

الكفاءات المشتركة أساس التطبيق الناجح للمعرفة: دراسة حالة مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال

Shared competencies are the basis for successful application of knowledge: A Case Study of the Research and Development Center at the Sidal Complex

عيشوش عواطف^{1*}، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي- الجزائر،

aichouche- aouatef@univ-eloued.dz

تاريخ قبول المقال: 2022/12/11

تاريخ إرسال المقال: 2022/08/10

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة الاعتماد على الكفاءات المشتركة من أجل الوصول إلى التطبيق الناجح للمعرفة، وهذا بإسقاط الدراسة الميدانية على مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وزع على 90 باحث، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 80 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية باستعمال SPSS. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات المشتركة وتطبيق المعرفة.

الكلمات المفتاحية: خبرات المشتركة، مواقف المشتركة، مهارات المشتركة، المعرفة.

Abstract:

This study aimed to highlight the necessity of Dependence on Shared competencies in order to reach the successful application of knowledge, by dropping the field study of the Research and Development Center at the Sidal Complex, depending case study technique, using the questionnaire as a tool to gather information, It was distributed to 90 Researcher, and the number of retrieved questionnaires valid for statistical analysis was 80 questionnaires, Several statistical methods are used in the statistical analysis of the information, have used SPSS. Was concluded result at that the existence of a positive relationship between Shared competencies and Knowledge application.

Key words: Shared experiences, Shared positions, Shared skills, Knowledge.

المقدمة:

أصبحت المنظمات تعمل في بيئة أكثر تعقيدا من حيث شدة المنافسة، وحالات عدم التأكد بالإضافة إلى اندماج الأسواق العالمية وظهور قواعد جديدة، وبالأخص في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة والإبداع، والتي زادت من الأهمية الإستراتيجية للكفاءات، إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبا بالعنصر البشري غير الكفاء، هذا فضلا عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات ذات الخبرات والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد.

مشكلة الدراسة:

سعت العديد من المنظمات إلى الأخذ بمنهجية كفاءات المشتركة، وهذا من خلال دمج الكفاءات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريكها وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير هذه الكفاءات واستغلالها في تحقيق أهدافها، انطلاقا من امتلاكها للمعرفة التي تشكل الثروة الحقيقية لها، وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها لا تصبح ذات فائدة ولا قيمة، ما لم توضع موضع التطبيق الفعلي والناجح. فنجاح أية منظمة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم من خلال ما تقدم تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية:

**كيف يمكن للكفاءات المشتركة أن تساهم في تطبيق المعرفة في مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال؟
الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية**

من أجل الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر، تم صياغة الفرضية التالية:

تساهم الكفاءات المشتركة في تطبيق المعرفة في مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- تساهم الخبرات المشتركة في تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم المواقف المشتركة في تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- تساهم المهارات المشتركة في تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات المشتركة وتطبيق المعرفة؛

2- تحديد مدى وجود ارتباط بين الكفاءات المشتركة والتطبيق الناجح للمعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

3- تقديم مقترحات قد تساهم في إبراز أهمية الكفاءات المشتركة في التطبيق الناجح للمعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة

احتل موضوع التسويق الكفاءات المشتركة والتطبيق المعرفة اهتمام المنظمات الحديث، وذلك لأهميتهما البارزة في تحقيق التميز واستدامة الميزة التنافسية، الأمر الذي دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم الكفاءات المشتركة، والوقوف على مدى مساهمته في تطبيق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة

من اجل بلوغ أهداف الدراسة واختبار الفرضية، فإنه سوف يعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضية الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

المبحث الأول : التأسيس النظري للكفاءات المشتركة

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما يشكل مؤشرا للموارد غير الملموسة ضمن تلك الإستراتيجية، كأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. حيث حضي هذا الموضوع على نصيب كبير من اهتمام الباحثين في علوم الإدارة والتسيير وحتى علم النفس والاجتماع والتربية وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المشتركة

تعتبر الكفاءات بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، حيث اكتسب مكانة مهمة لدى الباحثين¹. ولقد حظي مصطلح الكفاءات المشتركة باهتمام كبير لما له من أهمية واضحة في تعزيز الإبداع، فالميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع من كفاءاتها لما له من تأثير كبير على جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض، وهو أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة خاصة مع

¹Gilbert, P., Schmidt, G., (1999), Evaluation des compétences et situations de gestion, édition Économica, Paris, P 15.

محدودية الدور الذي تقوم به الكفاءات الفردية الأمر الذي استوجب التوجه نحو الكفاءات المشتركة². غير أن الكفاءات المشتركة ليست مجرد معارف أو تصرفات أو مهارات فريق العمل، فهي ليست بهذه البساطة، فتعريف الكفاءات المشتركة أكثر تعقيدا فهي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية غير أنها تتطلب أكثر من عملية جمع أو إضافة بسيطة، فهي نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وديناميكية الجماعية للمجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج³. أي أنها تركيبة فريدة من الكفاءات المتوفرة لدى عمال المنظمة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل اثر الناجم عن الديناميكية الجماعية؛ بفعل التضامن والتفاعل السائدين في الجماعة فانه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموعة الأجزاء. فهي تراكم الكفاءات الفردية وبالتالي تراكم معارفهم ومهاراتهم ومواقفهم كفريق عمل متكامل⁴. وهذا ما أشار إليه بمرتا (Pemartin) حين اعتبرها بأنها المعرفة التوافقية الخاصة بمجموعة ما⁵، وفي نفس السياق أكد كل من دببش ريس و ترب (Dupuich- Rabasse & Trépo) على أنها مزيج من المعرفة المتباينة قيد التنفيذ.

أما لبوترف (Le boterf) يرى بأن الكفاءات المشتركة لا تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية بل ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعلات الموجودة بين كفاءات الأفراد، فهي انصهار للخبرات، للتجارب الحقيقية، التدريب الجماعي⁶، فأساس بناؤها هو تعاون وتعاضد الكفاءات الفردية⁷، فأساس بناء الكفاءات المشتركة إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، الرغبة في التعاون⁸؛ كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية. وتضم الكفاءات المشتركة جملة من الكفاءات : قدرة تحضير عرض أو تقديم مشترك، قدرة الاتصال، قدرة التعاون، قدرة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا⁹.

² Dejoux, C. (2013), Gestion des compétences et GPEG, 2ème édition, Dunod, Paris, France, , p10.

³ Bordères, C.& Panisse, G.,(2003), le Management des connaissance au service de développement des compétence, la lettre du CEDIP enlignes, n^o26, juin, Paris.

⁴Dejoux, C., (2001), Les Compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, p160.

⁵Christian Defélix, (2014), Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, De Boeck Supérieur, p35.

⁶Le Boterf, G., (2001) Ingénierie et évolution des compétences, 3 ème éd, Ed d'organisations, paris, p124.

⁷Le Boterf, G., (2004), construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, 3^{eme} éd, p155.

⁸Le Boterf, G., (2004), Ibid., p152.

⁹Foucher, R., Petterson, N., Najji, A., (2003), Notions de compétence individuelle et de compétence collective : répertoire de définitions, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal, p19.

أما دجوكس (Dejoux) تعتبر الكفاءات المشتركة بمثابة مجموعة من الكفاءات الفردية الجماعية في تشكيل فريق العمل من خلال تعاضدهم وديناميكيته¹⁰، ويضيف امهرت وآخرون (Amheradt & al) أن الكفاءات المشتركة هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، حيث تنشأ الكفاءات المشتركة وتتكون أثناء العمل الجماعي¹¹، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات¹².

المطلب الثاني: شروط تحقيق الكفاءات المشتركة

لتحقيق الكفاءات المشتركة لابد من توفر جملة من الشروط أهمها:¹³

- وجود نظرة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين لاندماج الكفاءات الفردية؛
- اختيار أنماط تنظيم معينة تسهل تلاحم الكفاءات الفردية؛
- إقامة علاقات تضامن اجتماعي بين أعضاء الفريق؛
- تنشيط جماعات العمل وتسهيل المساهمات الفردية في تحسين أداء الجماعة؛
- وجود مساحة للتقريب الكافي بين أهداف الفرد، الجماعة والمنظمة ككل؛
- الشعور بالانتماء الكامل للجماعة؛
- وجود لغة مشتركة؛
- معرفة الفرد الواضحة لدوره وأهميته في الكفاءات المشتركة.

إن الكفاءات المشتركة هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق، ولهذا فهي تتضمن جانبين جانب خفي يتمثل في تشاطر المعارف وجانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية ودليلها الأساسي هو إمكانية حل المشاكل في المنظمة من طرف مجموعات الفرق العاملة بها . فالكفاءات المشتركة باطنياً ترتبط بالنشاط الجماعي، ولهذا فهي تنتظم حول المكونات التالية:¹⁴

¹⁰Dejoux, C., (2000), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, n° 6, Nov./ Déc., pp15-31.

¹¹Dejoux, C., (2000), *Ibid.*, p32.

¹²Amadiou, J.F. & Cadin, L., (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica, Paris, p125.

¹³Matmati, M. & Le Berre, M., (2005), *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Ed Liaison, Paris, p131.

¹⁴Guilhon, A. & Terpo, G., (2000), *La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressources humaines*, IXème conférence international de Management stratégique, Mai, Montpellier, pp11-12.

- إعداد عروض التشاطر/ التقاسم مثل: التقديم الجماعي لمشكل مهني أو للأهداف المسطرة، العرض التقاسمي للإجراءات والمتطلبات المعتمدة من طرف كل واحد لأداء الأعمال، الاتفاق الجماعي حول طرق معالجة موضوع ما.
- الاتصال الفعال مثل: إيجاد لغة حوار مشتركة بين جماعة العمل، توفير المعلومات الملائمة وإتاحتها للجميع، تكييف لغات وطرق أساليب الاتصال بالأوضاع التي تواجهها الجماعة كالنشاطات الروتينية، الأوضاع الإستعجالية، الأوضاع المستحدثة...
- التعاون الفعال بين أعضاء الفريق مثل: الربط بين الكفاءات والأشخاص المناسبين لها في علاقات التعاون الضرورية، القدرة على التفاوض لتهدئة الصراعات، توضيح الدور المنتظر لكل واحد في الأداء الجماعي، اختيار طرق التعاون الخاصة بمختلف الأنماط التنظيمية.
- الاكتساب الجماعي للخبرات مثل: تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات، تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات المشتركة

- إن الكفاءات الجماعية تعتبر احد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، ويمكن تحديد وجودها من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة للمجموعة وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذلك التعاون بين أعضاء المجموعة بهدف انتقال القدرات وعلاج الصراعات، ومؤشر التعلم الجماعي. وفي هذا المجال يرى علم نفس العمل والمؤسسات أن كفاءات المشتركة تكمن في:¹⁵
- مجموع المعارف الأساسية والمفاهيم الضرورية من اجل الإنجاز الفعال لمهام الفريق؛
 - سجل المهارات اللازمة و التصرفات الضرورية من أجل تنفيذ المهام المعينة للفريق؛
 - مجموعة المواقف الخاصة المتخذة من قبل أفراد الفريق التي تحسن من أداء الفريق.
- أولاً: خبرات المشتركة :** هي الخبرات الجماعية لفرق العمل التي اكتسبها من تراكم المعارف والتجارب السابقة التي عاشوها والتي كونت لديهم من ما يعرف بالتعلم الجماعي، لذا فهؤلاء العاملين يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تؤثر على فعالية أداء الفريق، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرات كلما كانت فعالية أدائهم أعلى، فخبرات أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق¹⁶ . وعموماً يمكن القول بأنه يكون الاكتساب الجماعي للخبرات مثل:¹⁷

¹⁵ Kouabenan, D.R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris, p 24.

¹⁶Baumann M.R.& Bonner B.L., (2004), Expertise in collective decision making :Variability, expectations and utilization, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, p91.

¹⁷Aymar, G.& Casas N., (1999), Le management des compétences, *la lettre du CEDIP en lignes*, Paris, n° .8, janvier, p02.

- تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات؛
- توفير وتوظيف الإجراءات ورسمت الممارسات الوظيفية؛
- تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

ثانياً: مهارات المشتركة: هي إمكانية الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة مسبقاً، وهي ترتبط بالممارسة والتجريب، وهذا ما يجعل المهارات أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹⁸، كمهارة التفكير التحليلي، أي معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط وكل هذا يصعب نقله من مجموعة لأخرى؛ بالإضافة إلى مهارة الاتصال والإصغاء ومهارة التفاوض ومهارة العمل الجماعي كل هذه المهارات تسمح بتحقيق التعاون الفعال¹⁹.

ثالثاً: مواقف المشتركة: وهي عملية اجتماعية قابلة للتغيير، حيث يتوقف استعداد الجماعة لتغيير مواقفهم على عوامل كثيرة من أهمها نوع ومقدار الفائدة أو الضرر الذي يترتب على تعديل الموقف ثم درجة المرونة أو الجمود الفكري الذي تتمتع به الجماعة، هذا وترجع المواقف إلى تقييم الجماعة لكل الحقائق المكونة لعالمهم الاجتماعي الذي يعد بمثابة امتداد لكل أفعالهم نحو ما يفضلونه أو لا يفضلونه، وكذلك نحو الموضوعات والأفكار والأشخاص والجماعات وكل عنصر من عناصر هذا العالم الاجتماعي²⁰.

المبحث الثاني: تطبيق المعرفة ومساهمة الكفاءات المشتركة في إنجاحها

عملية التطبيق والتي يتم فيها جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، أي نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة فهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متجددة، من خلال التطبيق في الواقع العمل.

المطلب الأول : مفهوم تطبيق المعرفة

مرحلة التطبيق والتي يتم فيها جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، أي نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتها. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني

¹⁸ Maury, S., (2011), Manuel de GRH dans la fonction publique :Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris , P38.

¹⁹Le Boterf, G., (2001), op.cit., p56.

²⁰Martin L. & Tesser A. (1996), Clarifying our thoughts, Ed R.S. Wyer, Ruminative thoughts, *Advances in Social Cognition*, Hillsdale: Erlbaum, 9, pp189-210.

استثمار المعرفة فهي التي تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متجددة، من خلال التطبيق في الواقع العمل²¹.

يعد تطبيق المعرفة هو الغاية النهائية لكل منظمة، إذ لا جدوى من توليد المعرفة دون استخدامها، ولقد أشار عدد من الباحثين إلى ذلك، حيث ذكرت لدنر وألافي (Alavi & Leidner) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات توليد المعرفة تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة²²، ويؤكد كل من (McShane & Glinow) على إن جميع العمليات السابقة لا تعد مفيدة ما لم توضع المعرفة بالاستخدام بشكل فاعل ولعمل ذلك على العاملين أن يدركوا أن المعرفة متوفرة ولديهم الحرية الكاملة لتطبيقها وهذا يتطلب ثقافة داعمة لتعلم والتغيير²³. ويرى كل من (Laudon & Laudon) أن المعرفة التي لا يتم التشارك بها وتطبيقها على المشاكل الواقعية التي تواجه المؤسسات سوف لن تضيف قيمة، وإعطاء عائد على الاستثمار فأن المعرفة يجب أن تصبح جزءا نظاميا من صنع القرار الإداري وتصبح مناسبة في أنظمة دعم القرار، وإن المعرفة الجديدة يجب أن تبنى داخل عمليات المؤسسة والإدارة تدعم هذه العملية من خلال خلق تطبيقات عمل جديدة مستندة إلى المعرفة الجديدة، وكذلك إيجاد منتجات وخدمات جديدة للمنظمة²⁴. فليست المنظمة التي تملك معرفة أفضل تضمن الميزة التنافسية والأداء الجيد، بل تلك التي تستخدم أو تطبيق المعرفة على أكمل وجه لتأمين هذه الميزة. ومن ثم فإن إدارة المعرفة عملية ديناميكية، دورية ومستمرة. وهي غاية إدارة المعرفة وتعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، ومن المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة²⁵. في هذا الصدد تشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا سنة 2004 إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام

²¹ Wiig, K.M., (1999), comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas, p03.

²² Alavi, M. & Leidner, D. (2001), knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, 25(1), p117.

²³ McShane, S. L. & Glinow, M. A., (2007), *Organizational behavior*, McGraw-Hill, Inc., New York, p14.

²⁴ Laudon, K. C. & Laudon, J. P., (2007), op.cit, p435.

²⁵ Survary, M., (2005), Knowledge Management and Competition in Consulting Industry, *Management Review*, 41(2), p96.

بالأعمال والتطبيق²⁶. أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. حيث أن نجاح أية مؤسسة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

المطلب الثاني: آليات تطبيق المعرفة

المعرفة وبغض النظر عن نمطها ودرجة تعقيدها ومجالاتها لا تصبح ذات فائدة تذكر ولا قيمة، ما لم توضع موضع التطبيق الفعلي من خلال الإفادة منها في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو ضمنية إلى عمل يحسن الأداء وإلى منتجات ذات قيمة مضافة، عند ذاك تصبح المعرفة ذات قيمة بنفسها وبفعل ما تضيفه أو تقوم بتغييره في حياة المنظمة، وبهذا تعد عملية تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة أو لولادة معرفة جديدة، لذا تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، فالمعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق فالمعرفة قوة إذا طبقت، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، وفي هذا السياق أشار برك (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على تطبيق الجيد وانه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، ويؤكد على إن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب²⁷. ومن وجهة نظر هايديج وفوريك (Vorbeck & Heidig) فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات عمل مقترحات الخبرة الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، تدريب الفريق من قبل خبراء متمرسين²⁸. ويشير جرانت (Grant) إلى انه يمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي:²⁹

1- التوجيهات: يقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

²⁶ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا

الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13.

²⁷ Burk, M. (1999), Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, *Public Roads*, US Department of Transportation, 63(3), p27.

²⁸ Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge management, Springer Berlin Heidelberg, New York, p67.

²⁹ Martensson, M., (2000), A Critical Review of Knowledge management as Management Tool, *The Journal of Knowledge management*, 4 (3), p205. □

2- الروتين: فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

3- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

المطلب الثالث : مساهمة الكفاءات المشتركة في تطبيق الناجح للمعرفة

تتمثل قدرة المنظمة على الإبداع في المقام الأول من خلال قدرتها على استغلال مواردها وكفاءاتها، وبذلك تعتبر المنظمة نفسها كوحدة تسعى إلى خلق وتطوير الكفاءات الأساسية الموجهة نحو تطبيق الناجح للمعرفة الجديدة، إذ يجب أن تعرف كيفية إدارة مهاراتها وتوضيحها وتطويرها من أجل الحصول على ميزة تنافسية على منظمات الأخرى، لذا فإن الإبداع يتطلب من المنظمة إتقان وإدارة مهاراتها بشكل جيد³⁰.

أولا: مساهمة الخبرات المشتركة في تطبيق الناجح للمعرفة

ترتكز عملية تطبيق المعرفة بصفة أساسية على الخبرات المشتركة لفرق العمل، حيث أن الخبرات المشتركة تكون متميزة وواسعة وتتسم بأنها متنوعة وعميقة ومركزة وتخصصية التي تساعد على تطبيق الناجح للمعرفة، وذلك انطلاقا من تجارب السابقة لفرق العمل والنتيجة من التعلم الجماعي الحاصل من تطبيق سابق للمعارف ما يحدث التفاعل المستمر بين أعضاء الفريق وهذا ما يضمن نجاح تطبيق المعرفة الجديدة، فكلما زادت الخبرات المشتركة لفرق العمل كلما سهلت عليهم عملية التطبيق وضمنت لهم النجاح، وهذا ما حاول أشار إليه كل من هار وهو (Har & Hew) حينما اعتبرا بان عملية تطبيق المعرفة تعتمد على الخبرات المشتركة الناتجة من الممارسات وتفاعل والتعاون بين فرق العمل³¹.

ثانيا: مساهمة المواقف المشتركة في تطبيق الناجح للمعرفة

يعتمد نجاح عملية تطبيق المعرفة على المواقف المشتركة للفرق العمل، حيث أن المواقف الإيجابية حول عملية التطبيق الفعلي للمعرفة تتشكل نتيجة لإدراك فرق العمل وثقتهم بقدرتهم على التطبيق، من خلال فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها للقيام بها. كما أن إدراك فرق العمل لمدى تعلمهم وتعاونهم من عمليات التطبيق السابقة ومدى إثراء معرفتهم يدفعهم هذا أيضا إلى خلق موقف إيجابي اتجاه عملية التطبيق مما يخلق لديهم ميول ودافع قوي لعملية تطبيق المعرفة، فكلما كانت المواقف

³⁰Eliana Al Bachawaty. (2015), Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française, Economies et finances, thèse de doctorat , Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, Français, p42.

³¹Hew, K.F., & Hara, N., (2006), Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice, *Journal of Interactive Online Learning*, 5(3), p297.

المشتركة لفرق العمل ايجابية كلما أثرت على عملية تطبيق بشكل ايجابي، وهذا ما أشار إليه نوناك حيث أكد على أن عملية تطبيق المعرفة تتعلق بالقيم والاتجاهات وإدراك فرق العمل، مما يخلق تفاعل الايجابي بين المعرفة واستخدامها بناء على تعاون بين أعضاء الفريق³².

ثالثا: مساهمة المهارات المشتركة في تطبيق الناجح للمعرفة

ترتكز عملية تطبيق المعرفة بصورة جوهرية على مهارات المشتركة لفرق العمل، حتى يتمكنون من تنفيذ الفعلي للمعرفة على ارض الواقع واستفادة منها واستخدامها في حل المشاكل بالاعتماد على التعلم الجماعي، وذلك انطلاقا من مهارات العملية والعلمية والاستيعابية عن طريق الممارسة الفعلية والعمل الحقيقي، والتعلم الواقعي والمحاكاة والملاحظة، فكلما تمتعت فرق العمل بمهارات مشتركة متنوعة اثر ذلك بشكل ايجابي على عملية تطبيق المعرفة خاصة أن جماعات تتكون من أفراد لهم مجالات اهتمام وتخصص مشتركة ومحددة، مما يتجاذبون نحو بعضهم البعض لمعالجة مشكلات مشتركة، ومحاولة إيجاد حلول وتطبيقها³³. وهذا ما أشار إليه كامنق (Cuammings) حين اعتبر بان نجاح عملية التطبيق يتحدد بدرجة إعادة خلق المعرفة من قبل المستلم المعرفة، وتأكيد على المهارات التعلم الجماعي من خلال عملية الممارسة المشتركة والتعاقد فرق العمل³⁴. كما يضيف اقرول (Agarwal) بان عملية التطبيق المعرفة في فرق العمل تتطلب مهارات التفكير خاصة بالتعلم الجماعي، حتى تمكن مجموعات الأفراد من التحسين والقدرة على تحقيق أعلى ما يمكن أن يحققه كل عضو على حدا³⁵.

المبحث الثالث: المعاينة المنهجية

المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، تم جمع البيانات الميدانية من خلال إستبانة، ووزعت على مجتمع الدراسة الذي شمل على الباحثين بمركز البحث والتطوير لمجمع صيدال والبالغ عددهم 168 عامل. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت 90 باحثا، وتم استرجاع 86 إستبانة وبعد تفحصها تبين أن 80 إستبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت 88.88% من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها.

³² Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5. (1), p16.

³³ Wenger, E. C. & Snyder, W. M.,(2003), Des communautés de pratique: Le nouvel horizon organisationnel, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review *du savoir en pratique*, Ed d'organisation, Paris, p 93.

³⁴ Cummings, J.N., (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, Operations Evaluation Department working, World Bank, p07.

³⁵ Agarwal, A., (1999), Learning Organization, *HR folks international*, Mumbai, pp6-8.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الإستبانة كمصدر لجمع البيانات، حيث شملت الإستبانة على جزئين رئيسيين حيث يشمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني احتوى على المحاور أساسية التي تحدد متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات المشتركة بأبعاده الذي شمل على 12 فقرة، والمتغير التابع والمتمثل في تطبيق المعرفة الذي شمل على 6 فقرات، ومن أجل قياس متغيرات الدراسة تم الاستعانة بمقياس ليكارت الخماسي.

المطلب الثالث: صدق الأداة وثباتها

لغاية التأكد من صدق الأداة الظاهري والصدق المنطقي تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الدراسة لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى والفقرات وملائمتها لمحاور وبيئة الدراسة، وفي ضوء ملاحظاتهم التي حصدت 89%، تم اعتماد الإستبانة بفقراتها ومحاورها بعد إجراء تعديل طفيف على بعض الصياغات اللغوية، ولمعرفة ثبات الأداة واتساقها الداخلي قمنا بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا لفقرات الإستبانة ومتغيراتها المستقلة، والتابعة، والجدول رقم 2 يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول(02): معامل الثبات للاتساق الداخلي

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.812	12	الكفاءات المشتركة
0.732	06	تطبيق المعرفة
0.710	18	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

يشير الجدول رقم 2، إلى أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد تجاوزت 60%، وتعتبر عالية إحصائياً حيث تدل على أن المقياس المستخدم يتصف بإتساق داخلي عالي.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة**المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي**

يوضح الجدول رقم 3 المتوسطات الحسابية الكلية لفقرات الاستبانة المتعلقة بعناصر المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية نحو فقرات المتغير المستقل التسويق الداخلي بعناصره الثلاثة حيث أن المتوسط الحسابي العام للفقرات المتعلقة بالخبرات الجماعية كان

الأعلى حيث بلغ (3.82) مما يشير إلى دورالفاعل لتبادل المعلومات والتجارب بين العاملين، تلاه من حيث الترتيب المهارات الجماعية بمتوسط حسابي كلي(3.71) مما يدل على اهتمام تطوير المهارات الجماعية، وأخيرا كانت أقلها أهمية من وجهة نظر أفراد العينة المواقف الجماعية بمتوسط حسابي كلي قدرة بـ (3.27)

ويبين الجدول رقم 3 أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالتطبيق المعرفة بمركزهم والتي كانت عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير 3.17 وبانحراف معياري 0.73.

الجدول(03): نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
0.74	3.27	المواقف الجماعية
0.77	3.82	الخبرات الجماعية
0.74	3.74	المهارات الجماعية
		المتغير التابع
0.73	3.17	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وللتأكد من ذلك سوف نستخدم اختبار Kolmogorov –Smirnov، والموضح في الجدول رقم 4 كما يلي:

الجدول(04):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الرقم	العنوان	Kolmogorov–Smirnov
1	الكفاءات المشتركة	0.94
2	تطبيق المعرفة	0.87

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من 0.05، مما يدل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية، وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد مساهمة للخبرات المشتركة في تطبيق المعرفة لدى المركز البحث والتطوير محل الدراسة، سيتم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول (05): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار			م عامل التفسير	م عامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
مس توى المعنوية	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ₂	R	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0. 000	1 .089	1. 346	Constant B ₀ مقدر الثابت	0 .604	0 .786	0.000	45.196
0. 000	5 .391	0. 574	متغير: المستقل B ₁				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.786$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الخبرات الجماعية والتطبيق المعرفة بمعامل التحديد $R^2=0.604$ أي أن الخبرات الجماعية يساهم بنسبة 60.4% في التغيرات التي تحدث في نجاح تطبيق المعرفة، أما النسبة المتبقية 39.6% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة $F=45.196$ المحسوبة وهي دالة إحصائية، كما أن نتيجة اختبار $t = 1.089$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة معامل الانحدار $B_1=0.574$ أنه كلما قام المركز بإجراء تطوير أو زيادة مستويات

الخبرات الجماعية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التطبيق الناجح للمعرفة بقيمة 0.574 وحدة، لتكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 1.346 + 0.574 (X) + \epsilon_i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد مساهمة للخبرات الجماعية في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المركز محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. هذا يتوافق مع ما وصل إليه فرنكس (Farkas) حين قال بان تطبيق المعرفة من يكون من خلال تحويل الخبرات بين فرق العمل، وخلق معرفة جديدة عن طريق عمليات تبادل الخبرات وتجديدها من خلال تحديث المعرفة المبتكرة بالتكامل مع المعرفة الموجودة مسبقاً³⁶.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد مساهمة للمواقف الجماعية في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المركز محل الدراسة.

الجدول (06): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار				م عامل التفسير	م عامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
م ستوى المعنوية	t	B	المعام لات نموذج الانحدار	R ₂	R	م ستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة
0 .000	9 .968	3 .425	Con stant B ₀ مقدر الثابت	0 .194	0 .441	0 .04	4.8 19
0 .04	2 .195	0 .224	متغير : المستقل B ₁				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23.

³⁶Farkas, F., (2003), The role of leadership in Knowledge management and Knowledge Transfer, in: Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. Szeged, p03.

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.441$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المواقف الجماعية والتطبيق الناجح للمعرفة بمعامل التحديد $R^2= 0.194$ أي أن المواقف تساهم بنسبة 19.4% في التغيرات التي تحدث في تطبيق المعرفة، أما النسبة المتبقية 80.6% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة $F=4.819$ المحسوبة وهي دالة إحصائية، كما أن نتيجة اختبار $t = 9.968$ عند مستوى معنوية $sig=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وتشير قيمة معامل الانحدار $B_1= 0.224$ أنه كلما قام المركز الدراسة بتنمية المواقف الجماعية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التطبيق الناجح للمعرفة بقيمة 0.224 وحدة، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 3.245 + 0.224 (X) + \epsilon i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد مساهمة للمواقف الجماعية في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المركز محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. هذا يتوافق مع ما وصل إليه كين (Kouabenan) في علم نفس العمل والمنظمات أن مواقف فرق العمل التي تتفاعل فيما بينها تساهم في نجاح تطبيق معارف جديدة³⁷.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد مساهمة للمهارات الجماعية في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (07): نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار			م	م	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
			عامل التفسير	عامل الارتباط			
م	t	B	المعا ملات نموذج الانحدار	R ₂	R	م	قيم F المحسوبة
مستوى المعنوية						مستوى المعنوية	

³⁷Kouabenan D. R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris, p24.

0	5	2	Con stant B ₀ مقدر الثابت	0	0	0	11
.000	.941	.147		.286	.535	.002	.214
0	4	0	متغير ر: المستقل B ₁				
.002	.361	.467					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.535$ أي أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المهارات الجماعية والتطبيق الناجح للمعرفة بمعامل التحديد $R^2= 0.286$ أي أن المهارات الجماعية تساهم بنسبة 28.6% في التغيرات التي تحدث في تطبيق المعرفة، أما النسبة المتبقية 71.4% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة $F = 11.214$ المحسوبة وهي دالة إحصائياً، كما أن نتيجة اختبار $t = 2.147$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وتشير قيمة معامل الانحدار $B_1= 0.467$ أنه كلما قام المركز الدراسة بتنمية المهارات الجماعية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التطبيق الناجح للمعرفة بقيمة 0.467 وحدة، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 2.147 + 0.467 (X) + \epsilon_i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد مساهمة للمهارات الجماعية في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المركز محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. هذا يتوافق مع ما وصل إليه كل من كرف وتمس (Groff & Thomas) فكلما كان هناك عدد كافي من المهارات المشتركة المؤهلة علمياً وعملياً والقادرين على إجراء التجارب، و القيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية تطبيق وتوليد المعرفة بشكل أكبر³⁸.

رابعاً: اختبار الفرضية العامة: يوجد مساهمة للتسويق الداخلي في التشارك المعرفي لدى المؤسسة محل الدراسة.

³⁸Groff, T. R. & Thomas, J. P., (2002), Introduction to Knowledge Management , km in Business, p04.

الجدول(08): نتائج تحليل الانحدار للفرضية العامة

المعنوية الجزئية/لمعاملات الانحدار			م	م	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
م	t	B	المعا ملات نموذج الانحدار	عامل التفسير R ₂	عامل الارتباط R	م	قيم F ة المحسوبة
0	1	0	Con stant B ₀ مقدر الثابت	0	0	0	61.
.000	.517	.681		.688	.829	.000	612
0	6	0	متغير ر: المستقل B ₁				
.000	.602	.869					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v23.

يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت $R=0.829$ ، أي أن هناك علاقة ارتباط طردية بين الكفاءات المشتركة والتطبيق الناجح للمعرفة بمعامل التحديد $R^2= 0.688$ أي أن الكفاءات المشتركة تساهم بنسبة 68.8% في التغيرات التي تحدث في التطبيق الناجح للمعرفة، أما النسبة المتبقية 31.2% ترجع لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وكانت قيمة $F=61.612$ المحسوبة وهي دالة إحصائياً، كما أن نتيجة اختبار $t = 1.517$ عند مستوى معنوية $\text{sig}=0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha= 0.05$)، وتشير قيمة معامل الانحدار $B_1= 0.869$ أنه كلما قامت الوكالة بتنمية وتطوير الكفاءات المشتركة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في التطبيق الناجح للمعرفة بقيمة 0.869 وحدة، لتكون لمعادلة الانحدار كما يلي:

$$y = 0.681 + 0.869 (X) + \epsilon_i$$

وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد مساهمة للكفاءات المشتركة في التطبيق الناجح للمعرفة لدى المركز محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
هذا يتوافق مع ما وصل إليه (Chenu) عندما اعتبر الكفاءات المشتركة على أنها نظام دمج للموارد (خبرات، مواقف، مهارات) التي تسمح وتساعد على تحقيق الفعالية الأداء (نتيجة وضعية حقيقية في العمل مقارنة مع الأوضاع المسطرة في المحيط الوظيفي) تستخدم في العديد من الأوضاع المهنية (التوظيف، تعدد الوظائف الحركة الوظيفية والتكيف) والتي تساهم بشكل ايجابي في خلق أفكار وحلول جديدة وتطبيقها بنجاح³⁹.

الخاتمة:

إن الكفاءات المشتركة هي المحرك الأساسي لاتجاهات المنظمة وإدارتها نحو الريادة ووضعها في مركز هام إزاء المنافسة، ويعتمد ذلك في المقام الأول على تعظيم القدرة على الاستفادة واستخدام المعرفة، لذا أصبحت عملية تطبيق تلك المعارف المشفرة في عدة مواقف تسمح بتشكيل خبرات حيث يتم امتصاص المعرفة وإنتاج سلوك متعلم لتصبح غير مشفرة أو ضمنية التأثير، حيث يتم بعد ذلك تضمين المعرفة المجردة في تطبيقات ملموسة، وهذا يتوقف على مهارة فرق العمل على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة والتجربة والملاحظة والتحليل والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح، فهو جهد متواصل يمارسه فرق العمل في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجههم، باستخدام المعرفة المتاحة بالطريقة المناسبة وفي الوقت الملائم والاستخدام الأفضل والفعال للمعرفة المتوفرة في المنظمات بأفضل الطرق لضمان الوصول إلى أفضل النتائج. لذا تسعى المنظمات باستمرار للبحث عن الكفاءات المتميزة التي تضمن لها التطبيق الناجح للمعرفة، وعن سبل المحافظة عليها والتي تساهم في تحقيق التميز والإبداع لذا يجب تحقيق اندماج الكفاءات في المنظمة بما يسمح بظهور معرفة جديدة.

نتائج والتوصيات الدراسة

تحتاج عملية التطبيق الناجح للمعرفة إلى الكفاءات المشتركة لاستخدام المعرفة والتي تساعد على كيفية التعلم بشكل إبداعي من خلال الحوار والمناقشة والاستماع من أجل تداول المعارف التي تضمن توليد أفكار جديدة. وعليه يمكن القول بان الكفاءات المشتركة تعد مصدرا أساسيا لنجاح تطبيق المعرفة لكونها تلعب دورا حاسما في دعم هذه العملية، لذا ينبغي إعطائها المزيد من الاهتمام من قبل كل المنظمات.

³⁹Chenu F., (2005), Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence .*Revue Education permanente* , n°162, Paris, pp201-208.

- ولقد أثبتت النتائج أن أبعاد الكفاءات المشتركة تساهم في التطبيق الناجح للمعرفة، وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن الكفاءات المشتركة تساهم في التطبيق الناجح للمعرفة. استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات وهي:
- زيادة اهتمام بتغيير المواقف المشتركة نظرا لمساهمتها في التطبيق الناجح للمعرفة؛
 - تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العمال، بهدف تقوية العلاقات والروابط التي تعزز ثقفتهم ببعض وتساعد على التطبيق الناجح للمعرفة؛
 - على المجمع تثمين الكفاءات المشتركة لديه واعتبارها ثروته الحقيقية و يدرجها ضمن إستراتيجياته العامة؛
 - على المجمع إنشاء إدارة للمعرفة تعمل على استغلال وتوظيف معارفها بنشر ثقافة التشارك والإبداع لخلق معارف متميزة تسهر على تطبيقها واستفادة منها بما يضمن لها تحقيق التميز.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- Amadiou, J.F. & Cadin, L., (1996), Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris.
- Christian Defélix, (2014), Martine Le Boulaire, Vanessa Monties, Thierry Pick, La Compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, De Boeck Supérieur.
- Dejoux, C. (2013), Gestion des compétences et GPEG, 2ème édition, Dunod, Paris, France.
- Dejoux, C., (2001), Les Compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
- Farkas, F., (2003), The role of leadership in Knowledge management and Knowledge Transfer, in: Knowledge Transfer, Small and Medium-sized Enterprises, and Regional Development in Hungary. Szeged.
- Gilbert, P., Schmidt, G., (1999), Evaluation des compétences et situations de gestion, édition Economica, Paris.
- Groff, T. R. & Thomas, J. P., (2002), Introduction to Knowledge Management , km in Business.
- Heisig, P. & Vorbeck, J., (2001), Knowledge management, Springer Berlin Heidelberg, New York.
- Kouabenan D. R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris.
- Kouabenan, D.R., (2001), compétence collective au travail, Harmattan, paris.

- Le Boterf, G., (2001) Ingénierie et évolution des compétences, 3 ème éd, Ed d'organisations, paris.
- Le Boterf, G., (2004), construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était, édition d'organisation, 3^{eme} éd.
- Matmati, M. & Le Berre, M., (2005), Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise, Ed Liaison, Paris.
- McShane , S. L. & Glinow , M. A., (2007), Organizational behavior, McGraw-Hill , Inc., New York.
- Wiig, K.M., (1999), comprehensive knowledge management, working paper knowledge research institute, Arlington, texas.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

- Eliana Al Bachawaty. (2015), Innovation et compétences : une analyse du comportement innovant de la firme Française, Economies et finances, thèse de doctorat , Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, Français.

رابعا: المقالات

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001), knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, *MIS Quarterly Review*, 25(1).
- Baumann M.R.& Bonner B.L., (2004), Expertise in collective decision making :Variability, expectations and utilization, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93.
- Burk, M. (1999), Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information, *Public Roads*, US Department of Transpotation, 63(3).
- Chenu F., (2005), Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence .*Revue Education permanente* , n°162, Paris.
- Hew, K.F., & Hara, N., (2006), Identifying Factors That Encourage and Hinder Knowledge Sharing in a Longstanding Online Community of Practice, *Journal of Interactive Online Learning*, 5(3).
- Martensson, M., (2000), A Critical Review of Knowledge management as Management Tool, *The Journal of Knowledge management*, 4 (3).
- Martin L. & Tesser A. (1996), Clarifying our thoughts, Ed R.S. Wyer, Ruminative thoughts, *Advances in Social Cognition*, Hillsdale: Erlbaum, 9.
- Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5. (1).
- Survary, M., (2005), Knowledge Management and Competition in Consulting Industry, *Management Review*, 41(2).

- Wenger, E. C. & Snyder, W. M.,(2003), Des communautés de pratique: Le nouvel horizon organisationnel, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review *du savoir en pratique*, Ed d'organisation, Paris.

خامسا: أشغال الملتقيات

- Agarwal, A., (1999), Learning Organization, *HR folks international*, Mumbai.
- Aymar, G.& Casas N., (1999), Le management des compétences, *la lettre du CEDIP en lignes*, Paris, n° .8, janvier.
- Bordères, C.& Panisse, G.,(2003), le Management des connaissance au service de développement des compétence, *la lettre du CEDIP enlignes*, n⁰26, juin, Paris.
- Cummings, J.N., (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, Operations Evaluation Department working, World Bank.
- Dejoux, C., (2000), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, n⁰ 6, Nov./ Déc.
- Foucher, R., Petterson, N., Naji, A., (2003), Notions de compétence individuelle et de compétence collective : répertoire de définitions, Chaire en gestion des compétences, Université du Québec, Montréal.
- Guilhon ,A.& Terpo ,G., (2000), La compétences collective: le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains, Ixème conférence international de Management stratégique, Mai, Montpellier.
- Maury, S., (2011), Manuel de GRH dans la fonction publique: Droit er pratiques, La documentation Française, CNED, Paris.

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.