً قبل أن تأخذ الاستمارة شكلها النهائي، ولقد مرت الاستمارة هنا بمرحلتين جزئيتين:

لقد تم تصميم الاستمارة في صيغتها الأولية وكانت مشكلة بعدد كبير من البنود، ولكن بمراجعة هذه الاستمارة تم تحديد أهم البنود التي ترتبط بصفة مباشرة بالموضوع، ولغرض التأكد من صدق الاستمارة فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس - سطيف 1 - بسطيف، وهذا لإبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى ملائمة البنود لمحاوَر الاستمارة ومدى وضوحها، ومدى حاجتها لأي تعديل أو إعادة صياغة.

تم الاعتماد على صدق المحكمين لاستطلاع رأيهم في مدى ارتباط محاور وبنود الاستمارة بما يتوافق وإشكالية البحث وكذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ومدى وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة، وقد أوضح المحكمين مجموعة من الملاحظات التي تم مناقشتها مباشرة مع كل محكم من خلال جلسة حوار لتتضح الصورة أكثر، ومن بين الانتقادات التي وجهت للصياغة الأولية طول الأسئلة وكثرة عددها، ليتم في النهاية إحداث مجموعة من التعديلات أهمها ما يأتي:

الملاحظة: تعتبر أحد المحركات الخارجية التي تسمح بالتأكد من صدق بيانات محددة، ولقد اعتمدنا على النوعيين الآتيين من الملاحظة:

- **الملاحظة البسيطة:** وتعلقت بالمشاهدة البصرية لوقائع ميدان البحث؛
- **الملاحظة المنتظمة:** وتمت من خلال التحديد الدقيق والمسبق للظواهر المراد ملاحظتها قبل الزيارة الميدانية.

ومن خلال الزيارات الميدانية للوحدة محل الدراسة، تم تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية البالغة، والتي تم الاستعانة بها في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من الاستمارة والمقابلة.

المقابلة الشخصية: تم الاستعانة بالمقابلة في العديد من مراحل البحث للإحاطة بميدان البحث من جهة، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة من جهة أخرى، واعتمدنا على كل من:

- **المقابلة المغلقة (المقننة):** وتمت من خلال الإعداد المسبق لمجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات معينة حول ظواهر محددة، بالاستعانة بدليل مرتب منهجياً يغطي جوانب الموضوع، ويتضمن مجموعة الأسئلة المعدة مسبقاً على الموضوع؛

- **المقابلة المفتوحة (غير المقننة):** وتمت من خلال الاستفادة من التفاعل التلقائي الذي حدث أثناء المقابلة، أين تم طرح مختلف الأسئلة بهدف الاطلاع على جوانب وخبايا الموضوع الذي كان في البداية غامضاً.

السجلات والوثائق: التي تخص الوحدة محل البحث والتي تم الاستعانة بها كأدوات مساعدة في البحث؛

الاستمارة: لقد تم الاعتماد على الاستمارة في هذا البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنها وسيلة تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات المجمع بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على أفراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة، ولأجل صياغة الاستمارة في

- المعرفة، ويضم البنود من 01 إلى 05؛
 - المحور الفرعي رقم 02: ويتعلق بعملية نقل المعرفة، ويضم البنود من 6 إلى 11؛
 - المحور الفرعي رقم 03: ويتعلق بعملية تحويل المعرفة، ويضم البنود من 12 إلى 23.
- المحور الثاني:** والذي يضم البنود المتعلقة بأداء الموارد البشرية، وهذا المحور يشتمل على 25 بندا موزعة على ثلاث محاور فرعية كالتالي:
- المحور الفرعي رقم 01: ويتعلق بإنتاجية الموارد البشرية، ويضم البنود من 01 إلى 07؛
 - المحور الفرعي رقم 02: ويتعلق بنوعية عمل الموارد البشرية، ويضم البنود من 08 إلى 14؛
 - المحور الفرعي رقم 03: ويتعلق بالجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، ويضم البنود من 15 إلى 25.
- لقد تم إجراء اختبار الثبات على جميع بنود الاستمارة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1)

قيمة معادلة ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**

البيان	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور تشارك المعرفة		
تبادل المعرفة	05	0.63
نقل المعرفة	06	0.74
تحويل المعرفة	12	0.78
محور أداء الموارد البشرية		
إنتاجية الموارد البشرية	07	0.61
نوعية عمل الموارد البشرية	07	0.74
الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية	11	0.79

يلاحظ أن كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من القيمة الدنيا 0.60، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة، ما

- بالنسبة لمحور المعلومات العامة: تم تغيير لفظ الإداري فيما يتعلق بخيارات الدرجة الوظيفية، ليتم تعويضه بالإطار طبقاً للترتيب الوظيفي المعروف؛
- بالنسبة لمحور تشارك المعرفة: لم يتم إحداث أي تغيير جذري باعتبار أن البنود تم تحديدها بدقة، لكن تمت بعض التعديلات فيما يخص إعادة الصياغة؛
- بالنسبة لمحور أداء الموارد البشرية: تم إعادة ترتيب البنود حسب الفرضيات وتفرد المتغير التابع.
- لتأتي بعد ذلك الدراسة الاستطلاعية بهدف تجريب الاستمارة، والتي تعد من المراحل الأساسية لاختبار ثبات الاستمارة قبل صياغتها النهائية، وفيما يلي أهم النقاط التي هدفت إليها الدراسة الاستطلاعية:
- التعرف ا مدى وضوح بنود الاستمارة، وما إذا كانت في متناول فهم أفراد العينة بما في ذلك أصحاب المستوى التعليمي المنخفض؛
- معرفة الوقت الذي ستستغرقه الاستمارة عند التطبيق.
- بعد استرجاع الاستمارات تم إحداث بعض التعديلات الطفيفة التي تضمنت إعادة صياغة وتبسيط بعض البنود التي اتضح من الدراسة الاستطلاعية أنها غير واضحة للمستجوبين.

ج. مرحلة الصياغة النهائية: انطلاقاً من نتائج المرحلتين السابقتين تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، مع الأخذ في الحسبان كل من ملاحظات وانتقادات المحكمين، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، ليتم إخراجها في الصورة الآتية:

محور المعلومات العامة: والخاص بالمعلومات العامة، والذي يتضمن البيانات الشخصية للمستجوبين والمتعلقة بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في المؤسسة والمركز الوظيفي، وترجع أهمية إدراج هذه المتغيرات في الاستمارة إلى التعرف إلى خصائص أفراد العينة، والاستعانة بها في عملية التحليل لتفسير العلاقات بين بعض المتغيرات.

المحور الأول: والذي يضم البنود المتعلقة بتشارك المعرفة، وهذا المحور يشتمل على 23 بندا موزعة على ثلاث محاور فرعية كالتالي:

- المحور الفرعي رقم 01: ويتعلق بعملية تبادل

(موافق؛ وتم إعطاؤها القيمة 3، موافق إلى حد ما؛ وتم إعطاؤها القيمة 2، غير موافق؛ وتم إعطاؤها القيمة 1).

تم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكارت الثلاثي الذي بنيت على أساسه أداة البحث، قيمة المدى هي $(3-1=2)$ والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس $(2/3=0.67)$ ، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات الآتية:

- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [1-1.67] تعبر على مستوى منخفض من الموافقة؛
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [1.67-2.34] تعبر على مستوى متوسط من الموافقة؛
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح ما بين [2.34-3] تعبر على مستوى مرتفع من الموافقة.

هـ. التكرارات والنسب المئوية: إضافة إلى الأدوات الإحصائية السابقة، تم الاستعانة بالنسب والتكرارات لعرض وتحليل نتائج الاستمارة، وقد تم استخدامها كوسيلة مساعدة في التحليل، وهذا لتحليل إجابات واتجاه آراء المستجيبين حول مختلف بنود الاستمارة.

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد العاملين بالوحدة محل البحث (رؤساء ومرووسين) والتي تعد أحد أهم وحدات مؤسسة كوندور، وتقع بمنطقة النشاطات الصناعية بولاية برج بوعرييج، تأسست هذه الوحدة في نوفمبر 2002، وبدأت نشاطها في فيفري 2003، بعدد عمال قدر حوالي 67 عاملا، ليصل العدد إلى غاية فترة إجراء البحث 256 عاملا _ باستثناء 18 عاملا في الأمن، النظافة والنقل باعتبار أنهم لا يشاركون مباشرة في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى استبعاد العمال الجدد والمؤقتين والمقدر عددهم بـ 70 عاملا، وبذلك يصبح مجتمع البحث 168 عاملا.

يدل على أن هناك تجانس واتساق داخلي عالي بين بنود الاستمارة.

الأدوات الإحصائية المستخدمة والمعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث عادة ما يتم تحليلها إحصائيا وفقا لمقتضيات البحث، وفي هذا المجال تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لمعالجة بيانات الاستمارة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية (البياتي، محمود، 2005، ص 17)، عن طريق استخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج، ومن بين الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث ما يأتي:

أ. **المتوسط الحسابي Arithmetic Mean:** تم استخدام هذه الأداة الإحصائية لمعرفة درجة تركيز الإجابات حول خيار معين؛

ب. **الانحراف المعياري Standard Deviation:** والغرض من استخدامه معرفة مدى التشتت في إجابات المستجيبين؛

ج. **الانحدار المتعدد Multiple Regression:** يمثل الانحدار أداة إحصائية لاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات، أي تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

د. **المدى Range:** ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات ويفسر مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي Likert Scale Triad، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يأتي؛

جدول (2)

توزيع عمال وحدة التلفاز والمستقبل الرقمي حسب الوظائف والمستوى الوظيفي

النسبة	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	التخصص
2.34%	06	01	03	02	الإدارة
78.90%	202	185	13	04	الإنتاج
15.63%	40	32	06	02	الدعم التقني
3.13%	08	02	04	02	الصيانة
100%	256	220	26	10	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية بالوحدة محل البحث.

جدول (3)

خصائص أفراد عينة البحث

توزيع المبحوثين حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
62.7	64	ذكر
37.3	38	أنثى
100	102	المجموع
توزيع المبحوثين حسب العمر		
النسبة %	التكرار	العمر
23.5	24	25-20
56.9	58	30-26
13.7	14	35-31
5.9	06	أكبر من 36
100	102	المجموع
توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2	2	ابتدائي
6.9	7	متوسط
43.1	44	ثانوي
49	49	جامعي
100	102	المجموع

نظرا لعدم إمكانية إخضاع كل العاملين للدراسة، بسبب الوقت، التكاليف المادية وظروف المؤسسة في فترة إجراء البحث الميداني بسبب خضوعها للتدقيق، فإنه تم اعتماد طريقة المعاينة، من خلال العينة الطبقية العشوائية. تم تحديد حجم العينة وفقا للصيغة الموالية (بلمهدي، عبد الوهاب، 2009، ص 153):

$$n = \frac{t^2 \alpha^2 \left(\frac{1}{4}\right) N}{d_0^2 N - d_0^2 + t^2 \alpha^2 \left(\frac{1}{4}\right)}$$

حجم العينة يتحدد عند مستوى دلالة $\alpha = 5\%$ ، ومستوى ثقة 95%، حيث أن:

t_α : قيمة تستخرج من الجدول الطبيعي المعياري، N : حجم المجتمع، d_0 : خطأ المعاينة، n : حجم العينة. إذا، $d_0 = 5\%$ ، $t_\alpha = 1.96$ ، $N = 168$.

يصبح حجم العينة n حسب الصيغة السابقة يقدر بـ 117 عاملا، ما يعادل 69.64% من مجتمع البحث.

ويمكن توزيع حجم العينة حسب الوظيفة وفقا لهذه الصيغة n^* و $n_i = (N_i/N)$ ، ومنه فإن عينة البحث تتكون من 07 إطارات و 18 عون تحكم و 92 عون تنفيذ.

بعد تحديد حجم العينة بـ 117 مفردة تم توزيع الاستثمارات على المستجوبين، حيث تم استرجاع 102 استثمارة صالحة للبحث أي ما نسبته 87.17% من العدد الكلي للاستثمارات التي تم توزيعها.

البحث يقومون بعملية تشارك المعرفة من خلال عملية تبادل المعرفة أثناء أداء العمل، وهذا ما تؤكد نسبة الإجابة بالموافقة على بنود المحور الفرعي الأول "تبادل المعرفة" (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.72 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من [2.34-3] والتي تشير إلى الخيار موافق وتعتبر على مستوى عالي لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.30 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

وهذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا مع بعض العاملين الذين أكدوا على أن التخصص في العمل لا يعني الانعزال ولكن بطريقة غير منظمة وغير موجهة يقومون بعملية تشارك المعرفة تبعاً لمتطلبات عملهم، والتي تقوم على العمل الجماعي.

من خلال نتائج الجدول، نجد أن العاملين في الوحدة محل البحث يقومون بعملية تشارك المعرفة من خلال عملية نقل المعرفة أثناء أداء العمل، وهذا ما تؤكد نسبة الإجابة بالموافقة على المحور الفرعي الثاني والمتعلق "بنقل المعرفة" (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.60 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من [2.34-3] والتي تشير إلى الخيار موافق، الذي يعبر على مستوى عالي لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.38 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

من خلال نتائج الجدول، نجد أيضاً أن العاملين في الوحدة محل البحث يقومون كذلك بعملية تشارك المعرفة من خلال عمليات تحويل المعرفة أثناء أداء العمل، وهذا ما تؤكد نسبة الإجابة بالموافقة على المحور الفرعي الثالث والمتعلق "بتحويل المعرفة" (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.58 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من [2.34-3] التي تشير إلى الخيار موافق، الذي يعبر على مستوى عالي لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.41 ما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة.

من خلال ما سبق، نجد أن العاملين في الوحدة محل البحث يقومون بعملية تشارك المعرفة الضمنية والصريحة من خلال عملية تبادل، نقل وتحويل المعرفة أثناء أداء العمل على الترتيب، وهذا ما تؤكد الإجابات على هذا المحور،

توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة		
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	51	41.3
من 5 إلى 10 سنوات	47	46.1
من 11-15 سنة	4	3.9
16 سنة فما فوق	0	0
المجموع	102	100
توزيع المبحوثين حسب المركز الوظيفي		
الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	7	6.9
عون تحكم	27	26.5
عون تنفيذ	68	66.7
المجموع	102	100

1. عرض وتحليل نتائج الاستمارة: من خلال هذا العنصر يتم تحليل إجابات أفراد العينة حول مختلف بنود الاستمارة.

أ. عرض وتحليل نتائج الاستمارة المتعلقة بتشارك المعرفة: لتوضيح نتائج الإجابات على بنود المحور الأول "تشارك المعرفة" من الاستمارة، والمتعلقة بتبادل، نقل وتحويل المعرفة، يتم عرض النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول (4)

نتائج إجابات أفراد العينة حول محور تشارك المعرفة

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تبادل المعرفة	22.7	0.30
02	نقل المعرفة	2.60	80.3
03	تحويل المعرفة	852.	410.
	المتوسط العام	2.63	0.32

يلاحظ من الجدول (04) أن العاملين في الوحدة محل

تجانس عالية في إجابات العينة.

2. اختبار الفرضيات: بعد عرض وتحليل نتائج الاستمارة، يتم من خلال هذا العنصر اختبار فرضيات البحث، باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression**، فهذا الاختبار يستخدم أساساً لدراسة العلاقة السببية بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل، وكذلك التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغيرات المستقلة، وقد تم الاعتماد على الانحدار المتعدد لأنه يدرس العلاقة بين متغير تابع وعدد من المتغيرات المستقلة التي تؤثر فيه (محمد خير، 2010)، بما يتوافق وطبيعة فرضيات البحث.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لمعرفة أثر تشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على إنتاجية الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على إنتاجية الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث، يتم تحليل نتائج اختبار الانحدار المتعدد، من خلال البيانات المبينة في الجدول الآتي:

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.63، وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من [2.34-3] التي تشير إلى الخيار موافق وتعتبر على مستوى عالي لتشارك المعرفة، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.32، مما يدل على درجة تجانس عالية في إجابات العينة، وهذا ما يؤكد على وجود ممارسات تشارك المعرفة بين الأفراد داخل الوحدة محل البحث على الرغم من عدم إدراكهم للمعنى الدقيق لمصطلح تشارك المعرفة ولأهمية هذه العملية، وبطريقة غير منظمة وغير موجهة يقومون بهذه العملية ضمن حدود ما يتطلبه السير اليومي للعمل.

ب. عرض وتحليل نتائج الاستمارة المتعلقة بأداء الموارد البشرية: من خلال هذا العنصر يتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاثة الفرعية المكونة لمحور أداء الموارد البشرية:

جدول (5)

نتائج إجابات العينة حول محور أداء الموارد البشرية

الرقم	المحاور الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إنتاجية الموارد البشرية	2.66	00.3
2	نوعية عمل الموارد البشرية	2.59	90.3
3	الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية	2.61	40.3
	المتوسط العام	2.62	0.25

من خلال نتائج الجدول، فإن تقييم الأداء في الوحدة محل البحث يشير إلى مستوى مرتفع لأداء الأفراد في العمل، وهذا ما تؤكدته الإجابات على هذا المحور (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.66، وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي من [2.34-3] التي تشير إلى الخيار موافق، والذي يعبر على مستوى مرتفع لأداء الأفراد، وانحراف معياري عام يقدر بـ 0.25 ما يدل على درجة

جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتشارك المعرفة بمتغيراته
الفرعية وإنتاجية الموارد البشرية كمتغير تابع

البيان	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta	قيمة الارتباط (R)	قيمة مربع الارتباط (R ²)
تبادل المعرفة	0.462	-		
نقل المعرفة	0.985	-	0.318	0.101
تحويل المعرفة	0.029	0.293		

من خلال استقراء بيانات الجدول:

فإن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (إنتاجية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (تشارك المعرفة بعملياته الفرعية)، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 31.8%، وهي درجة ارتباط ضعيفة، كما أن قيمة مربع الارتباط (معامل التحديد) R square تشير إلى أن المتغير المستقل (تشارك المعرفة) يفسر 10.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (إنتاجية الموارد البشرية)، وهذا من خلال عملية تحويل المعرفة بمستوى دلالة 0.029 وهي أقل من 0.05، حيث تبين النتائج أن تحويل المعرفة هو المتغير الفرعي الوحيد الذي يحمل أثراً دالاً على إنتاجية الموارد البشرية، كما يعد أكثر المتغيرات دلالة (Beta = 0.293)، وتشير نتائج الانحدار المتعدد إلا أن كل من نقل وتبادل المعرفة لا يحملان أثراً دالاً على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث.

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الفرعية الأولى للبحث، والمتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على إنتاجية الموارد البشرية في وحدة

إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

إن الاختبارات الإحصائية التي تم التوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث، بمعنى وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، يمكن أن تفسرها نتائج المحور الأول من الاستمارة والتي تشير إلى مستوى عالي من تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في الوحدة محل البحث، أي مساهمة تشارك المعرفة في تحسين إنتاجية الموارد البشرية التي تتعلق بتحسين قدرات ومهارات الفرد في العمل ما يؤدي إلى التحكم فيه، وبالتالي التقليل من تكاليف الجهد والوقت من خلال توظيف المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وتعلم أفضل طريقة لانجاز العمل، بالإضافة إلى التعاون بين العاملين ما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى إنتاجيتهم في العمل، ومن ثم قدرة الفرد على الحفاظ على مستوى إنتاجي معين وتطوير هذه القدرة بمشاركة غيره معارفهم عن العمل لتحقيق مستوى إنتاجي أكبر.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لمعرفة أثر تشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على نوعية عمل الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على نوعية عمل الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ ؛

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية، نقوم بتحليل نتائج الانحدار المتعدد، من خلال البيانات المبينة في الجدول الآتي:

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتشارك المعرفة بمتغيراته الفرعية ونوعية عمل الموارد البشرية كمتغير تابع

البيان	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta	قيمة الارتباط (R)	قيمة مربع الارتباط (R ²)
تبادل المعرفة	0.544	-	0.398	0.159
نقل المعرفة	0.052	-		
تحويل المعرفة	0.000	0.515		

من خلال استقراء بيانات الجدول:

فإن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (نوعية عمل الموارد البشرية) والمتغير المستقل (تشارك المعرفة بعملياته الفرعية)، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 39.8% أي تقارب 40%، وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة مربع الارتباط (معامل التحديد) R square تشير إلى أن المتغير المستقل (تشارك المعرفة) يفسر 15.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (نوعية عمل الموارد البشرية) من خلال تحويل المعرفة وهذا بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 حيث تبين النتائج بأن تحويل المعرفة يعد أكثر المتغيرات دلالة (Beta = 0.515) كما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن كل من نقل وتبادل المعرفة لا يحملان أثراً دالاً على أداء الموارد البشرية. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الفرعية الثانية للبحث، والتمثلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على نوعية عمل الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

إن الاختبارات الإحصائية التي تم التوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، تتوافق ونتائج المحور الأول التي تشير إلى مستوى مرتفع من تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في الوحدة محل البحث، وبالتالي مساهمة تشارك المعرفة في تحسين نوعية عمل الموارد البشرية التي تتعلق بتحسين قدرات ومهارات الموارد البشرية في تحقيق العمل بطريقة صحيحة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لمعرفة أثر تشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

H₁: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، نقوم بتحليل نتائج اختبار الانحدار المتعدد من خلال البيانات المبينة في الجدول الآتي:

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتشارك المعرفة بمتغيراته
الفرعية والجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية
كمتغير تابع

البيان	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta	قيمة الارتباط (R)	قيمة مربع الارتباط (R ²)
تبادل المعرفة	0.023	0.222	0.426	0.182
نقل المعرفة	0.814	-		
تحويل المعرفة	0.025	0.288		

من خلال استقراء بيانات الجدول:

فإن قيمة معامل الارتباط، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 42.6% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة مربع الارتباط R square تشير إلى أن المتغير المستقل (تشارك المعرفة) يفسر 18.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية)، كما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن كل من تبادل المعرفة وتحويل المعرفة لذيها أثرا دالا على أداء الموارد البشرية، وهذا بمستوى دلالة 0.023 و 0.025 على التوالي وهي أقل من 0.05، ما يعكس وجود أثرا دالا لتشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة في حين لا يحمل نقل المعرفة أثرا دالا على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وتبين النتائج بأن تحويل المعرفة يعد أكثر المتغيرات دلالة (Beta = 0.288) يليه تبادل المعرفة (Beta = 0.222).

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، ما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الفرعية الثالثة للبحث، والمتمثلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل

وتحويل المعرفة) على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

إن الاختبارات الإحصائية التي تم التوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث، بمعنى وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، تتعلق بتحويل المعرفة كون هذه الأخيرة تقوم على عنصر التفاعل المباشر والمتبادل بين الأفراد العاملين في الوحدة محل البحث، والذي يؤثر بصورة مباشرة على سلوك الأفراد في العمل، فعملية تشارك المعرفة تعزز العمل الجماعي وما يتحده من تعاون وثقة بين العاملين، ما يزيد من رغبة ودافعية الفرد في تحقيق العمل، وبالتالي التزامه وتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها، كما أن كل من عنصر العمل الجماعي والتعلم يفسران تكيف الفرد مع مشكلات العمل، وبالتالي إكسابه قدرة أكبر على اتخاذ قرارات فعالة والتي عادة ما يتطلبها السير اليومي للعمل، وتنسيق العمل مع الجماعة من خلال تحسين علاقات العمل، ما يسمح في الأخير لتشارك المعرفة بالتأثير إيجابا على الجوانب السلوكية لأداء الموارد البشرية في العمل.

د. اختبار الفرضية الرئيسية: لمعرفة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، يتم اختبار الفرضية الرئيسية للبحث من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة (تبادل، نقل وتحويل المعرفة) على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية، نقوم بتحليل نتائج

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$

إن الاختبارات الإحصائية التي تم التوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الرئيسية للبحث، بمعنى وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، يمكن إرجاع هذه النتائج إلى طبيعة الجو العام في الوحدة محل البحث، والذي يشارك في إيجابيته كل من العاملين لتقارب مستوياتهم التعليمية وسنوات خدمتهم بالوحدة محل البحث وفئتهم العمرية من جهة، والوحدة في سعيها للحفاظ على القوة العاملة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى من خلال توفير مناخ جيد للعمل، وتظهر النتائج أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل (تشارك المعرفة) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية) هي 50% وهي درجة ارتباط متوسطة، وبالتالي فأن تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث متوسطا، على الرغم من المستوى العالي لتشارك المعرفة والذي تثبته نتائج المحور الأول للاستمارة، كما أن نتائج تقييم أداء الموارد البشرية تشير إلى مستوى مرتفع من الأداء، فهذا الأخير قد تساهم في تحقيقه كذلك العديد من المتغيرات الأخرى والتي لم يتم دراستها في هذا البحث، وبالتالي ممارسات تشارك المعرفة في الوحدة محل البحث في كثير من الأحيان لا تخرج عن مجرد روتينيات العمل ومشاركة العاملين في عملية تشارك المعرفة هي حسب ما يتطلبه السير اليومي للعمل، دون إدراك عميق لأهمية هذه العملية، فعملية تشارك المعرفة ليست موجهة من طرف الإدارة بطريقة منهجية وإستراتيجية تسمح برفع مستويات أداء مواردها البشرية بنسبة أكبر مما أوضحتها النتائج، إلا أن هذه النتائج تتبأ بممارسات مشجعة لعمليات تشارك المعرفة في الوحدة محل البحث متى تم تنظيمها، توجيهها وإدارتها.

نتائج وتوصيات البحث: بعد اختبار فرضيات البحث يتم من خلال هذا العنصر عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم مناقشة هذه النتائج ونتائج الدراسات السابقة وصولا إلى توصيات البحث.

نتائج البحث: يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل

إختبار الانحدار المتعدد، من خلال البيانات المبينة في الجدول الآتي:

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتشارك المعرفة بأبعاده الفرعية وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع

البيان	مستوى الدلالة Sig	قيمة Beta	قيمة الارتباط (R)	قيمة مربع الارتباط (R ²)
تبادل المعرفة	0.030	0.202	0.503	0.253
نقل المعرفة	0.553	-		
تحويل المعرفة	0.000	0.463		

من خلال استقراء بيانات الجدول:

فإن قيمة معامل الارتباط تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 50.30%، وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة معامل الارتباط R square تشير إلى أن المتغير المستقل (تشارك المعرفة) يفسر 25.30% من التغير الحاصل في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) كما تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى أن كل من تبادل المعرفة وتحويل المعرفة يحملان أثرا دالا على أداء الموارد البشرية، وهذا بمستوى دلالة 0.03 و 0.00 على التوالي وهي أقل من 0.05، ما يعكس وجود أثرا دالا لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة في حين لا يحمل نقل المعرفة أثرا دالا على أداء الموارد البشرية، وتبين النتائج بأن تحويل المعرفة يعد أكثر المتغيرات دلالة (Beta = 0.463) يليه تبادل المعرفة (Beta = 0.202).

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي يتم إثبات الفرضية الرئيسية للبحث، والمتمثلة فيما يلي:

واستفادتهم من معارف غيرهم في العمل، ما يجعل تأثير تشارك المعرفة محدوداً.

مدى اتفاق واختلاف نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث والتي تم عرضها سابقاً، سنحاول عرض مدى اتفاق واختلاف هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، وذلك كما يأتي: إن كل من البحث الحالي ودراسة Mohd B. Ismail وZawiyah M. Yusof يدرسان العلاقة بين نفس المتغيرين وهما تشارك المعرفة وأداء العاملين، إلا أن هذه الأخيرة تتناول بالدراسة أيضاً متغير ثالث وهو الخدمات المقدمة باعتبار أن الدراسة تعلقت بمؤسسات الخدمات في القطاع العمومي، ومن النتائج التي توصلت إليها والتي تتفق مع نتائج البحث الحالي كون أن تشارك المعرفة يحمل أثراً إيجابياً على أداء العاملين، بالإضافة إلى أن تشارك المعرفة بين العاملين يضمن جودة العمل وهذا ما يتوافق مع نتائج البحث الحالي والتي توصلت إلى أن وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية حيث أن تشارك المعرفة يساهم في تحسين نوعية العمل، وهذا لوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من تشارك المعرفة ونوعية عمل الفرد.

أما دراسة فريد بلقوم والتي تعلقت بدراسة إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة فمن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تدعم نتائج البحث الحالي ما يتعلق بمستوى التعاون المعرفي بين الأفراد الذي كان متوسطاً وفي البحث الحالي كان مرتفعاً وهذا بالعودة إلى إجابات المستجوبين على البند 14 من استمارة البحث والتي تخص محور تشارك المعرفة مما يؤكد على أهمية عنصر التعاون في عملية التشارك المعرفي ما يتوافق كذلك والإطار النظري للبحث بالعودة إلى عناصر تشارك المعرفة، كما توافق نتائج هذه الدراسة نتائج البحث الحالي في كون أن أحد مصادر المعارف التي يتم مشاركتها من طرف الأفراد تكون خارجية أي أن الفرد هو من يبذل جهد في الحصول عليها وهذا ما تؤكد إجابات المستجوبين على البند رقم 6 لمحور تشارك المعرفة، وعلى العكس من ذلك لا يتوافق البحث الحالي وهذه الدراسة السابقة فيما يتعلق بضعف نظام الإعلام والاتصال

إليها من خلال الدراسة التطبيقية بالوحدة محل البحث على النحو الآتي:

- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بأداء الموارد البشرية عموماً؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بإنتاجية الموارد البشرية في الوحدة محل البحث؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على نوعية عمل الموارد البشرية أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بنوعية عمل الموارد البشرية في الوحدة محل البحث؛
- يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على الجوانب السلوكية لأداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث، أي أن تشارك المعرفة يرتبط بعلاقة طردية بالجانب السلوكي لأدائه في العمل؛
- إن تشارك المعرفة بين الموارد البشرية في الوحدة محل البحث هو بمستوى عالي؛
- أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل البحث متوسطاً؛
- إن عملية تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في الوحدة ناتجة عن طبيعة العمل والجو العام الذي توفره الوحدة محل البحث، وهذا لا يترجم إدراك الموارد البشرية لهذه العملية، وإنما يتم ضمن روتينيات العمل حسب ما يتطلبه إنجاز المهام؛
- إن عملية تشارك المعرفة ليست موجهة ومخططة من قبل الإدارة، وأن كل من التشجيع على العمل الجماعي والتعاون وإتاحة الاتصالات المباشرة في العمل، إنما هو بدرجة أولى للحفاظ على مناخ مشجع على العمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين في الوحدة، وبالتالي زيادة دافعيتهم والتزامهم بتحقيق العمل والحفاظ على مستويات إنتاجية عالية، وليس لتحقيق تشارك المعرفة على مستوى عالي بينهم

قابلية إيجابية في هذا المجال وهم يمارسون هذه العملية بطريقة غير مخططة ولا موجهة من طرف الإدارة، وبالتالي توقع نتائج أكثر إيجابية لعمليات تشارك المعرفة إذا تم تخطيطها، تنظيمها، توجيهها وتقييمها بصورة مستمرة؛

- إضفاء البعد التنظيمي على عملية تشارك المعرفة.

الاستنتاجات

إن تشارك المعرفة يتعلّق بإدامة التدفق المستمر للمعارف في المؤسسة، ما يسمح ببناء ذاكرة تنظيمية متاحة للمعارف داخل المؤسسة، والتي تتسنى من خلال توجيهه، دعم وتضمين عمليات نقل، تبادل وتحويل المعرفة بين الأفراد العاملين ضمن السير اليومي للعمل، والذي يتعلّق بتحقيق وتعزيز مجموعة من المتطلبات والمتمثلة في كل من التفاعل الاجتماعي، التعاون والثقة بالإضافة إلى الاتصالات الفعالة والتي تتحقق في إطار عمل جماعي هذا ما يسمح بتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في العمل، وبالتالي تنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم، ما ينتج عنه تحكّمهم في أداء أنشطة ومهام العمل نتيجة الاستفادة من معارف غيرهم ودعم معارفهم من خلال تعلم أفضل طريقة لتحقيق العمل وبالتالي الاقتصاد في الجهد والوقت لتحقيقه وتجنب تكرار نفس الأخطاء فيه، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويمكن المؤسسة من الوصول الدائم للمعارف الجديدة والابتكارات المستمرة والتي تمثل في الغالب مخرجات تشارك المعرفة، ويسمح لها بالحفاظ على مستوى أداء عال ما يضمن تنافسيتها في السوق.

حيث توصل البحث الحالي إلى أن استعمال وسائل الاتصال وشبكة الاتصالات الداخلية لتشارك المعارف في الوحدة محل البحث كان بمستوى مرتفع.

كما تتفق دراسة عبد المالك ججيق وسارة عبيدات والتي تعلقت بدراسة تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية مع البحث الحالي في النتائج المتعلقة بالعناصر التي يتم من خلالها تشارك المعرفة والمتعلقة بكل من العمل الجماعي، الاتصال والثقة المتبادلة وهذا ما تؤكد نتائج البحث الحالي والمتعلقة بإجابات المستجوبين على البنود التي تخص محور تشارك المعرفة، في حين يختلف البحث الحالي عن دراسة ججيق وسارة عبيدات في كون أن هذه الأخيرة تعلقت بدراسة أثر تشارك المعرفة على الكفاءات الجماعية والبحث الحالي تعلق بدراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية إلا أن الدراستين تتفقان في النتيجة المتعلقة بوجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة على المتغير التابع على اختلافه في الدراستين.

توصيات البحث: إن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها من خلال هذا البحث تتمثل فيما يلي:

- ضرورة تفعيل ممارسات تشارك المعرفة في الوحدة محل الدراسة؛
- توفير أدوات ووسائل تسمح بتأمين مخازن معرفة مما يعزز ويوحد المعرفة الموجودة في المؤسسة، ويزيد من قدرة وفعالية عملية تشارك المعرفة؛
- التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية، وبالتالي تحديد الثغرات المعرفية التي يستهدفها تشارك المعرفة؛
- إدارة عملية تشارك المعرفة كون أن الأفراد يبدون

المراجع

المراجع العربية

- أقنيبي، عقيلة، (2007)، إدارة المعرفة: قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر.
- البطانية، محمد، المشاقبة، زياد، (2010)، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- البياتي، محمود، (2005)، تحليل البيانات الإحصائية

باستخدام البرنامج الإحصائي spss: معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الشيبي، عبد الرحمان، (2009)، إدارة المعرفة: الرأسمالية بديل، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

العنزي، مبارك، (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض،

عبد المالك جبجق، سارة عبيدات، (2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترايم بالجزائر العاصمة، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 06، الجزائر.

عليان، مصطفى، (2010)، *إدارة المعرفة*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فريد بلقوم، (2013)، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية؛ دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران بالجزائر، *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

نعمان، عائدة، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسيطة، دراسة حالة جامعة تعز اليمنية، *رسالة ماجستير في علوم التسيير*، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

نور الدين، عصام، (2010)، *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

بلمهدي، عبد الوهاب، (2009)، نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة، *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*، جامعة فرحات عباس سطيف1، سطيف، الجزائر.

بوخمخ، عبد الفتاح، هروم، عز الدين، (2010)، تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مركب المجارف والرافعات (IPG) بقسنطينة، *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، العدد 06، الجزائر، ص 57.

خير، محمد، (2010)، *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS*، الطبعة الأولى، دار جريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

صقر، عاشور، (2005)، *السلوك الإنساني في المنظمات*، دار المعرفة الجامعية، مصر.

طيبي، إسماعيل، (2010)، *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abd elmalek djedjik, Sara abaidat. 2014. The Impact of Knowledge Sharing in the Development of Collective Competencies; Study Practice in the MEDETRAM Company, Algiers, *review of the Algerian Enterprises Performance*, N°06, 2014, Algeria.

A Handbook for Measuring Employee Performance: *Aligning Employee Performance Plans with Organization and Goals*. 2001. OPM, USA.

Aknini, Akila, 2007, Knowledge Management: the Summit of excellence in the Modern Business, *Master Dissertation*, University of Saad Dahleb, Blida, Algeria.

Alain, Mustafa. 2010. *Knowledge Management*, First Edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Belmahdi, Abd El Wahab. 2009. Suggested System for Motivation Systems in the Public Business: *Doctoral Thesis*, Setif 1 Farhat Abbes University, Setif, Algeria.

Bukhemkham, Abd El Fattah, Haroum, Ez Eddine. 2010.

Functional Performance management of Human Resources in Business, *Economy and Society Magazine*, Vol. 06, Algeria, p 57.

El Anzi, Mubarek. 2004. *Organizational Change and its Relation with Workers Performance*, Arabian Naif University of Security sciences, El Riadh, Saudi Arabia.

El Bataina, Mohamed, El Mashaghiba Ziad. 2010. *Knowledge Management Between Theory and Application*, First Edition, Dar Djalees El Zamman for Publishing and Distribution, Jordan.

El Bayaty, Mahmoud. 2005. *Statistic Data Analysis Using the SPSS Statistic software: Data Treating by Choosing the Analysis Conditions and the Explanation Results*, First Edition, Dar Hammid for Publishing and Distribution, Jordan.

El Shimy, Abd El Rahman. 2009. *Knowledge Management: Knowledge Capital Alternative*, First Edition, Dar Fadjer for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.

- Farid Belgoum. 2013. Knowledge Creation and Sharing in Enterprise: The New Challenge for Human Resources Management, *Doctoral Thesis in Economics Sciences*, Abou Bekr Belkaid University, Tlemcen, Algeria.
- Khair, Mohamed. 2010. *Statistic Analysis of Data Using the SPSS Software*, First Edition, Dar Djarir for Publishing and Distribution, Jordan.
- Naaman, Aida, the Relationship of Training with the Working Individuals in the Medium Administration, *Master Dissertation*, Middle East University of Higher Studies, Yemen.
- Nour Eddine. 2010. *Knowledge Management and Modern Technology*, Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Rohana Ngah, Kamaruzaman Jusoff. 2009. Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance, *International Journal of Economics and Finance*, 01(01).
- Saghr, Ashour. 2010. *Human Behavior in Organization*, Dar El Maarifa Djamihia for Publishing and Distribution, Egypt.
- Syed Shah Alam, Zaini Abdullah, Noormala Amir Ishak, Zahariah Mohd. Zain, 2009, Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study, *International Business Research*, 2(02).
- Tity, Izmail. 2010. *Knowledge Management*, First Edition, Dar El Hammid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- William R. King. 2011. *Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management Emergency Dimensions*, IGI global, USA.
- المراجع الأجنبية
- A Handbook for Measuring Employee Performance: *Aligning Employee Performance Plans with Organization and Goals*. 2001. OPM, USA.
- Alam, Syed Shah, Abdullah Zaini, Ishak, Noormala Amir, Zain, Zahariah Mohd. 2009. Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study, *International Business Research*, 2(2).
- Alavi, Margum, leidner, Donothly, E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual foundation and Research Issues, *MisQ Review article*, 25(01): 114.
- Bretonès, Daniel Said, Antoine. 2006. *Intelligence Economique et Management des Connaissances*, Colloque en route vers Lisbonne, 9-10 novembre, France.
- Charlotte, Fillol, 2009, *L'entreprise apprenante: Knowledge Management en Question*, paris, l'Harmattan.
- Côte, Louis. 2006. *L'intelligence Collective: Mode D'emploi*, hors série dans le cadre du colloque d'innovation vigie ENAP- CGI.
- David Gurteen. 1999. Creating a Knowledge Staring Culture, *Knowledge Management Magazine*, 2(05): 02.
- Endree Megan lee, Endres, Steven P. Chowdhury Sanjib K. and Alam, Intakhab. 2007. Tacit knowledge Sharing, Self-efficacy Theory, and Application to the Open Source Community, *Journal of knowledge management*, 11(03): 92.
- Fernandez, Irma B. Sabaherwal, Rajiv. 2010. *Knowledge Management: System and Processes*, ME. sharpe, New York.
- Géraud Servin. 2005. *ABC of Knowledge*, NHS National library for health: Knowledge Management Specialist library, available at: (<http://www.library.nhs.uk>).
- Ismail, Mohd B. 2009. The Relationship Between Knowledge Sharing, Employee Pperformance and Service Delivery in Public Sector Originations: The Theoretical Framework, *public sector ICT management review*, 3(1): 38.
- Jacob, Real, Harvey, Sébastien 2005. La Gestion des

- Connaissances et le Transfert Intergénérationnel: Une Etude de Cas au Sein de la Fonction Publique Québécoise, *Télescope*, p 12.
- Jennex, Murray E. 2011. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, Heshey, USA.
- Lamari, Moktar 2010. Le Transfert Intergénérationnel des Connaissances Tacites: Les Concepts et les Evidences Empiriques Démontrées, *Télescope*, p 42.
- Ngah, Rohana, Jusoff, Kamaruzaman 2009. Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance, *International Journal of Economics and Finance*, 1(1).
- Rashed, Choudhury A. Azeem, Abdullahil Zaheed Halim, 2010, Effect of Information and Knowledge Sharing Supply Chain Performance: A Survey Based Approach, *Journal of Operation and Supply Chain Performance*, 3(2):65.
- Takeuchi H., Nonnaka, I. *Knowledge Creation and Dialectics*, available at: (www.iwp.jku.at/Born/mpwfst/05/057hitisubashi.pdf).
- Wang, Sheny, Noe, Raymond A. 2010. Knowledge Sharing, *A Human Resource Management review*, 20: 117.
- William R. King. 2011. *Global Aspects and Cultural Perspectives on Knowledge Management Emergency Dimensions*, IGI global, USA.

**The Impact of Knowledge Sharing on the Human Resources Performance:
A Case Study of TV and NR's Production Unit of CONDOR Company in Algeria**

Hocine T. Bouraghda¹, Narimane B. Dris²

ABSTRACT

This research aims to study the impact of knowledge sharing on human resource performance, in order to achieve the research objective, a case study was fulfilled in the TV and NR's production unit of CONDOR in Bordj Bou Arreridj, using a set of data collection tools, and the questionnaire as a principal tool in research which was distributed among 117 respondents, through a categorical randomly sample, using the multiple linear regression model to test the research hypotheses. The research found that knowledge sharing has a statistical significant impact on human resource performance in the unit under study, where there is a positive impact of knowledge sharing on human resource productivity, human resources' work quality and the behavioral side of human resource performance, through knowledge sharing processes which are knowledge exchange, knowledge transfer and knowledge conversion, even knowledge sharing misses planning and guidance by senior management in the unit under study that limits its role.

KEYWORDS: knowledge, knowledge sharing, Human resources performance.

¹Conference Professor, Ferhat Abbas University - Setif 1-, Faculty of economics, commerce and Management sciences, Setif, Algeria.
bouregda_hocine@yahoo.fr

²Ph. D Student, Ferhat Abbas University - Setif 1-, Faculty of economics, commerce and Management sciences, Setif, Algeria.
narimane_doctmng@yahoo.fr

Received on 18/5/2014 and Accepted for Publication on 21/7/2015.