

## تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة

*The impact of knowledge sharing in the development of collective competencies  
Case study in the company MEDETRAM Algiers*

سارة عبيدات  
كُلّية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
جامعة باجي مختار عنابة

عبد المالك ججيق  
كُلّية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
جامعة باجي مختار عنابة

### ملخص:

يسعى هذا المقال إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المتوسطة للأشغال البحرية "ميديترام" حيث اقترح الباحثان نموذجا يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع و تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، وبناء على ذلك توصي بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بتعاقد الكفاءات الفردية والانتقال الديناميكي إلى الكفاءات الجماعية.

الكلمات المفتاحية: تشارك معرفي، كفاءات فردية، كفاءات جماعية، ميديترام .

### Abstract:

The objective of this paper is to show the impact of knowledge sharing on the development of collective competencies in the company "MEDETRAM". The researchers have designed a model with two variables: independent and dependent, and they have used SPSS. The results showed a positive effect between the two variables and based on this, the study recommends strengthening the collaborative environment to enable a dynamic transition of collective competencies.

**Keywords:** knowledge sharing, individual competencies, collective competencies, MEDETRAM

### تمهيد:

في ظل التحولات العميقة والتغييرات السريعة التي يشهدها اقتصاد المعرفة الذي يؤكد على الاستثمار في رأس المال الفكري أصبحت الكفاءات البشرية تشكل أهم مصادر بناء الميزة التنافسية صعبة التقليد من طرف المنافسين، وذلك نظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في خلق القيمة المضافة من خلال قدرتها على الابتكار ومهارتها في تحقيق الأداء المتميز، وعليه أضحى نجاح المؤسسات الاقتصادية وريادتها في بيئة أعمال تتميز بدرجة عالية من المرونة يتوقف على مدى توجهها نحو خلق وتطوير كفاءات جماعية ثمينة تساهم بفاعلية في تدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة.

وفي السياق ذاته تتطلب ديناميكية تسيير الكفاءات البشرية إنشاء علاقات تفاعلية وتبادلية تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية من خلال تعاقدهم وتأزيرهم وبالتالي الانتقال إلى مستوى الكفاءات الجماعية، كما أنه بناء هذه الأخيرة لا يمكن أن يحدث إلا في إطار تبنى وتطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يعتبر بمثابة رافعة إستراتيجية تساعد على خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الاتصال والعمل الجماعي بما يقود إلى تبادل المعارف ونشر الممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف

محيط العمل. وهنا تبرز أهمية تطبيق أسلوب التشارك المعرفي كآلية إستراتيجية لضمان ديناميكية تحويل الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى كفاءات جماعية تمثل مفتاح نجاحها وسلاحها التنافسي في خضم الرهانات الجديدة التي تفرضها العولمة. كما أن الاستثمار في الكفاءات البشرية وتفادي مشكلة عدم استقرارها يعتمد بالدرجة الأولى على تجسيد الأساليب الإدارية الحديثة في الواقع الميداني التي من شأنها صيانة وتطوير هذا النوع من الكفاءات، ولعل من أبرزها كما وسبق الإشارة بوجود أسلوب التشارك المعرفي .

إن تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يمثل تحديا كبيرا من أجل تنافسيتها وتفوقها في ظل تحديات العولمة ولكي تصبح قادرة على مواجهة ضغوطات المستقبل يستوجب عليها تطوير نمط إدارتها للكفاءات البشرية من خلال تبني وممارسة الأساليب الحديثة التي تشجع على تبادل المعلومات وتقاسم المعارف وخلق علاقات تفاعلية وتشاركية تسمح بصيانة الكفاءات الفردية وتحويلها إلى كفاءات جماعية قادرة على ترسيخ قيم وثقافة عمل مشتركة، وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو واقع اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية من خلال التشارك المعرفي؟**

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي درجة ممارسة التشارك المعرفي في شركة ميديترام؟
  - ما مدى اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية؟
  - هل يوجد تأثير إيجابي لممارسة التشارك المعرفي تطوير الكفاءات الجماعية في شركة ميديترام؟
- و على ضوء التساؤلات التي وردت سابقا يمكن صياغة فرضية الدراسة كالتالي :
- يوجد تأثير إيجابي لممارسة التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في شركة ميديترام.
  - يوجد تأثير إيجابي لممارسة التشارك المعرفي لكنه غير كاف تطوير الكفاءات الجماعية في شركة ميديترام.
  - يوجد تأثير سلبي لممارسة التشارك المعرفي لكنه غير كاف تطوير الكفاءات الجماعية في شركة ميديترام.
- من أجل إنجاز هذا البحث تم تقسيم الدراسة إلى جزء نظري تناول مفاهيم أساسية حول التشارك المعرفي والكفاءات الجماعية، وجزء آخر تطبيقي خصص لمعالجة أثر ممارسة التشارك المعرفي في تشكيل الكفاءات الجماعية وتطويرها في شركة ميديترام وذلك من خلال تحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الواقع الميداني.

**أولاً- الإطار النظري:**

## **1. مفهوم التشارك المعرفي:**

تمثل المعرفة ثروة حقيقية للمؤسسات الاقتصادية والدعامة الرئيسية لتنافسيتها كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح حل المشكلات خاصة إذا تم توظيف المعلومات بمستوى عال من الكفاءة يؤدي إلى بلوغ الأداء المتميز؛ وتصنف المعرفة حسب Nonaka et Takeuchi إلى :

- معرفة ظاهرة : هي معرفة رسمية ، منظمة ، مرمزة ، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة ، يمكن إيجادها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها ، إجراءات العمل والخطط ، ومعايير تقييم الأعمال<sup>1</sup>؛
- معرفة ضمنية : هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم ، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو نقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية<sup>2</sup> .

إن الجزء الأكبر من معارف المؤسسة مخزن في عقول الأفراد على مستوى اللاوعي أي بمعنى آخر هي معارف ضمنية غير مهيكلة ترتبط بالكفاءات البشرية تتميز بالقدرة على صنع الفارق فيما يخص فعالية الأداء وجودة المنتجات، لذلك يحتاج هذا النوع من المعارف إلى علاقات إنسانية تفاعلية تشجع على التبادل المعرفي وتساهم في تثمين الرأس مال الفكري. ولقد أشار (Zmud ;2000) أن

عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين<sup>3</sup>، حيث عرف (Paul.H ;1999) التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها<sup>4</sup>، في حين (Lee.J ;2000) عرف التشارك المعرفي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات<sup>5</sup>، أما (Hoof Fand.W ;2004) وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة<sup>6</sup>. في هذا الصدد يمكن أن نستنتج التعريف الآتي للتشارك المعرفي: « هو احد أهم أنشطة الإدارة الدينامكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة.

وتعد عملية انتقال المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي حيث عرفها (Coakes ;2003) على أنها إيصال المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>7</sup>. وتحدث عملية نقل المعرفة من خلال:<sup>8</sup>

– التبادل (Exchange): أي المشاركة في المعرفة الظاهرة عن طريق نقلها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من خلال استخدام الاتصالات؛

– التنشئة (Socialisation): مشاركة ونقل المعرفة الضمنية بما يؤدي إلى خلق معرفة ضمنية أخرى جديدة .

### 1.1. أهمية التشارك المعرفي:

حدد (Gurteen ;1999) أهمية التشارك المعرفي في ما يلي<sup>9</sup>:

- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية؛
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.
- أما (Mitchell ;2008) أشار إلى أن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات<sup>10</sup> كما أكد في نفس السياق (Pedler et al ; 1996) أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية<sup>11</sup>.

### 2.1. متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

- هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، وفيما يلي أهمها:
- الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات<sup>12</sup>؛
  - فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة<sup>13</sup>؛
  - القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل<sup>14</sup>؛
  - مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة<sup>15</sup>؛

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية ؛
- التدريب: لابد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي<sup>16</sup>.

وقد تواجه المؤسسات جملة من المعوقات التي تعرقل عملية المشاركة، إذ حدد (Huseman ;1999) و Coakes and (Goodman ;2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة كما يلي<sup>17</sup>:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛
- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية؛
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر؛
- إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

## 2. الكفاءات الجماعية:

### 1.2. تعريف مفهوم الكفاءة:

تمثل الكفاءة المجال الجديد الذي تتنافس فيه المؤسسات نظرا لأهميتها الإستراتيجية في خلق القيمة المضافة وضمان التميز التنافسي من خلال ديناميكيتها في إدارة المعرفة ومرونتها في تسيير وضعيات العمل المعقدة وكذلك التكيف مع المستجدات البيئية ؛ ولقد ظهر مفهوم الكفاءة منذ أكثر من عشرين عاما إذ اهتم الكثير من الباحثين و المفكرين بدراسة هذا الموضوع من زوايا مختلفة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم حيث تعددت وتنوعت التعاريف، حيث يعرف G.Le Boterf الكفاءة بأنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة وتكون معترف بها، وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية<sup>18</sup>؛ أما Le Medef فيعتبر الكفاءات تركيبة من المعارف النظرية والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين حيث يمكن ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعلى المؤسسة تحديدها، تقييمها، الاعتراف بها وتنميتها<sup>19</sup>؛

ويصف Pertti الكفاءة على أنها معارف وسلوكيات ومهارات قابلة للتحريك (mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة<sup>20</sup>؛ وتدل الكفاءة حسب Durand.T على أنها مخزون تراكمي ناتج عن التعلم المستمر<sup>21</sup>، في حين أن كل من Boyer et Equilbey عرفا الكفاءة على أنها الاستعداد لتعبئة وتجنيد الموارد المتمثلة في المعارف النظرية، المعارف العملية والسلوكيات في العمل<sup>22</sup>.

ومن خلال التعاريف الواردة سابقا يتضح أنه هناك إشارة إلى أن الكفاءة هي توليفة بين الموارد التالية : المعرفة، المهارة والسلوكيات، كما يمكن القول أيضا انه رغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءة إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية:<sup>23</sup>

- المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية ،
- المعرفة العملية (Savoir- faire) : الكفاءات التطبيقية ،
- المعرفة السلوكية (Savoir-être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقية

### 2.2. خصائص الكفاءة وأنواعها:

حسب (Leplat.J,1991) تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كما يلي<sup>24</sup>:

- الكفاءة ذات غاية: حيث انه يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أثناء تنفيذ نشاط معين؛
- الكفاءة مكتسبة : لا يوجد شخص كفاء بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم من خلال عدة طرق؛

- الكفاءة منظمة : أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة؛
- الكفاءة مرتبطة بالنشاط: لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها ( معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة<sup>25</sup> و بمعنى آخر انه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني.
- وهناك العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات إلا أن أبرزها تتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات (المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي)، وهي كما يلي:
- **الكفاءات الفردية:** حسب (P.Zarifian) تعني اتخاذ الفرد المبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي يواجهها أثناء تأدية عمله<sup>26</sup> في حين (P.Gilbert) و (M.Parlier) يعرفانها على أنها مجموعة المعارف، قدرات العمل وسلوكيات مهيكلية وفق هدف معين وفي إطار وضعية معينة<sup>27</sup>؛
- **الكفاءات الجماعية:** لا تعتبر مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من المعارف، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل الأثر الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين<sup>28</sup>؛
- **الكفاءات التنظيمية:** تعرف بمدى استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها .
- وفي السياق ذاته يمكن القول أن اكتساب الميزة التنافسية والقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في محيط العمل يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير كفاءات نادرة صعبة التقليد، وهذا ما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية وذلك لانعكاس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وبالتالي على المستوى الكلي للمؤسسة. ومن دون شك هذا الانتقال يتوقف على التشارك المعرفي الذي يقوم على أساس التفاعلات الاجتماعية أي التعلم الجماعي وتعاضد الكفاءات الفردية مما يؤدي إلى خلق كفاءات جماعية قادرة على إنشاء القيمة المضافة .
- 3. دينامكية خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها:**
- بحكم طبيعة المؤسسة كمجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي فان تحليل و تحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي والاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية<sup>29</sup>؛ وهذه الأخيرة عرفها (Lacono G.) على أنها نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية<sup>30</sup>، ويرى (G.Le Boterf) أن الكفاءة الجماعية لا تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين كفاءات الأفراد<sup>31</sup> كأساس بناؤها هو تعاون وتعاضد الكفاءات الفردية<sup>32</sup>؛
- أما (C.Dejoux) تعتبر الكفاءات الجماعية بمثابة مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل من خلال تعاضدهم ودينامكيتهم<sup>33</sup>، في حين (F.Bataille) تصف الكفاءات الجماعية على أنها تلك القدرات المعترف بها والتي تتميز بها مجموعة العمل في مواجهة وضعيات لا يمكن أن يواجهها كل عضو بمفرده<sup>34</sup>.
- وفي هذا الصدد يمكن استنتاج التعريف التالي للكفاءات الجماعية: "هي نتيجة التفاعل الذي يحدث بين الكفاءات الفردية من خلال تعاونهم وتعاضدهم في إطار العمل الجماعي وتكمن أهميتها في تحقيق التكيف مع وضعيات العمل المختلفة؛ أما تسيير الكفاءات الجماعية فهي تعني سيرورة التفاعل في محيط العمل التي تسمح براسمة الكفاءات وتتيح فرصة نقل وتبادل المعارف والممارسات وكذلك ترتبط بسيرورة التعلم الجماعي<sup>35</sup>.
- إن ظهور هذا النوع من الكفاءات يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيير وتسهيل التكيف مع المحيط بشكل مستمر، أي أن نجاح المؤسسة يرتبط بقدرة أعضائها على التعاون<sup>36</sup>، أما فيما يخص شروط خلق كفاءات جماعية فان الأمر يتطلب ما يلي حسب (2000)؛
- (G.Le Boterf)<sup>37</sup>:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين؛
  - تطوير وتحسين وسائل العمل الجماعي والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعارف؛
  - اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاضد والتآزر؛
  - خلق علاقات تضامن والمحافظة عليها من اجل تحقيق التجانس والتكامل بين أعضاء المجموعة؛
  - تحفيز جماعات العمل؛
  - راسمة التجارب والممارسات المهنية وتثمين الكفاءات الفردية.
- ولقد أشار (Retour.D et Krhomer.C ;2011) إلى الأبعاد التي تركز عليها الكفاءات الجماعية فيما يلي <sup>38</sup>:
- مرجع مشترك (le référentiel commun): العمل الجماعي يتطلب تنسيق الأنشطة الفردية ضمن إطار مرجعي مشترك تم إعداده وتطويره وفقا للمعلومات المحفوظ بها من طرف أعضاء الجماعة؛
  - الذاكرة الجماعية (la mémoire collective): حسب (Girod ; 1995) وتنقسم إلى:
    - الذاكرة التصريحية الجماعية غير مركزية (la mémoire déclarative collective non centralisé): اكتساب معرفة من شخص آخر أو خلق معرفة جديدة عن طريق التفاعل؛
    - الذاكرة الإجرائية الجماعية غير مركزية (la mémoire procédurale collective non centralisé): أي التقاء معارف عملية لفردين أو أكثر من اجل انجاز عمل مشترك والمعرفة المشتركة تكون ضمنية وتطبيقها يكون من طرف الأفراد المشاركين في تنفيذ هذا العمل؛
    - الذاكرة الجماعية للحكم (la mémoire collective de jugement): هي مجموعة المعارف النظرية الناتجة عن التقاء قرارات وأحكام فردية تساهم في حل مشكلات معقدة لا يمكن حلها من طرف شخص بمفرده؛
    - الالتزام الشخصي (l'engagement subjectif): كمنهجية تعاونية من اجل حل المشكلات، وتعتبر أيضا قدرة جماعة من الأفراد على بناء مؤسسة يقظة عن طريق التعاضدية؛
- أما العوامل المتحكممة في خلق وتطوير الكفاءات الجماعية، فيمكن تصنيفها إلى: <sup>39</sup>
- عوامل متعلقة بالأشخاص: و المتمثلة في:
    - رأسمال الكفاءات الفردية : ترتبط الكفاءات الجماعية بالكفاءات الفردية لأعضاء الجماعة، وهذا ما أشار إليه مدرب منتخب فرنسا لكرة اليد (Constantini.D ;2005) في قوله: " إن تطوير نقاط قوة الفريق تتطلب تنمية نقاط قوة الأفراد المشكلين له"، فتعبئة رأس مال الكفاءات الفردية يساهم في زيادة فرص تطوير الكفاءات الجماعية؛
    - التفاعلات العاطفية : يعتبر العامل العاطفي احد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها حيث شعور أعضاء الفريق بالراحة سيجعلهم يستمتعون بما يفعلونه معا، ويمكن من تثمين التجارب المشتركة وتطوير صورة إيجابية عن الفريق؛
    - العلاقات غير الرسمية: إن العادات، الروتينيات و الإجراءات الجماعية التي تسمح بتطوير الكفاءات الجماعية يتم تكوينها من خلال التفاعلات اليومية غير الرسمية؛
    - التعاون: لا يكفي التواصل والتفاعل بين أعضاء المجموعات غير الرسمية بل من اجل تطوير الكفاءات الجماعية يجب أن يكون هناك تعاون، وممارسات التعاون لا تستبعد التوترات والصراعات لكنها تشتمل على قدرة الجماعة لحلها و تجاوزها.
  - عوامل تنظيمية : و المتمثلة في:

- تكوين فرق أو جماعات عمل : التركيز على كفاءات فردية متنوعة وإيجاد ترابط وتناسق وتناغم فيما بينهم من خلال اختيار أسلوب الإدارة المناسب ؛
- التفاعلات الرسمية: الاعتماد على هياكل رسمية تساهم في خلق ديناميكية جماعية عن طريق تكوين مجموعات بشرية تسمح بظهور كفاءات جماعية جديدة ؛
- إدارة الموارد البشرية : لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التوظيف، تقييم أداء العاملين، نظام أجور يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي، تطوير الكفاءات الجماعية من خلال عمليات التكوين المستمرة.

## ثانيا- الاطار الميداني:

### 1. منهج الدراسة:

اتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين المتغير المستقل ( التشارك المعرفي) والمتغير التابع ( الكفاءات الجماعية) في المتوسطة للأشغال البحرية، وهي مؤسسة عامة اقتصادية تأسست بموجب الأمر رقم 47\_70 في 12 يونيو 1970 بالجزائر العاصمة، يتمحور نشاطها في إنجاز وتطوير البنية التحتية البحرية .

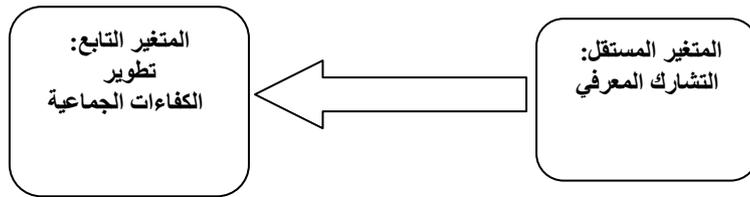
### 2. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفين شركة ميديترام البالغ عددهم 932 ، وقد تم توزيع 373 استبانة على عينة عشوائية تمثل نسبة 40 % من مجتمع الدراسة إذ تم استرداد 296 استبانة واستبعاد 3 استبانات لعدم اكتمال تعبئتها وبذلك أصبحت عينة الدراسة تشكل نسبة 31,43 % من المجتمع الكلي أي ما نسبته 78,55 % من العينة .

### 3. نموذج الدراسة:

من اجل تفسير العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التشارك المعرفي والمتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات الجماعية قام الباحثان باقتراح نموذجا للدراسة كما هو موضح في الشكل رقم 01.

الشكل رقم ( 01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

### 4. أداة الدراسة:

- طور الباحثان استبانة لغرض جمع البيانات ، وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين هما :
- المحور الأول : يتضمن 9 فقرات خاصة بالمتغير المستقل .
  - المحور الثاني : يتضمن 12 فقرة خاصة بالمتغير التابع .
- واستند الباحثان في صياغة الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (دائما 5علامات، غالبا 4 علامات، أحيانا 3علامات، من النادر علامتان، من النادر جدا علامة واحدة)، أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد حدد الباحثان 3 مستويات هي : المنخفض، المتوسط و المرتفع بناء على المعادلة التالية : طول الفئة = ( الحد الأعلى \_ الحد الأدنى) ÷

عدد المستويات (5-1)  $3 \div 1,33 = 3$  وبذلك تكون المستويات كالتالي : (1-33, 2) منخفض، (2, 34) متوسط، (3, 66) مرتفع.

##### 5. صدق وثبات أداة الدراسة:

لغرض التأكد من مدى صدق أداة الدراسة قام الباحثان بعرضها على عدد من الأساتذة والمتخصصين في مجال الإدارة حيث تم اخذ بعين الاعتبار توجيهاتهم واقتراحاتهم القيمة وتم إجراء التعديلات اللازمة على الفقرات، أما من اجل التأكد من ثبات الأداة استخدم الباحثان معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
مدى ممارسة التشارك المعرفي في شركة ميديترام	09	0,88
مدى اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية	12	0,94
الثبات العام للاستبانة	21	0,95

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات العام للاستبانة ومحاورها أعلى من معامل القبول (0,60) وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

##### 6. أساليب التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي التالية :

- الوسط الحسابي لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبانة.
- الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين، معامل الانحدار البسيط لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع ومعامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس متغيرات الدراسة.

##### ثالثا- النتائج و اختبار الفرضيات:

##### 1. مدى ممارسة التشارك المعرفي في شركة ميديترام:

يتضح من النتائج الإحصائية أن مستوى ممارسة التشارك المعرفي في شركة MEDETRAM متوسط حيث بلغ متوسط حسابها قيمة 2.70 وانحراف معياري 0.89، بحيث:

- جاءت العبارة " في مؤسستنا يستطيع الموظفون الاتصال ببعضهم البعض بسهولة من اجل الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية." في المرتبة الأولى إذ تحصلت على متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 1.04 ويمكن تفسير هذا حسب ما تشير إليه النتائج الإحصائية المبينة في الجدول باعتماد الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة على العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون بين الموظفين، التركيز على بناء الثقة المتبادلة بينهم وضمان ديناميكية التفاعل والحوار المتواصل من اجل نشر المعرفة وتبادلها وكذلك تدعيم الاتصالات المباشرة عن طريق توفير مختلف الأدوات والتقنيات التكنولوجية ، كما يرى المبحوثين أن الشفافية والصراحة تتوفر في شركتهم بدرجة متوسطة أي بمتوسط حسابي قيمته 2.60 في حين أشاروا إلى أن مشاركة الموظفين في وضع الخطط واتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام أو المصالح التابعة لهم تتم بدرجة متوسطة مما يدل على ثقة المسؤولين بقدراتهم ومعارفهم ذات مستوى متوسط؛

— أما فيما يخص الفقرة الخاصة بتوفير قاعدة بيانات لتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات والمعارف الضرورية لأداء مهامهم تحصلت على متوسط حسابي ضعيف قيمته 2.32 وجاءت العبارة "تنظم شركتنا ندوات ولقاءات دورية من اجل تبادل المعارف والأفكار والخبرات بين الموظفين" في المرتبة الأخيرة أي بمتوسط حسابي ضعيف جدا قدره 1.95 ويفسر هذا بضعف اهتمام الشركة بتدعيم مخزونها المعرفي ، ويلاحظ أيضا أن هناك تشتت مرتفع نسبيا في إجابات المبحوثين نظرا لان قيم الانحراف المعياري لل فقرات انحصرت بين (1.40-1.48).

## 2. مدى اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية:

تشير النتائج الإحصائية إلى ما يلي:

— أن درجة اهتمام شركة ميديترام بتطوير الكفاءات الجماعية متوسطة قدر متوسط حسابها ب 2.79 وانحراف معياري 0.99، وهذا ما يدل على الاهتمام المتوسط بتوفير الشروط الأساسية لخلق وتنمية الكفاءات على المستوى الجماعي من خلال تشجيع التضامن والتآزر بين أفراد الفريق عن طريق خلق شبكة تعاونية في إطار العمل الجماعي بمتوسط حسابي قيمته 3.18؛

— حرص الشركة محل الدراسة على التنوع والتكامل في الكفاءات البشرية المشكلة لفرق العمل بمتوسط حسابي قيمته 3.03؛  
 — التركيز على تحفيز الكفاءات الجماعية عن طريق تقييم ومكافأة الأداء الجماعي بمتوسط حسابي قيمته 3.03؛  
 — منح أعضاء الفريق القدرة على مواجهة وضعيات العمل المعقدة وحل المشكلات جماعيا حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.93 مما يدل على التناسق والترابط الموجود بين أنشطتهم الذي يقدر متوسط حسابه 2.78، وكذلك كفاءتهم في تجاوز الصراعات وبناء علاقات جيدة؛

— تأخذ الشركة بعين الاعتبار التفاعلات العاطفية بين أعضاء الفريق بمتوسط حسابي قدره 2.68؛  
 — يري المبحوثين أن إدارة الموارد البشرية تطبق سياسة توظيف كفاءات بشرية متميزة قادرة على المشاركة في أداء الأعمال بمتوسط حسابي يبلغ 2.90 حيث جاءت الفقرة الخاصة بها في المرتبة الرابعة، كما أنها تولى اهتماما للتكوين الجماعي بدرجة متوسطة قيمتها 2.69؛

— فيما يتعلق بفقرة تطوير لغة مشتركة تمنح أعضاء الفريق هوية تميزهم عن باقي الفرق بلغ متوسط حسابها 2.48 وجاءت الفقرة "تحرص مؤسستنا على بناء علاقات تفاعلية بين الكفاءات البشرية أثناء تأدية أعمالهم وذلك من اجل تبادل المعارف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.42 ويمكن تفسير هذا بالمستوى المتوسط جدا للتعاودية بين أعضاء الفرق؛

— فيما يخص تشتت إجابات المبحوثين فانه مرتفع نسبيا اذ تتراوح قيم الانحراف المعياري بين (0.94-1.51) مما يدل على اختلاف آراء عينة الدراسة حول درجة الاهتمام بتطوير الكفاءات الجماعية.

## 3. اختبار الفرضيات:

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول إلى وجود اثر ايجابي للمتغير المستقل في المتغير التابع في الشركة محل الدراسة، وهذا الأثر دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $0.01 \geq \alpha$  حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.938 وهي أعلى من قيمة T الجدولية 1.113، كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن التشارك المعرفي يفسر ما نسبته 67.8% من التباين في تطوير الكفاءات الجماعية وبناءا على ذلك تقبل فرضية الدراسة التي تنص على انه "يوجد تأثير ايجابي لممارسة التشارك المعرفي في خلق وتطوير الكفاءات الجماعية في شركة ميديترام".

جدول رقم (05) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

معنوية T	T المحسوبة	T الجدولية	R	R <sup>2</sup>	B معامل الانحدار	$\alpha$ القيمة الثابتة
0.00	8.938	1.113	0.823	0.678	0.913	0.323

مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.01$

وبذلك و اعتمادا على الجدول أعلاه تكون معادلة الانحدار كالأتي : تطوير الكفاءات الجماعية =  $0.913 + 0.323$  (التشارك المعرفي)، وبناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن تطوير الكفاءات الجماعية يساوي قيمة  $0.323$  إذا كانت قيمة تطبيق التشارك المعرفي صفرا، وأي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التشارك المعرفي يؤدي إلى إحداث تغيير في تطوير الكفاءات الجماعية بقيمة  $0.913$ ، والإشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على أن التأثير ايجابي بمعنى انه كلما زاد تطبيق التشارك المعرفي زاد مستوى الاهتمام بتطوير الكفاءات الجماعية في الشركة، وهذا ما يدعم قبول الفرضية كون التأثير دال معنويا ومستوى ثقة 99 % .

ويتبين من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الشركة محل الدراسة وذلك بمعامل ارتباط قدره  $0.823$ ، وهذا يعني أن زيادة درجة ممارسة التشارك المعرفي تساهم في تطوير الكفاءات الجماعية بدرجة كبيرة .

يمكن تلخيص نتائج التحليل في ما يلي :

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية، إذ تبين 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.
- وجود اثر ايجابي لممارسة التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية إذ اتضح أن هذه الأخيرة في شركة ميديترام تعتمد على المشاركة في المعرفة من خلال فعالية الاتصال والعمل الجماعي الديناميكي في ظل جو عمل يتسم بالشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين .
- ضعف اهتمام شركة ميديترام بتخزين المعلومات والمعارف والتجارب في قاعدة بيانات يمكن اللجوء إليها من طرف الموظفين لمساعدتهم في إنجاز المهام .
- ضعف اهتمام شركة ميديترام بتنظيم اللقاءات الدورية وورش العمل الهادفة نحو تبادل المعارف والخبرات وخلق الأفكار الإبداعية.

#### خلاصة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح توصيات تركز أغلبها على ضرورة تحديد المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها و الإيمان بأهمية صيانة الكفاءات الفردية وإدماجها في المستوى الجماعي و زيادة الوعي والاهتمام بالتشارك المعرفي كمدخل لتطوير الكفاءات الجماعية من خلال:

- عقد لقاءات دورية تتسم بالحوار والشفافية والانفتاح بين الموظفين من اجل تبادل الأفكار والخبرات.
- التوثيق الورقي والالكتروني للمعلومات وجميع التجارب المحققة في سجلات وقواعد بيانات بهدف إتاحتها لجميع الموظفين للاستفادة منها .
- زيادة الاهتمام بتطوير تقنيات ووسائل الحصول على المعارف وإتاحتها للاستخدام الفاعل .
- تصميم العمل على أساس الفرق لتدعيم المشاركة والانتقال من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات الجماعية.

- تطوير شبكات اتصالية بين مختلف المستويات الإدارية .  
 - ضرورة تكوين الموظفين وتأهيلهم للعمل الجماعي ولاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة .  
 و أخيرا يمكن أن نخلص إلى أن تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات الاقتصادية أصبحت تمثل ضرورة حتمية في ظل التغييرات الحاصلة سواء في محيط العمل الداخلي أو الخارجي، وهذا من اجل صيانة كفاءاتها البشرية وتثمينها باعتبارها المصدر الرئيسي لاكتساب الميزة التنافسية الصعبة التقليد، لذلك بات من الضروري عليها أن تتبنى الأساليب الحديثة في تسيير هذا النوع من الموارد بهدف الاستفادة القصوى من طاقاتها الكامنة والانتقال من مستوى الكفاءات الفردية إلى مستوى الكفاءات الجماعية. و في الاخير، يمكن اعتبار أسلوب التشارك المعرفي بمثابة آلية إستراتيجية تساهم في نقل ومشاركة المعارف والمهارات بين الكفاءات الفردية بصفة ديناميكية و متواصلة.

### المراجع والهوامش المعتمدة :

- <sup>1</sup> - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة \_ المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات \_ ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2005 ، ط1، ص44.
- <sup>2</sup> - Jean François Soutenain : Management \_LMD\_ ,éditions Foucher, 2009,Paris, P45.
- <sup>3</sup> -عبد السلام نجادات : واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة ،جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص7.
- <sup>4</sup> - Paul hendriks : Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management , Research article, vol 6,N°2, 1999,p92.
- <sup>5</sup> -Jae-Nam Lee : The impact of knowledge sharing ,organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success, Information and Management , Elsevier, vol 38, 2001,p 324.
- <sup>6</sup> - Hsiu Fen Lin : Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study , International journal of manpower , Emerald Group Publishing Limited, vol28,N°3/4, 2007,p 318.
- <sup>7</sup> - عبد السلام نجادات، مرجع سابق، ص7 .
- <sup>8</sup> - المرجع نفسه ، ص7.
- <sup>9</sup> - Norizzati Azudin et al : Knowledge sharing among workers : a study on their contribution through informal communication in cyber jaya Malaysian, Knowledge Management and E-Learning , an International journal , Voll1,N°2, p143.
- <sup>10</sup> - Ibid, P143.
- <sup>11</sup> - Farhad Alipour et al : Knowledge creation and transfer :Role of learning organization ,International journal of business Administration, August, vol2,N°3, 2011, p63.
- <sup>12</sup> - Stephen Robbins et autres :Management- l'essentiel concepts et des pratiques-,Pearson, Paris,2008,P117.
- <sup>13</sup> - Ibid,P 270 .
- <sup>14</sup> - Ibid, P 271 .
- <sup>15</sup> -أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور:متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات -التحديات العالمية المعاصرة-،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن،28/27 نيسان 2009، ص11.
- <sup>16</sup> - المرجع نفسه، ص 12
- <sup>17</sup> -المرجع نفسه،ص12.
- <sup>18</sup> -Philippe Larino :Méthodes et pratiques de la performance ,éditions d'organisation, Paris,2000,p85.
- <sup>19</sup> -Annick Cohen Haegel :Toute la fonction ressources humaines, Dunod, Paris,2<sup>ème</sup>édition, 2010,P151.
- <sup>20</sup> -Jean Marie Pertti : Dictionnaire des ressources humaines ,éditions Vuibert ,1998,P8
- <sup>21</sup> -Thomas Durand : L'alchimie de la compétence, revue Française de gestion, Liaisons, Paris, N°127, Janvier/Février 2000 , P98 .
- <sup>22</sup> -Luc Boyer et Noël Equilbey: Organisation- Théories et applications-, éditions d'organisation, Paris, 2003,p246.

- <sup>23</sup> ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 2009، ص 114
- <sup>24</sup> -Jacques Leplat : Compétences collectives au travail, Revue international, L'harmattan, Paris, 2000, vol6 ,N°3/4 ,p50 .
- <sup>25</sup> - Le Boterf Guy : Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, P36.
- <sup>26</sup> -Philippe Zarifian : Le modèle de la compétence , éditions Liaisons, Paris, 2001 ,P78.
- <sup>27</sup> - ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص 127
- <sup>28</sup> - المرجع نفسه، ص 129 .
- <sup>29</sup> - المرجع نفسه، ص 129
- <sup>30</sup> - Geneviève Lacono : Gestion des ressources humaines ,Gualino éditeur ,Paris, 2002,P160.
- <sup>31</sup> - M.C.Belaid : Guide pratique de la gestion des ressources humaines , Copy right Eurl pages bleues international, Algérie, Septembre, 2009, P155
- <sup>32</sup> - Le Boterf Guy : Construire les compétences individuelles et collectives , op, p155 .
- <sup>33</sup> - Cecile Dejoux : Pour une approche transversale de la gestion des compétences, Revue Française de Gestion, Novembre/Décembre 2000 ,p p15\_31.
- <sup>34</sup> - Didier Retour : Le DRH de demain face au dossier compétences , Revue management et avenir Vol2, N°4, 2005,p192 .
- <sup>35</sup> - Geneviève Lacono ,op, p160.
- <sup>36</sup> - بوسيتيل زهرة : الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ، عدد 30/31 ، ماي 2013 ص 135.
- <sup>37</sup> - Le Boterf Guy : L'ingénierie des compétences, Edition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, PP 23\_31
- <sup>38</sup> - Didier Retour et Cathy Krhomer : La compétence collective MAILLON clé de la gestion des compétences , FACEF PESOUISA, numéro espesial , 2011, pp 51\_53 .
- <sup>39</sup> -Ibid, pp 53\_55.