

أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات دراسة حالة شركة الإسمنت بني صاف- SCIBS -

دين ديدة هواري

جامعة جيلالي ليايس- سيدي بلعباس-
hbendida@yahoo.fr

بن الدين نورالهدى

جامعة جيلالي ليايس-سيدي بلعباس-
nour.hd93@gmail.com

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ"تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات" إلى إبراز وتحليل العلاقة ودرجة التأثير بين التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والإتصال) و تطوير الكفاءات، وكذا العلاقة الإرتباطية والتأثيرية لكل بعد من الأبعاد على تطوير الكفاءات، أين تمت الدراسة الميدانية بإحدى الشركات الوطنية، شركة الإسمنت بني صاف scibs، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده على تطوير الكفاءات، إلا أن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر.

الكلمات المفتاحية: المعرفة - التشارك المعرفي - الكفاءات - تطوير الكفاءات .

Abstract :

This study, entitled "The impact of knowledge sharing on competency development", aims to highlight and analyze the relationship and degree of influence between knowledge sharing in its dimensions (organizational culture, supporting leadership, training, information technology and communication), and competency development, also the relationship and impact of each dimension on the development of competencies. Where the field study was conducted in a national company: cement company of Beni-Saf "scibs". The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of knowledge sharing in its dimensions on the development of competencies, but the degree of impact varies from one dimension to another.

Keywords: Knowledge - Knowledge Sharing - Competencies – Competency Development

تمهيد :

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، شديدة المنافسة وسريعة التغير، والولوج في اقتصاد المعرفة، أصبح على عاتق المنظمات ضرورة حسن الإستغلال الأمثل لمواردها، أين تم تحول الرهان إلى الإستثمار في المورد البشري لما يمتلكه هذا الأخير من معارف، قدرات وطاقات كامنة، تعتبر أساس اكتساب مزايا تنافسية، القدرة على مواجهة المنافسة، ضمان النجاح والإستمرار، فهذا ما عزز زيادة الإهتمام بالكفاءات البشرية والعمل على تطويرها وتنميتها، لما تقوم به هذه الأخيرة من إضفاء القيمة المضافة على المنظمة، وتمثل وسائل التنمية في كل الطرق والأنشطة التي تتبناها المنظمة لغرض تطوير كل بعد من أبعاد الكفاءات، والتي تتجسد في التوليفة من المعارف النظرية التطبيقية، والسلوكات. تعتبر عمليات إدارة المعرفة إحدى أهم سبل تنمية الكفاءات، لما تقوم به من إكساب الفرد معارف جديدة تنمي قدراته ومهاراته، من خلال تطوير الكفاءات الفردية وحتى الكفاءات الجماعية أثناء عملية التفاعل بين الأفراد، والتي تعتبر هذه الأخيرة أساس نجاح المؤسسة وتميزها من خلال قدراتها على الإبداع والإبتكار الذي أصبح أحد محددات نجاح المؤسسات المعاصرة. وفي هذا الصدد فإن عملية إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم دون عملية التشارك المعرفي الذي يسمح بتبادل وتقاسم المعارف التي تعمل على تطوير الكفاءات، وعليه فإن هذا الأخير يعتبر إحدى أهم آليات إدارة المعرفة لتطوير الكفاءات، وهذا ما أصبح يمثل تحدي جوهري للمؤسسات الوطنية وهو العمل على تطوير كفاءاتها لضمان النجاح والتميز ولكن من خلال التحكم في عنصر المعرفة، التي أصبحت تمثل مورد إستراتيجي من بين موارد المؤسسة، والعمل على توفيرها والأهم من ذلك هو تشاركتها، وتبادلها بين الكفاءات البشرية، وعليه تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي: **كيف تساهم عملية التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات داخل المنظمة؟**

فرضيات الدراسة الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات. وتتبع منها عدد من الفرضيات الفرعية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة على تطوير الكفاءات
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على تطوير الكفاءات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا الإعلام والإتصال على تطوير الكفاءات.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه موضوعا يربط بين متغيرين أساسيين في الإقتصاد الحالي هما التشارك المعرفي، والكفاءات.

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأسيس النظري لكل من موضوع التشارك المعرفي، وتطوير الكفاءات، وإيجاد العلاقة الإرتباطية بينهما، ومحاولة قياس درجة تأثير المتغير المستقل على التابع، من خلال إسقاط هذه الدراسة على إحدى الشركات الوطنية وهي شركة الإسمنت بني صاف SCIBS، ومحاولة تفسير الخلل إن وجد والخروج بإستنتاجات وتوصيات التي يمكن أن تضيء ولو القليل في هذا المجال.

الجزء الأول: الإطار النظري

أولاً : التشارك المعرفي

1/ مفهوم التشارك المعرفي وأشكاله.

إن أساس عملية التشارك المعرفي هو عنصر المعرفة، وعليه قبل التطرق لمفهومه نوجز مفهوم مصطلح المعرفة وأنواعها:

يقصد Drucker بالمعرفة " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية "، كما تعرف تعرف على أنها: مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات، والمعلومات المتراكمة لدى العاملين بالمنظمة"¹، كما أنها " هي الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة"². في حين يمكن التمييز بين الأشكال التالية من المعرفة:

- **المعرفة الضمنية** : هي تلك المعرفة الخفية المجسدة في المهارات والطرق النوعية والحدسية التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم و أذهانهم ، هي ذاتية، وأهم ما يميزها هو صعوبة تحويلها أو نقلها بين الأفراد ولا يمكن تحويلها بالتكنولوجيا،³ تسعى المؤسسة إلى تحويلها إلى معرفة واضحة من أجل إستخلاص أقصى فائدة من رأس المال الفكري للمنظمة.⁴ فهي معرفة ذات طابع فردي وتقاسمها مع الآخرين يتوقف إلى حد كبير على قدرة ورغبة الشخص الذي يمتلكها في نقلها للآخرين.⁵
- **المعرفة الصريحة** : هي المعرفة الرسمية، المسجلة والقابلة للتخزين في وثائق أو أقراص مضغوطة... إلخ، وعادة ما تغطي جزءا من المعرفة الضمنية ولكن ليس تمثيلا كاملا لها، يمكن نقلها وتقاسمها بين أفراد المؤسسة بسهولة عن طريق نظام تقني أو عن طريق الترابط والتواصل والتفاعل البشري أي إمكانية تخزينها ثم إسترجاعها وسهولة نقلها وتبادلها⁶ .
- أما عملية التشارك المعرفي فتعرف على أنها :

- التشارك المعرفي هو عملية تبادل المعرفة بين الأفراد ، الفرق ، الوحدات التنظيمية ، أو بين المنظمات فيما بينها، يتطلب توافر الشخص الذي ينقل المعرفة والطرف الآخر الذي يتلقاها ويدمجها ، وفي عملية تبادل المعرفة، يتم التركيز على رأس المال البشري وتفاعل الأفراد.⁷ يشير التشارك المعرفي إلى عملية تقاسم المعرفة، أي توصيل المعرفة الصريحة أو الضمنية لأفراد آخرين، وينتج عنه نقل فعال وفهم للمعرفة من طرف المتلقين لها من الأفراد أو المجموعات. ويشير تقاسم المعرفة إلى توفير المعلومات المهمة ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشاكل، أو تطوير أفكار جديدة، أو تنفيذ سياسات أو إجراءات، كما يؤكد هؤلاء المؤلفون على أن تبادل المعرفة يمكن أن يحدث عن طريق الكتابة، المراسلات أو الإتصالات وجها لوجه من خلال التواصل مع خبراء آخرين، أو توثيق وتنظيم وتسجيل المعرفة للآخرين.⁸ تتفق جميع هذه التعريفات على أن تقاسم المعرفة هو آلية لنشر المعلومات والمعرفة .

- أما Hoof Fand.W (2004) وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة . وتعد عملية إنتقال المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي حيث عرفها (Coakes ;2003) على أنها إيصال المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة⁹ .وتتطوي على تقاسم المعرفة من قبل المصدر واكتساب المعرفة وتطبيقها من قبل المتلقي¹⁰ .

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي هو "أحد أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة وهو العملية التي من خلالها يتم تبادل ونقل المعارف الضمنية والصريحة من شخص أو مجموعة لشخص آخر أو مجموعة أخرى، يتم بموجبها نشأة معارف جديدة تقتضي المساهمة في خلق القيمة المضافة".

أشكال مشاركة المعرفة: يشير Marquardt (2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات من خلال شكلين:

- الشكل القصور: ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الإتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، أو من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
- الشكل غير المقصود: ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، إجتماعات أو لقاءات ما بعد العمل، ...

كما يؤكد Fernandes et al, 2004 على أهمية البيئة التعاونية، مخازن المعرفة، التدريب، وفرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.¹¹

2/ أهمية التشارك المعرفي: يمكن توضيح أهمية التشارك في المعرفة في ما يلي¹²:

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

-إن تطبيق التشارك في المعرفة يحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها، كما تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين حيث يساهم في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء.

-أصبح له أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الإستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدرا لخلق القيمة.

-يعد التشارك في المعرفة بين الأفراد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة، كما يخفف من تكاليف التدريب.

3/ عمليات التشارك المعرفي:

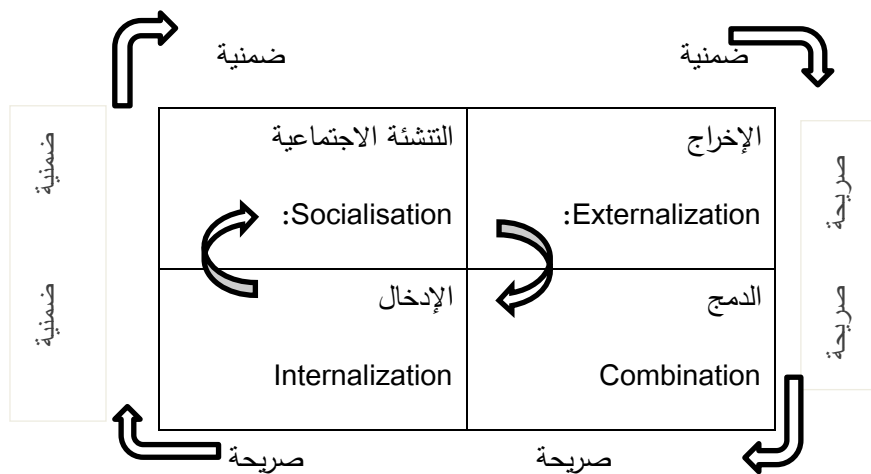
إن التشارك المعرفي بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة يتم من خلال عدد من العمليات تتمثل في:

- **التبادل Exchange:** يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتبحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم، أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين.
- **النقل Transfer:** تتم عملية النقل من خلال عملية الإتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة أي أن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة،¹³
- **تحويل المعرفة Knowledge Conversion:** بالإضافة إلى عمليتي التبادل والنقل، عملية إشراك المعرفة يمكن أن تتم من خلال عملية تحويل المعرفة وهي عملية تحويل المعرفة الشخصية للفرد إلى معرفة تنظيمية،¹⁴ والتي تتوسع من خلال المنظمة وهي ذات قيمة

للشركة ككل. تتم هذه العملية من خلال حركة حلزونية من التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال العمليات الفرعية التالية :

- التنشئة الاجتماعية : يتم تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال الخبرة المشتركة، قضاء الوقت معاً، التفاعل اليومي...¹⁵
- الإخراج (التجسيد) : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهو مبني على الحوار والتفكير الجماعي.¹⁶
- الدمج: يتم جمع المعرفة الصريحة ومعالجتها وإعادة تشكيلها ونشرها بين أعضاء المنظمة كمعرفة صريحة جديدة .¹⁷
- الإدخال: من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية ،وتتم هذه العملية من خلال إستيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد إكتساب المعرفة.¹⁸ ويمكن توضيح نموذج تحويل المعرفة والذي يؤدي إلى خلق معرفة جديدة في الشكل التالي :

شكل رقم -01- يوضح نموذج خلق المعرفة من خلال عملية التحويل.



المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على:

Oye, N.D ,Mazleena Salleh ,Noorminshah, A., **Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators**, International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol 3, No.4, November 2011, p76.

أي أن عملية خلق المعرفة من خلال مراحل التحويل المعرفي من الضمني إلى الصريح تتم من خلال دورة حلزونية بين المعرفة الصريحة والضمنية حيث عملية التنشئة تكون من خلال تبادل المعرفة الضمنية، عملية الإخراج تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، عملية الترابط من خلال الدمج بين المعارف الصريحة، ثم عملية الإدخال أي التحويل من الصريح إلى المعرفة الضمنية ؛ أو المعرفة الواضحة المنشورة على المنظمة يتم إستيعابها من قبل الأفراد الذين يثرون أنفسهم بمعرفة جديدة.¹⁹

4/متطلبات عملية التشارك المعرفي :

- **الثقافة التنظيمية** : هي شخصيتها ومناخها التي تحدد السلوك من قيم وإعتقادات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، التي تؤثر في تفكير العاملين ، تتعدد أنماط الثقافة ومن بينها "الثقافة الداعمة" وهي التي تتسم بالتفاعل والتماسك كالعامل بروح الفريق والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل،²⁰ فكلما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة داعمة فهي تعزز مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم من خلال تحفيز العمل الجماعي، وتسهيل وسائل الإتصال بينهم مثلا من خلال الهيكل التنظيمي المناسب الذي يسمح بتقاسم المعارف ومشاركة المعلومات بسهولة، مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم وكسب معارف جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **القيادة الفعالة** : هي القيادة التي تدعم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق إذ يعتبر " فريق العمل" على أنه أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.²¹ فعملية التفاعل بين الأفراد من خلال العمل الجماعي تعزز تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق فهو أحد المتطلبات الرئيسية لعملية التشارك المعرفي، إذ لا يمكن تبادل ونقل وتحويل المعارف دون التفاعل بين مجموعة من الأفراد. كما أنها القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التحفيز، خلق بيئة عمل تشجع على حل المشاكل بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل،²² وكذا من خلال "النمط القيادي" الفعال الذي يسمح ويشجع ويحفز على تقديم الإقتراحات والأفكار، والمساهمة في حل المشاكل، فالقيادة بهذه الصبغة تدفع الفرد وتحفزه لإكتساب معارف جديدة إما من خلال التدريب وعوامل التحفيز، أو من خلال التفاعل مع فريق العمل، فهي أيضا داعمة من دعائم تحقيق عملية التشارك المعرفي.

- **تكنولوجيا المعلومات والإتصال** : عرفها جوسيان باسكو على أنها تشير إلى "مجموعة من التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والالكترونيات الدقيقة والاتصالات (ولا سيما الشبكات) والوسائط المتعددة السمعية والبصرية التي تتيح عند دمجها وتربطها، البحث في المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها في (نص، صوت، صور ثابتة، صور فيديو، إلخ)، والسماح بالتفاعل بين الأشخاص وبين الأشخاص والآلات"،²³ فهي تعتبر كآلية فعالة في تخزين المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها من طرف الأفراد،²⁴ فالدور الرئيسي لها، هو مساعدة الأفراد على تشارك المعرفة وتخزينها إلكترونيا لمساعدة الوصول إليها ببساطة وتشجيع إعادة الإستخدام للمعرفة.²⁵

- **التكوين** : لابد من الاهتمام بتكوين العاملين على إستخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.²⁶ فهو عبارة عن تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتممية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي والمستقبلي بمستوى أعلى.²⁷

ثانيا : تطوير الكفاءات .

1/ مفهوم الكفاءات ومكوناتها .

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF الكفاءات على أنها: "مزيج من المعرفة والمهارة والخبرة والسلوكيات في سياق معين، يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي صفة القبول".²⁸ أما حسب Le Boterf " تتمثل الكفاءة في معرفة كيفية التعامل مع حالات المشكلة، مع تحقيق وإستيفاء معايير أداء معينة".²⁹ كما حظي هذا المفهوم بتعريف من طرف (ISO100185) (903 X50) وأشار إليه على أنه " القدرة الواضحة على تطبيق المعرفة النظرية والتطبيقية من أجل تحقيق النتائج المرجوة".³⁰

- مهما اختلفت التعاريف إلا أنها تتفق جميعها في كون أن الكفاءات هي عبارة عن توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمارس في سياق معين. تتمثل أهم خصائص الكفاءات في ما يلي:³¹
 - الكفاءات ذات هدف نهائي: فالكفاءة وجدت لتنفيذ مهمة، أو تشكيلة واسعة من المهام، فهي عبارة عن معرفة عملية ووظيفية من أجل تحقيق هدف معين.
 - الكفاءات مكتسبة: يتم اكتسابها من خلال التعلم، إما في المدرسة، أو في مكان العمل.
 - الكفاءات ذات خاصية إفتراضية: فمفهومها لا يمكن أن يلاحظ إلا من مظاهره، والتي تستدل من النشاط الممارس بالفعل.
- مكونات الكفاءة** : يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتشكل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:
- المعارف (Les Savoirs) : أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية ، تقنية أو وظيفية.
 - المعارف العملية أو المهارات (Les Savoir-Faire) : تتمثل في مجموعة الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل،³²
 - السلوكيات (Savoir- Etre) : تشير إلى ذلك السلوك المهني، الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.³³

2/ أنواع الكفاءات :

هناك العديد من التصنيفات التي تميز بين أنواع الكفاءات ، وإحدى أبرز هذه التصنيفات :

- ❖ الكفاءات الفردية : هي عبارة عن الموارد الداخلية لكل عامل، تعتبر معرفة التصرف وقدرة التصرف هي أساس تطبيق الكفاءة،³⁴ كما تعتبر أنها مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات للعامل، التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع.³⁵
- ❖ الكفاءات الجماعية : هي تراكم للكفاءات الفردية ، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا أن هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات، المتوفرة لدى المؤسسة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.³⁶
- ❖ الكفاءات التنظيمية : يقصد بها قدرة المنظمة على تنفيذ المهام بنجاح.³⁷

3/ تطوير الكفاءات .

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتميئتها لإنجاز المهام على أكمل وجه.³⁸ ويمكن تعريفها على أنها : " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، ترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز، المهام الموكلة إليهم ، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم"³⁹ "ومن خلال ما سبق فعملية تطوير أو تنمية الكفاءات تتمثل في مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لغرض تطوير وتحسين معارف ومهارات وإتجاهات وسلوكيات أفرادها ليس فقط في الوضع الحالي، وإنما تتعداه حتى إلى المستقبل. تتعدد وتختلف الأنشطة المستخدمة لغرض تنمية الكفاءات، إذ تنظر رابوية حسن، أنها تتضمن عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية : المعرفة، المهارة، الإتجاهات.⁴⁰ وهي العناصر المكونة للكفاءات، ويتفق العديد من المفكرين معها في كون عملية التعلم تعمل على تجبير الطاقات الكامنة للمورد البشري ، وتعمل على زيادة معارفه، مهاراته، وتحسين قدراته الحالية والمستقبلية. هذا لا ينفي وجود العديد من العوامل والأنشطة والسلوكيات الأخرى لتطوير الكفاءات، وبما أن أساس وجوه عملية التعلم هو عنصر إدارة المعرفة، والذي لا يمكن أن يتم دون عملية التشارك المعرفي فيعتبر هذا الأخير من خلال مقوماته (بعد

الثقافة التنظيمية، بعد القيادة الفعالة التي تعزز العمل من خلال فرق العمل، التحفيز، النمط القيادي الملائم، التكوين التكنولوجي والإعلام والإتصال) أحد آليات ومن أبرز سبل تطوير الكفاءات، من خلال تحسين كل بعد من أبعادها.

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي .

أولاً : تعريف المؤسسة محل الدراسة .

تأسست شركة الإسمنت S.C.I.B.S ، المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت بلدية بني صاف في شهر ديسمبر 1974 ، واستند إنجاز هذا المشروع إلى شركة Creusot Loire الفرنسية المعروفة بمنشأتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج ، إلا أن بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978 ، وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ، وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مسّت الشركة الوطنية لمواد البناء، أصبحت فرعا تابعة لشركة الإسمنت للغرب. E.R.C.O . تعتبر الشركة ذات طابع إقتصادي، وهي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب 1.800.000.000 دج. وفي جويلية 2005 وقعت الشركة عقد إدارة لمدة عشر سنوات مع مجموعة فرعون كشريك لها بنسبة % 32 من رأس المال، وكان من أهم شروط العقد أن تدار الشركة بموجب تفويض من قبل إدارة مجموعة فرعون للإستثمار التجاري. ⁴¹ .

ثانيا : الإطار المنهجي للدراسة .

1/ منهج الدراسة : تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، بهدف تحديد العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة "التشارك المعرفي" و"تطوير الكفاءات"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في الشركة محل الدراسة شركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S .

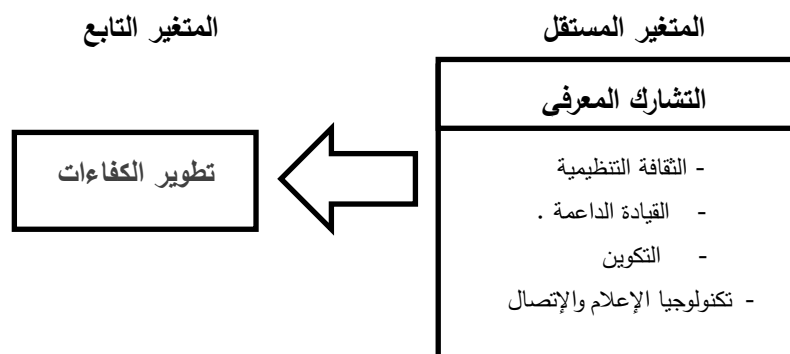
2/مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في كل عمال المصالح الإدارية في شركة الإسمنت S.C.I.B.S، والذي بلغ عددهم 100 عامل، وفي بحثنا تم إختيار عينة حاولنا أن تكون مراعية لشروط العينة السليمة والتي تمثلت في 70 عاملاً. تم توزيع 70 إستمارة ، وتم إلغاء 5 إستمارات لعدم صلاحيتهم للتحليل، وعلية تم إخضاع 65 إستمارة للتحليل.

3/ نموذج الدراسة :

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة، من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقدّمة سابقاً، تم تقسيم البحث إلى المتغير المستقل : التشارك المعرفي والمتغير التابع "تطوير الكفاءات" من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين من خلال معرفة درجة تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع . ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم :-02- يوضح نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الباحثين .

4/أدوات الدراسة :

- تمّ الإعتماد على الإستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS(v22). وتمّ الإعتماد في التحليل الإحصائي على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. في ما يخص الإستبيان فقد تمّ تصميمه من خلال ثلاث محاور :
- المحور الأول : حول البيانات الشخصية والوظيفية للمستجيبين.
- المحور الثاني : يتعلق بالمتغير المستقل "التشارك المعرفي" وتضمن الأبعاد التي تطرقنا إليها في الجانب النظري (الثقافة التنظيمية، القيادة الداعمة ،التكوين ، تكنولوجيا المعلومات والإتصال،) ليكون بذلك متضمنا ل20 عبارة.
- المحور الثالث : يتعلق بالمتغير التابع " تطوير الكفاءات" ، وتضمن 15 عبارة.
- تمّ الإعتماد في صياغة الإستبيان على مقياس ليكرت الخماسي، أما في ما يخص تحديد درجات الإستجابة كانت عن طريق حساب المدى على أساس المعيار :
- طول الفئة = (أعلى طول فئة -أدنى طول فئة في المقياس الخماسي)/ عدد الفئات = 5/ (1-5) = 0.8
- وعليه كان المقياس المعتمد لإتخاذ القرار كالتالي:
- جدول رقم-01- يوضح المقياس المعتمد لإتخاذ القرار .

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	سلم ليكرت الخماسي
أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
5 -4.21	4.20 -3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1	
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المدى

المصدر : من إعداد الباحثين.

ثالثا : تحليل نتائج الدراسة .

1/ صدق وثبات الإستبيان :

- بالنسبة لصدق الإستبيان تمّ التوصل إلا أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وعليه تعتبر جميع محاور الإستبيان صادقه لما وضع لقياسه.
- تمّ التأكد من ثبات الإستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:
- جدول رقم -02- يوضح قيمة الثبات الكلي للإستبيان.

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	ثبات الإستبيان
0.921	35	الثبات الكلي للإستبيان

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

معامل ثبات ارتباط ألفا كرونباخ مرتفع، حيث بلغت قيمته الإجمالية، 0.921، وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى الثبات العام للإستبيان ، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وصلاحيته بإمكاننا إختبار النتائج المترتبة عنه.

2/ التحليل الوصفي والإحصائي لمحاوير الإستبيان.

❖ تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين).

جدول رقم-03-يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متغير الجنس	ذكر	63.1 %
	أنثى	36.9 %
متغير السن	أقل من 30 سنة	04.6 %
	من 30 - 40 سنة	58.5 %
	40-50 سنة	32.3 %
	أكبر من 50 سنة	04.6 %
متغير الأقدمية في الوظيفة	أقل من 5 سنوات	04.6 %
	من 5 إلى 10 سنوات	32.3 %
	من 10-15 سنة	20 %
	15-20 سنة	27.7 %
	أكثر من 20 سنة	15.4 %
	متوسط	01.5 %
متغير المستوى التعليمي	ثانوي	26.2 %
	جامعي	64.6 %
	آخر	07.7 %

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- بالنسبة لمتغير الجنس : من خلال التحليل يتضح أنّ النسبة الكبرى من متغير الجنس تعود إلى جنس الذكور بنسبة 63.1 % وتبقى نسبة 36.9% لجنس الإناث من عينة الدراسة، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في شركة الإسمنت بني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة المختصة في صناعة الإسمنت.
- بالنسبة للسن: نستنتج أن عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة باعتبارها طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل، وكذا وجود نسبة معتبرة من الأفراد ما بين 40 و 50 سنة مما يعكس وجود خبرات داخل الشركة.
- من حيث الأقدمية في معظم المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، مما يفيد مستويات الأداء بالشركة.
- حيث المستوى التعليمي: تبين أنه أكثر من نصف عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية والتي قدرت نسبتهم ب 64.6 % ، وهذا ما يدل على استثمار الشركة محلّ الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.

❖ تحليل المحور الثاني: التشارك المعرفي.

جدول رقم -04- يبين التحليل الإحصائي لمحور التشارك المعرفي.

محور التشارك المعرفي	بعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال	بعد التكوين	بعد القيادة الداعمة	بعد الثقافة التنظيمية	
3,52	3,55	2,93	3,65	3.95	المتوسط الحسابي
0.452	0.969	0.441	0,476	0.527	الانحراف المعياري
مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	درجة الإستجابة

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليل نتائج عبارات محور التشارك المعرفي يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمة 3.52 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.452 ، وهذا يدل على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى العبارات الدالة على التشارك المعرفي حيث جاءت النتائج كالتالي :

- بالنسبة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن إستجابات أفراد العينة إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري يقدر ب 0.527، أي أن الأفراد يوافقون على العبارات الدالة على وجود المناخ التنظيمي والبيئة التي تسهل الحصول على المعلومة من طرف الأفراد، وتعزيز الثقة والتعاون بينهم، مما يسمح بتقاسم وتبادل المعارف بينهم.
- أما بعد القيادة الداعمة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.65 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدر 0.476 ففيما يخص عبارات نمط القيادة إتضح أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي إذ يتم تشجيع العمال على تقديم الآراء والإقتراحات، وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات، إلا في القرارات الطارئة التي تتطلب السرعة في إجراءها، هذا ما يعزز روح التفاعل بينهم وتبادل المعارف، و تم الموافقة على العبارات الدالة على فرق العمل ، أي أن المؤسسة تعزز العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق مما يؤدي إلى تبادل المعارف بين الموظفين وبالتالي زيادة معارفهم وقدراتهم، كما تهتم بنظام الحوافز فمعظم العمال راضين عن الأجر الممنوح لهم ويؤكدون أن ظروف العمل مرضية، وأن نظام الترقية على أساس الأداء يدفعهم إلى تعزيز وتحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم.
- أما في ما يتعلق بعدد التكوين فقد بلغ المتوسط الحسابي 2,93 بأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري قدر 0.441 فالشركة تهتم بعقد دورات تكوينية، ولكن بنسبة متوسطة.
- وأخيرا بعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال بلغ المتوسط الحسابي 3,55 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري قدر ب 0.969، هذا ما يدل على أن الشركة تهتم بتخزين المعلومات بوسائط إلكترونية ليسهل الوصول إليها وتبادلها من قبل الموظفين.

❖ تحليل المحور الثالث: تطوير الكفاءات .

جدول رقم -05- يبين التحليل الإحصائي لمحور تطوير الكفاءات.

درجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفعة	0.373	3.99	تطوير الكفاءات

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

كانت إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على تطوير الكفاءات إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.99 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.373، وهذا يدل على إهتمام الشركة محل الدراسة بتطوير كفاءاتها من خلال أبعاد التشارك المعرفي التي تطرقنا إليها، الثقافة التنظيمية ، القيادة الفاعلة، التكوين، وتكنولوجيا الإعلام والإتصال، حيث أن جميع العبارات الدالة على هذه الأبعاد ومساهماتها في تطوير الكفاءات كانت إستجابات أفراد العينة فيها إيجابية حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين 3.92 و 4.18 بأهمية نسبية مرتفعة ، و بانحراف معياري تراوح ما بين 0.594 و 0.497 ، إلا أن نسبة مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد كانت تختلف وهذا ما سيوضح من خلال إختبار الفرضيات التي تبين درجة تأثير كل بعد.

3/ إختبار الفرضيات .

من أجل إختبار فرضيات الدراسة يتم: استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التّحديد R2 لتحديد درجة التأثير، تحليل نتائج التباين الأحادي Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة، وتحليل جدول الإنحدار الخطي البسيط.

• إختبار الفرضية الرئيسية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية $a=0.05$

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية $a=0.05$

الجدول رقم-06- يوضح تحليل معامل الارتباط، التباين الأحادي، الإنحدار الخطي البسيط بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	المعنوية sig	القيمة الثابتة a	معامل B الإنحدار
0.732	0.536	0.000	1.859	0.604

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- تحليل الارتباط:

من خلال نتائج الجدول السابق، يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة إرتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط $R= 0.732$ ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته $R^2= 0.536$ أي أنّ ارتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 53.6% يفسره التشارك المعرفي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، القيادة الفاعلة، التكوين، تكنولوجيا المعلومات والإتصال) وتبقى نسبة 46.4% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

-تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أنّ مستوى الدلالة $Sig= 0.000$ ، أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط:

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة $Sig= 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار $B=0.604$ للتشارك المعرفي، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (التشارك المعرفي) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 60.4 % في مستوى تطوير الكفاءات (المتغير التابع) .

ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05
a=، ويمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y = 1.859 + 0.604(\text{التشارك المعرفي})$$

اختبار الفرضيات الفرعية :

جدول رقم-07- يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات.

معامل الانحدار	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	المعنوية sig	القيمة الثابتة a	Bمعامل
0.341	0.482	0.232	0.000	2.636	الثقافة التنظيمية / تطوير الكفاءات
0.591	0.754	0.568	0.000	1.828	القيادة الداعمة / تطوير الكفاءات
0.442	0.523	0.273	0.000	2.689	التكوين / تطوير الكفاءات
0.187	0.486	0.236	0.000	3.320	تكنولوجيا الإعلام والإتصال / تطوير الكفاءات

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات حيث بلغ معامل الإرتباط $R = 0.482$ كما يتضح أنّ معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.232$ أي أنّ إرتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 23.2% تفسره الثقافة التنظيمية، كما يتضح أنّ معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.341$ للثقافة التنظيمية ، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغيّر بنسبة 34.1% في مستوى تطوير الكفاءات (المتغيّر التابع) .

✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للثقافة التنظيمية على تطوير الكفاءات.

الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين القيادة الداعمة وتطوير الكفاءات حيث بلغ معامل الإرتباط $R = 0.754$ ، كما يتضح أنّ معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.568$ أي أنّ إرتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 75.4% تفسره القيادة الداعمة، كما يتضح أنّ معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.591$ للقيادة الداعمة، ومنه فإنه كلّما تغيّر المتغيّر المستقلّ (القيادة الداعمة) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغيّر بنسبة 59.1% في تطوير الكفاءات

✓ ومنه يمكن القول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للقيادة الداعمة على تطوير الكفاءات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين التكوين وتطوير الكفاءات حيث بلغ معامل الإرتباط $R = 0.523$ ، كما يتضح أنّ معامل التحديد بلغت قيمته $R^2 = 0.273$ أي أنّ إرتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 27.3% يفسره التكوين، كما

يتضح أن معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $B=0.442$ ، للتكوين، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (التكوين) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 44.2% في مستوى تطوير الكفاءات (المتغير التابع) .

✓ ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتكوين على تطوير الكفاءات.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يتضح من خلال تحليل نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير الكفاءات حيث بلغ معامل الارتباط $R= 0.486$ ، كما يتضح أن معامل التحديد بلغت قيمته $R^2= 0.236$ أي أن ارتفاع مستوى تطوير الكفاءات بنسبة 23.6% تفسره تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يتضح أن معاملات معادلة الانحدار إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $B= 0.187$ لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومنه فإنه كلما تغير المتغير المستقل (تكنولوجيا الإعلام والاتصال) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغير بنسبة 18.7% في مستوى تطوير الكفاءات (المتغير التابع) .

✓ ومنه يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير الكفاءات.

خاتمة:

من خلال ما سبق إتضح أن عملية التشارك المعرفي تعد آلية من آليات إدارة المعرفة تساهم في تطوير الكفاءات من خلال نقل وتبادل، وتقاسم المعارف بين الأفراد، مما يسمح بتطوير مداركهم، قدراتهم، مهاراتهم، وإن أهم ما يعزز هذا التشارك في المعرفة بعض المقومات التي تطرقنا إليها : الثقافة التنظيمية الداعمة، القيادة الداعمة، الإعتماد على التكوين، وأخيرا عامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال . ومن خلال الدراسة الميدانية تم تأكيد هذه العلاقة وإتضح أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية، وأثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التشارك المعرفي بأبعاده وتطوير الكفاءات، إلا أن نسبة إهتمام الشركة كانت تختلف من بعد لآخر، أين كانت الشركة محل الدراسة تهتم بتطوير كفاءاتها من خلال عمليات التشارك المعرفي، وكانت تهتم بصفة كبيرة على القيادة الداعمة من خلال العمل بفرق العمل، التحفيز، نمط القيادة الديموقراطي، وكان لها إهتمام أقل ببقية الأبعاد: الثقافة التنظيمية، التكوين، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث كانت نسبة تأثير هذه العوامل على تطوير الكفاءات نسبة ضعيفة. فقلة عقد الدورات التكوينية، وضعف الإعتماد على الوسائط الإلكترونية لحزن وتبادل المعرفة، يمثل إحدى العقبات أمام تطوير الكفاءات. وعليه إن من أبرز التوصيات التي تم إستنتاجها من هذه الدراسة لغرض تطوير الكفاءات بالمؤسسة قيد الدراسة :

- مواصلة الإهتمام بالقيادة الداعمة، أي تبني النمط القيادي الملائم الذي يحفز التشارك وتبادل المعارف والآراء، إختيار فرق العمل كأسلوب مثالي لأداء الأعمال، زيادة الإهتمام بنظام الحوافز.
- زيادة إهتمام المنظمة بعقد الدورات التكوينية لتنمية كفاءات الموظفين، وتدريبهم على إستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة في الحصول على المعلومات وتبادلها بين الأفراد.
- زيادة إهتمام المنظمة على حزن المعارف والمعلومات والتجارب بقاعدة بيانات إلكترونية، تختصر الوقت والتكلفة وستهل إسترجاع المعلومة، وإتاحتها للموظفين وتبادلها بينهم.
- إهتمام المنظمة بخلق جو من الثقة، والتعاون، وتعزيز سلوك تشارك الخبرات والمعارف والمهارات بين الموظفين.

المراجع والهوامش:

- 1 قادري محمد، أثر إدارة المعرفة على تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية) ، 2017، ص 04.
- 2محمد كسنة، ادارة المعرفة كألية لتنمية المورد البشري في منظمات الاعمال(دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية) ، 2017، ص05.
- 3 بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص08.
- 4 Omotayo, Funmilola Olubunmi, "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature" (2015). Library Philosophy and Practice (e-journal), University of Nebraska – Lincoln,p06.
- 5 Filemon A.Uriarte,Jr , **introduction to knowledge management** , ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia,2008, p05.
- 6Kucza, Timo, **Knowledge Management Process Model**, Espoo 2001, Technical Research Centre of Finland, VTT Publications, p16.
- 7 Paulin, D and Suneson, K, “**Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM**” ,The Electronic Journal of Knowledge Management ,Volume 10 Issue 1, p83.
- 8Ben Chouikha, Mouna and Dakhli, Salem Ben Dhaou, "**The Dimensions of Knowledge Sharing**, Mediterranean Conference on Information Systems, Proceedings. 16., 2012 , p05.
- 9عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 06/2014، ص129.
- 10 Marie-Pierre Leroux, **Le partage de connaissances en développement international : influence des processus relationnels sur les résultats et incidences sur le renforcement des capacités**, Thèse doctorale, université de Montreal, 2015, p67.
- 11عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان ، ديسمبر 2012 ، ص08.
- 12أقطى جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص49.
- 13حسين الطيب بورعدة ، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد04، 2015، ص847.
- 14 1Muhamad Saufi Che Rusuli , Rosmaini Tasmin, **Knowledge SHARING Practice In Organization**, International Conference on Ethics and Professionalism 2010 .p799.
- 15 Oye, N.D. ,Mazleena Salleh ,Noorminshah, A, **Knowledge Sharing in Workplace: Motivators and Demotivators**, **International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)** ,Vol.3, No.4, November 2011, p75.
- 16 Jean-Louis Ermine. **Management et ingénierie des connaissances.Modèles et méthodes**, Hermes-Lavoisier , 2008, p10.
- 17 Oye, N.D. ,Mazleena Salleh ,Noorminshah, op. cit, p75.
- 18حسين الطيب بورعدة ، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص848.
- 19 Jean-Louis Ermine, Op.cit, p10
- 20 رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد09، العدد04، 2013، ص656.
- 21مدمحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012 ، ص46.
- 22عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مرجع سبق ذكره ، ص129.

23 Basque Josiane (2005), **Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire**, Revue des technologies en pédagogie universitaire, volume2, n° 1, pp. 30-41.

24 عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص129.

25حفاظ زحل، بورحلة علال، أثر التشارك المعرفي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور، مجلة تسيير المؤسسات، العدد 03، ص70

26عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره ، ص130.

27فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال، فرع فرمال بعنابة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد06، جانفي2014، ص66.

28 Claude Lévy- Leboyer , **La gestion des compétences**, 2éme édition, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2009, p30.

29 Asma Zaoui,Laala ramdani, **Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines**, Revue DIRASSAT – N0 28 - Janvier 2017 ,Université de Laghouat, p109..

30 Alain Labruffe, Nathalie Descamps, **Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines**, Afnor édition,2013, p04.

31 Anne Dietrich, Patrick Glibert, Frédérique Pigeyre, **Management Des Compétences, Enjeux Modèles Perspectives**, op,cit,p11

32Sandrine Ansart , Pierre-Yves Sanséau, Pascal Lefort, **La VAE un outil de développement des compétences** Dunod, Paris,France, 2010, p51.

33 Guy Le boterf, **Repenser La Compétence** , 2eme édition, Eyrolles, Paris, France, 2008, p18.

34هارون العشي، فائزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، جامعة باتنة01، 07-08 ديسمبر 2015، ص293.

35 Cecile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEG**, 2eme édition, Dunod, Paris, France, 2013, p10.

36مسغوني منى، البعد الإستثماري للكفاءات دوره في تحسين أداء المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص33.

37 Valéry Michaux, **Performance collective et compétences individuelle,collective et organisationnelle : construction d'une grille d'analyse unifiée**, 16ème Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005,p05.

38بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **Condor** ، برج بوغريج، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص27.

39هارون العشي، فائزة بوراس، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فاعلية التكوين لتطوير الكفاءات، مرجع سبق ذكره، ص294.

40حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة لمؤسسات دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميمة-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، 2017، ص163-164.

41الموقع الإلكتروني لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت. <http://scibs.dz/>