



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة دراسة حالة المركز الجامعي - ميله

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذة:

طباخي سناء

إعداد الطلبة:

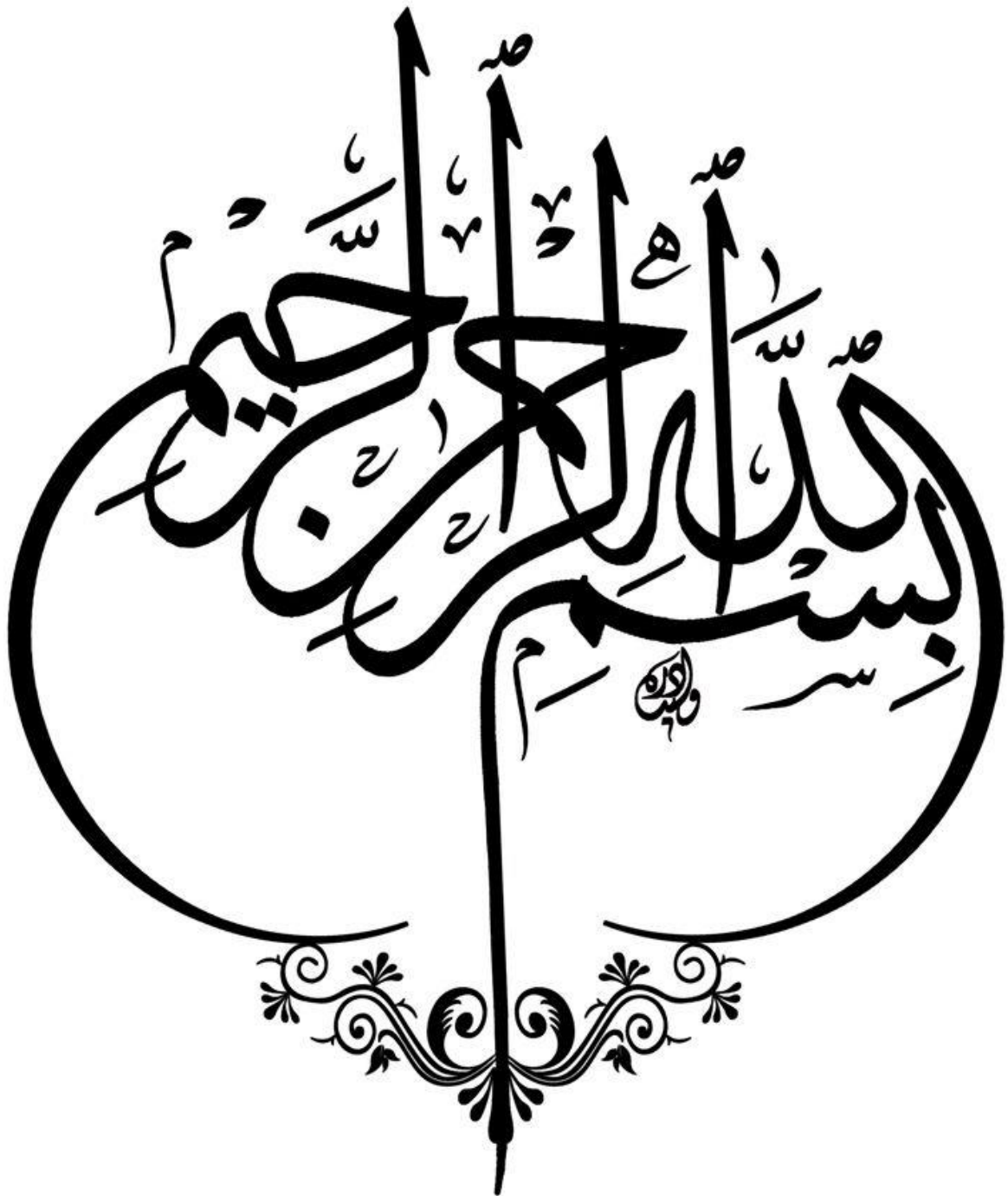
- باغي رضوان

- بن قارة مصطفى محمد إسلام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	محبوب فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قبايلي أمال

السنة الجامعية 2022/2021



شكره وقتك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس
لا يشكر الله

بداية نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا ملء السماوات
والارض ونشكره على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان الى
الأستاذة المشرفة "طباخي سناء" على كل ما قدمته من ارشادات
وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اطراء موضوع دراستنا
كما أتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة على
قبولهم تقييم هذا العمل والشكر موصول أيضا إلى جميع
الأساتذة المحكمين وكل من سهل لنا اجراء الدراسة الميدانية
بالمركز الجامعي ميلة

في الاخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه
المذكرة لكم مني جزيل الشكر والمحبة.

الإهداء

أهدي كلماتي:

- ❖ إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى النبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
- ❖ إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل أسمه بكل إفتخار أبي العزيز.
- ❖ إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي أُمي الحبيبة.
- ❖ إلى من بهم أكبر وعلمهم أعتمد إلى شموع متقدة تنير ظلمات حياتي إلى من بوجودهم أكتسب محبة إلى من شاركوني حلاوة الدنيا ومرها أخي زكرياء وأخواتي إبتسام، صبرينة، هديل.
- ❖ إلى بسمه الوجود وبراءة الحياة أولاد أختي تسنيم وغيث رحمه الله.
- ❖ إلى الأهل والأقارب وكل من يحمل لقب باغي إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات.
- ❖ إلى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله وإلى كل طالب علم.
- ❖ إلى كل من لم يدركهم قلبي أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب حبكم وأنتم في الفؤاد حضور.

رضوان

الإهداء

الحمد لله الذي أنار لي دربي ويسر أمري ووفقني لإنهاء عملي هذا إلهي
لا تطيب اللحظات الا بذكرك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك... الله
جل جلاله.

❖ إلى القلب الحنون إلى الصدر الدافئ إلى من سهرت الليالي،
وتكبدت مشقة الدرب الطويل لإيصالني إلى بر النجاح إلى من زرعت في
قلبي الأمل وحثتني على العمل إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم
جراحي إلى من أهدى ثمره السنين وأنا رافع الجبين كنت لي أفضل
معين لن أنسى فضلك إلى يوم الدين..... حبيبتي "أمي".

❖ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... إلى "أبي العزيز".

❖ إلى سندي ودعمي في هذه الحياة إلى من وقفوا معي عند الضرر
إلى من فرحوا لفرحي، وحزنوا لحزني إخوتي وأخواتي.

❖ إلى كل من شجعني من عائلتي الكبيرة ولو بكلمة جميلة.

❖ إلى أساتذتي الكرام من الابتدائية إلى الجامعة.

❖ إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى كل من شاركوا
معني البحث وكانوا أوفياء إلى كل هؤلاء أهدى ثمره جهدي المتواضع
هذا.... شكرا.

إسلام



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

.....	البسمله
.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
I-II.....	فهرس المحتويات
III.....	قائمة الأشكل
VI.....	قائمة الجداول
.....	الملخص
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: عموميات حول مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية

7.....	تمهيد:
8.....	المبحث الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية
8.....	المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية
11.....	المطلب الثاني: أساسيات حول القدرات الديناميكية
15.....	المطلب الثالث: هيكل ونماذج القدرات الديناميكية
24.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لمشاركة المعرفة
24.....	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
34.....	المطلب الثاني: ماهية مشاركة المعرفة
40.....	المطلب الثالث: ضروريات مشاركة المعرفة
43.....	المبحث الثالث: مشاركة المعرفة كآلية لتحسين القدرات الديناميكية
44.....	المطلب الأول: دور فرق العمل في تحسين القدرات الديناميكية
46.....	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية
47.....	المطلب الثالث: دور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية

49	المطلب الرابع: دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية
51	المطلب الخامس: دور ثقة في تحسين القدرات الديناميكية
54	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
72	المبحث الثاني: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
72	المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد
84	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
84	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
92	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
111	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
114	خلاصة الفصل:
115	الخاتمة
120	قائمة المراجع
127	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

- شكل 1: مصادر القدرات الديناميكية..... 15
- شكل 2: نموذج القدرات الديناميكية حسب تيس وآخرون (Teece and all) 17
- شكل 3: نموذج ريندوفا وكوثا (Rindova and Kotha) للقدرات الديناميكية..... 18
- شكل 4: نموذج زاهرا جورج (Zahra and George) للقدرات الديناميكية..... 19
- شكل 5: نموذج بتيس وآخرون (Pettus and all) للقدرات الديناميكية..... 20
- شكل 6: نموذج تيس (Teece) للقدرات الديناميكية..... 21
- شكل 7: نموذج تاسمان ومارانو (Tashman and Marano) للقدرات الديناميكية..... 21
- شكل 8: نموذج وال وآخرون (Wall and all) للقدرات الديناميكية..... 22
- شكل 9: نموذج كولوفانين (Kuuluvainen) للقدرات الديناميكية..... 23
- شكل 10: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة 26
- شكل رقم 11: الهرم المعرفي..... 26
- شكل 12: نموذج الدراسة 44

قائمة الجداول:

جدول 1: خصائص عينة الدراسة	60
جدول 2: طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	65
جدول 3: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	67
جدول 4: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ	70
جدول 5: إحصائية عامة حسب الأقسام	75
جدول 6: قسم علوم اقتصادية وتجارية السنة الجامعية 2022/2021	75
جدول 7: قسم علوم التسيير	76
جدول 8: استجابة افراد عينة الدراسة نحو اثر مشاركة المعرفة على القدرات الديناميكية في المؤسسة....	84
جدول 9: استجابة افراد عينة الدراسة نحو اثر مشاركة المعرفة في المؤسسة	88
جدول 10: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف.....	93
جدول 11: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف.....	93
جدول 12: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة	94
جدول 13: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة	96
جدول 14: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتمادية البواقي لفرضيات الدراسة	97
جدول 15: معامل الارتباط بين فرق العمل والقدرات الديناميكية للمؤسسة	99
جدول 16: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لفرق العمل والقدرات الديناميكية	99
جدول 17: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل مع القدرات الديناميكية.....	100
جدول 18: معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية للمؤسسة	101
جدول 19: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية.....	102
جدول 20: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع القدرات الديناميكية.....	103
جدول 21: معامل الارتباط بين السلوك والقدرات الديناميكية للمؤسسة	104
جدول 22: نتائج تحليل تباين خط الانحدار السلوك والقدرات الديناميكية.....	104
جدول 23: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للسلوك مع القدرات الديناميكية.....	105
جدول 24: معامل الارتباط بين الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	106
جدول 25: نتائج تحليل تباين خط الانحدار الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية	107

- جدول 26: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للثقافة المعرفية مع القدرات الدينامكية108
- جدول 27: معامل الارتباط بين الثقة والقدرات الدينامكية في المؤسسة109
- جدول 28: نتائج تحليل تباین خط الانحدار الثقة والقدرات الدينامكية109
- جدول 29: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للثقة مع القدرات الدينامكية110

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، من خلال أبعاد مشاركة المتمثلة في فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية والثقة. ما تم التطرق للقدرات الديناميكية من خلال أبعادها: الاستشعار، التنسيق، الدمج، التعلم والاستحواذ. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصور أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله، فيما يتعلق بمشاركة المعرفة ودورها في تحسين القدرات الديناميكية، حيث اشملت الدراسة على عينة مكونة من 50 أستاذ باحث، تم تحليلها بالاعتماد على البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS V 26). وكانت النتائج التي توصلنا إليها كما يلي:

- ◀ لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
 - ◀ لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
 - ◀ للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
 - ◀ للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
 - ◀ للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** مشاركة المعرفة، القدرات الديناميكية، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية، الثقة.

Summary:

This study aims to know the role of knowledge sharing in improving the dynamic capacities of the institution at the Center Universitaire Abdelhafid Boussouf. The management sciences of the university center tend to use the questionnaire as the main tool for data collection, and the dissemination process was limited to the simple random sampling method, so the study sample was (50) analyzed using the statistical program (spss v26) and the most important results of the study were:

Work teams have a role to play in improving the dynamic capabilities of the organization.

Information and communication technologies play a role in improving the dynamic capabilities of the organization.

Behavior plays a role in improving the dynamic capabilities of the organization.

The culture of knowledge plays a role in improving the dynamic capabilities of the organization.

Trust plays a role in improving the dynamic capabilities of an organization.

And a main conclusion emerged that knowledge sharing has a role in improving the dynamic capabilities of the organization. Knowledge is what distinguishes the organization and creates wealth for it because it is in itself a real wealth and the most important resource because the application of knowledge sharing at the present time by institutions allows to improve dynamic capabilities so that they are taken into account. It is one of the important functions and activities and one of the most important mechanisms and means that contribute to the development of knowledge and skills of individuals in the organization, as well as developing their creative and dynamic abilities.

Based on these results, a set of recommendations have been presented that contribute to improving the dynamic capabilities of the organization.

Keywords: knowledge sharing, dynamic capacities, work teams, information and communication technologies, behavior, knowledge culture, trust.



مقدمة



مقدمة عامة

تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها الوسيلة الرئيسية التي تمكن المؤسسات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية ولتحقيق أهدافها التي تتمكن من خلالها من خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لاسيما أنّ التغيرات والتحديات السريعة التي تواجهها هذه المؤسسات تحتم عليها إجراء تحولات عديدة في طرق أداء أعمالها في المستقبل القريب والبعيد. فالقدرات الديناميكية تُعد أساس المنافسة بنجاح مع المؤسسات الأخرى، فالاستثمار والاستخدام الجيد لهذه القدرات يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها والتفوق والريادة في السوق. فمن أجل نجاح المؤسسة في مواجهة التغيرات الديناميكية في محيطها والتكيف معها وتحقيق الاستجابة السريعة لهذه التحديات، ومنه ضمان بقائها، نموها وريادتها، فمن الضروري عليها العمل على إيجاد السبل والطرق الملائمة لتحسين هذه القدرات وتطويرها، وهذا ما قد تساعد مشاركة المعرفة في الوصول إليه.

إن مشاركة المعرفة في المؤسسات قد يفتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدرتها، بوصفها عنصرا مهما في تطوير ونمو المؤسسات وتحقيق التميز. فمع التغيرات والتحولات الحاصلة في بيئة العمل، ومع وجود تراكم معلوماتي ومعرفي هائل وثورة تكنولوجية كبيرة، فإنّ إدارة المعرفة تمثل الحل الإداري الأمثل الذي يسمح بتنظيم والتحكم في هذا التدفق المعرفي الغزير وحسن استخدامه والتشارك فيه، لتحقيق مستويات أداء مرتفعة.

وتعتبر مشاركة المعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، فهي تضمن انتقال المعرفة وتقاسمها بين جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات، وتوزيعها عليهم في الوقت والمكان المناسبين، لتضمن تحقيق أهداف المؤسسة. فمشاركة المعرفة تمثل عملية تحويل ونقل المهارات والخبرات والمفاهيم من فرد إلى آخر في المؤسسة وتبادل المعلومات

لا تتم عملية مشاركة المعرفة إلا في وجود فرق عمل تدعم العمل الجماعي والتعاوني، وتستخدم وسائل وتقنيات تكنولوجية متطورة توفرها المؤسسة. مع ضرورة دعم ذلك بتوجيه دوافع الأفراد لتقبل وممارسة سلوك مشاركة المعارف بمستويات مرتفعة تحقق تدفق عاليا للمعارف في إطار ثقافة معرفية توفر محيطا يدعم مبادئ وقيم مشاركة المعرفة ويوفر الحرية والاستقلالية أكثر والتي تنبع من ثقة متبادلة بين جميع الأطراف والتي تخفض الخوف والسلوك الانتهازي بينهم وتدعم المشاركة والتعاون المعرفي.

هذا ما يجعل مشاركة المعرفة أحد الطرق المساعدة على تكيف المؤسسة مع كل التحولات والتغيرات في محيطها، من خلال دعم قدرتها على استشعار هذه التغيرات ومواجهتها، بتنسيق الجهود وتكامل جميع الأعضاء ودمج الموارد المتاحة، والاستحواذ على الموارد غير المتاحة، بما يزيد من قدرة المؤسسة على

التعلم. لذلك في إطار هذه البحث يتم دراسة دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها الى خمس أسئلة فرعية، هي:

- ◀ هل لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟
- ◀ هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟
- ◀ هل للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟
- ◀ هل لثقافة المعرفة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟
- ◀ هل لثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- ◀ **الفرضية الأولى:** لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
- ◀ **الفرضية الثانية:** لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛

- ◀ **الفرضية الثالثة:** للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
- ◀ **الفرضية الرابعة:** لثقافة المعرفة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة؛
- ◀ **الفرضية الخامسة:** لثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة.

أهمية الدراسة: من خلال الأهداف المسطرة سابقا نصوغ أهمية هذا البحث في نقاط التالية:

- ◀ أهمية موضوع مشاركة المعرفة ودوره في تحسين القدرات الديناميكية.
- ◀ تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصر في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي.
- ◀ التعرف على أبعاد مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية.

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهم الأحداث الرئيسية من إجراء هذا البحث في التالي:

- ◀ الكشف عن مستوى مشاركة المعرفة من وجهة نظر أساتذة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ◀ تسليط الضوء على موضوع مشاركة المعرفة وازدياد أهميته في الجامعات.

- ◀ محاولة إبراز أهمية مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية بمؤسسة محل الدراسة.
- ◀ إبراز الحاجة الى مشاركة المعرفة وكيفية ادارتها وتطبيقها.
- ◀ تناول هذا البحث موضوعات أساسية تتعلق بالمعرفة وهو موضوع محل اهتمام وإثارة في الوقت الحالي.

◀ اختبار العلاقة بين ابعاد مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية في المؤسسة.

المنهج المتبع: لإلمام بجميع جوانب الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا وقومنا بإسقاط الإطار النظري على الواقع باستخدام تقنيه دراسة الحالة في المركز الجامعي ميلة وجمع بيانات الدراسة بأداة الاستبيان.

مبررات إختيار الموضوع: تتمثل أهم الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

◀ **الاسباب الذاتية:**

- الرغبة الشخصية في اعداد بحث حول مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية ومختلف جوانبها.
- التأثير ببعض الابحاث التي تناولت مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية خاصة وأنها تتلائم مع اختصاصنا.
- اثرء المكتبة الجامعية بهذا البحث المتواضع.

◀ **الاسباب الموضوعية:** وتتعلق بموضوع البحث ذاتي والتي تتمثل في:

- التعرف على دور ومساهمة مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية.
- تركيز الدراسات الحديثة على مشاركة المعرفة وازدياد أهميتها في الإقتصاديات المعاصرة.
- الوصول إلى أن عملية مشاركة المعرفة من السبل لتحسين القدرات الديناميكية في المؤسسة وتحقيق ما ترمي إليه من أهداف جوهرية.

صعوبات الدراسة:

- ◀ عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة
- ◀ صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لإنشغالاتهم وطبيعة عملهم
- ◀ نقص المراجع على موضوع القدرات الديناميكية
- ◀ تداخل المعلومات المتاحة من مرجع إلى اخر

◀ دراسة احمد كاظم بريس اليساري، بعنوان انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمة المستدام ضمن إطار نظريه تعدد المستويات، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014.

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف المضامين الإستراتيجية لكل من القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية ومعرفة انعكاساتها على الاداء المستدام في ظل نظريه تعدد المستويات وكذلك تقييم تأثير القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي الأساسية على الاداء المستدام في الشركة عينة الدراسة.

◀ ججيق عبد المالك وججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار، العدد 51، عنابة، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التشارك المعرفي وعناصره الأكثر حيوية في الكلية محل الدراسة، وتحديد مستوى الكفاءات البشرية الخاصة بالأساتذة ودرجة تأثرها بالتشارك المعرفي في الكلية محل الدراسة.

◀ دراسة عادل بن عمرة، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2020.

تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات ببومرداس وتحديد أثر التشارك المعرفي وأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس

◀ عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية، وتحديد مدى وجود ارتباط بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: يمكن تحديد جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة من حيث موضوع الدراسة، حيث أنّ في الدراسة الحالية تم بناء نموذج، تم من خلاله دراسة العلاقة بين مشاركة والقدرات الديناميكية، من خلال أبعاد مشاركة المعرفة والمتمثلة في: فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية والثقة. وبين أبعاد القدرات الديناميكية

والمتمثلة في: الاستشعار، التنسيق، الدمج، التعلم والاستحواذ. ففي الدراسات السابقة لم يتم دراسة العلاقة بين هذه المتغيرين من خلال هذه الأبعاد.

هيكل الدراسة: قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين:

الفصل الاول بعنوان عموميات حول مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية حيث قسمناه الى ثلاث مباحث، المبحث الاول تضمن الإطار النظري للقدرات الديناميكية اما المبحث الثاني تضمن الإطار النظري لمشاركة المعرفة والمبحث الثالث فتطرقنا فيه الى مشاركة المعرفة كآلية لتحسين القدرات الديناميكية، حيث حاولنا إبراز علاقة أبعاد مشاركة المعرفة بأبعاد القدرات الديناميكية ومن ثم استخراج فرضيات الدراسة.

أما في الفصل الثاني فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية، تناول المبحث الاول الإطار المنهجي الدراسة اما المبحث الثاني فقد تم تطرق الى ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة - اما المبحث الثالث فقد تم تقسيمه الى ثلاثة مطالب المطلب الاول تحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة أما المطلب الثاني فخصصناه للاختبار فرضيات الدراسة اما المطلب الثالث لتفسير النتائج.

الفصل الأول:

عموميات حول مشاركة
المعرفة والقدرات الديناميكية

تمهيد:

يعتبر موضوع القدرات الديناميكية و التشارك المعرفي من المواضيع التي لاقت إهتماما كبيرا وخاصة في وقتنا الراهن كون أن بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ذات تغير و تطور كبيرين مما فرص عليها أن تمتلك قدرات على مستوى تلك المتغيرات و ما تفرضها من تحديات و من هذا المنطلق إستوجب على مؤسساتنا الحالية أن تمتلك قدرات تتصف بالديناميكية و أن نجاح هذه المؤسسات المعاصرة أصبح رهن بقدرتها على مواجهة التحديات عن طريق البقاء و التكيف و النمو التي تعد من الأركان الأساسية لنجاح الإستراتيجي لأي مؤسسة تطمح لإستدامة بقائها في هذه البيئة كما تعتبر المعرفة من أهم موارد المؤسسة لذلك تسعى المؤسسات إلى مشاركة المعرفة الموجودة لديها بين الأفراد للوصول إلى معارف جديدة و ليفتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها و قدراتها في مختلف الأنشطة و مجالات عملها.

وسعيا للوصول إلى الأهداف المحددة للدراسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القدرات الديناميكية ومشاركة المعرفة وهذا ضمن ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية

المبحث الثاني: الإطار النظري لمشاركة المعرفة

المبحث الثالث: مشاركة المعرفة كآلية لتحسين القدرات الديناميكية

المبحث الأول: الإطار النظري للقدرات الديناميكية

ان القدرات الديناميكية من بين الطرق التي تساهم في خلق القيمة وكمقياس لقدرة المؤسسة على اكتساب الأفضلية من مواجهة التغيير والبحث عن سبل تساعد للنهوض بأدائها، وفي هذا المبحث سوف نقوم بالإلمام بمختلف تفاصيل القدرات الديناميكية.

المطلب الأول: ماهية القدرات الديناميكية

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على نشأة وتطور القدرات الديناميكية، ثم تحديد مفهوم القدرات الديناميكية من خلال التطرق لمختلف التعريفات المقدمة وأخيرا أهمية هذه الموارد للمؤسسة.

أولاً: التطور التاريخي للقدرات الديناميكية

تعتبر نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) واحدة من أساسيات فهم الميزة التنافسية للمؤسسات. وقد جذب مصطلح القدرات الديناميكية اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتطوير الموارد والقدرات، لا لتركيزه على بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة الموارد التي تمتلكها المؤسسة فحسب، وإنما لتغير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، والتي غالباً ما تمتاز بكونها سريعة التذبذب، وعالية التعقيد، الأمر الذي يتطلب أن تبادر المؤسسة إلى كل ما هو جديد ومتميز لضمان قدرتها على التعامل مع ديناميكيات السوق أيضاً¹.

وقد أكد (Pisano and Teece) بأن القدرات الديناميكية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، فإنها تركز على جانبين، الأول ينعكس في الدور الجوهرى للإدارة الاستراتيجية في ضمان التكيف والتكامل وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والقدرات الوظيفية لتتلاءم مع متطلبات التغير في البيئة. أما الجانب الثانى، فينعكس في الخاصية الديناميكية التي توضح القدرة على تجديد القدرات لتحقيق المواءمة المستمرة مع التغير في البيئة والتي تتطلب استجابات حاسمة وسريعة للأسواق التي تتعامل معها المؤسسة².

ويرى (Teece and all) بأن تطور القدرات الديناميكية هو تطور تسلسلي وتزايدى، حيث أن المؤسسات تقوم ببناء تصوراتها المستقبلية بالاستناد إلى مواقعها الحالية في البيئة التي تعمل بها، إذ انه لا يمكن للمؤسسات تطوير قدراتها المستقبلية إلا من خلال سلسلة من الخطوات المتعددة. فالخصائص العامة لتطوير القدرات الديناميكية تساعد المؤسسات على تفسير كيفية تباطئ العديد من المؤسسات في العديد من الصناعات بسبب الداخلين الجدد. لذلك يتأثر تطور القدرات الديناميكية بقدرة إدارة المؤسسات على إدراك

¹ مريم نشأت عزيز العبيدي، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية - الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

² نفس المرجع أعلاه، ص 19.

الفرص المتاحة وتقييمها لها في بيئات العمل سريعة التغير والتعامل مع التحولات البيئية بشكل صحيح. كما يؤكد (Teece and all) بأن تطور القدرات الديناميكية يتطلب من المؤسسات امتلاك مجموعة من آليات التعلم، وهذه الآليات تتمثل في:¹

- ◀ الممارسة المتكررة؛
- ◀ تدوين التجربة؛
- ◀ التعلم من الأخطاء؛
- ◀ الخسائر الصغيرة؛
- ◀ محفظة من الخبرات المتعددة.

وقد ذكر (Jansennet and all) أن البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب من المؤسسات مجموعة من القدرات الديناميكية ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المؤسسات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود قدرات ديناميكية.

ثانياً: مفهوم القدرات الديناميكية

تعرف القدرات الديناميكية أنها مجموعة من القابليات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المؤسسة من إعادة تشكيل قابلياتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية.²

وفي تعريف آخر فهي تمثل القدرات التي تساعد المؤسسة على توسيع وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية الحالية وتحويلها الى قدرات جديدة تتلاءم بصورة أفضل مع التغيرات البيئية.³

كما تعرف بأنها عمليات المؤسسة التي تهدف الى تطوير وتجديد مواردها لغرض التكيف مع التغيرات البيئية.⁴

¹ مريم نشأت عزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² رشيد صالح عبد الرضا والعبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمنتى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، عدد 4، جامعة القادسية، العراق، ص 13.

³ Pavlou Paul, El Sawy Omar, Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, **Decision Sciences**, Vol.42, N°.1, 2011, p 242.

⁴ Nieves Julia, Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, Vol.40, N°.1, 2014, p 225.

عرفت كذلك على أنها مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المؤسسة من فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فاعليتها بما ينسجم مع تلك التغيرات¹.

كما عرفها تيس (Teece) وزملائه على أنها عمليات المؤسسة التي تستخدم الموارد وخصوصا العمليات التي تكامل وتعيد تهيئة واستحصال الموارد للموائمة والاستجابة للتغير في الأسواق².

بناء على التعاريف السابقة للقدرات الديناميكية يمكن تقديم التعريف الاجرائي التالي، هي مجموعة من العمليات والامكانيات التنظيمية المترابطة والتي تساعد المؤسسة على فهم ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة عملها. والعمل على الاستجابة لها من خلال بناء او اعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ومواردها الداخلية سواء كانت هذه الاخيرة ملموسة او غير ملموسة لتحقيق التميز والنجاح على المنافسين.

ثالثا: أهمية القدرات الديناميكية

تلعب القدرات الديناميكية دورا مهما في زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة لها، ويمكن تحديد أهمية القدرات الديناميكية بالنسبة للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص في عدة نقاط كالتالي³:

- تعزيز الإمكانيات التي تجعل المؤسسة قادرة من خلالها على تحديد السرعة والمدى والكيفية التي تكون عليها بالمستقبل؛
- تحديد الفرص والتهديدات وإيجاد الطرق المناسبة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها؛
- تساعد القدرات الديناميكية المؤسسة على تحقيق التميز والنجاح في السوق، وهو ما من شأنه أن يساهم في حصولها على شهادات الإيزو من طرف المؤسسة العالمية للمعايير؛
- تعتبر القدرات الديناميكية المحدد الرئيسي لسرعة واستجابة موارد المؤسسة لما يحصل من تغيرات في البيئة الخارجية.

¹ الحميري، بشار عباس وخليل، علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد 10، العدد 03، جامعة بابل، العراق 2018، ص 101.

² Adeniran, T.V., & Johnston, K.A., 2012, Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of south african journal of business management, 6(11), 4088-4099, P 87.

³ ميثاق هاتف الفتلاوي وانس عقيل مضاض، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة الشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد العدد 23، الجامعة العراقية، العراق، 2020، ص 400.

كما تتوضح أيضا أهميتها في كونها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المؤسسة، كما أنها لا تركز على مهارات الأفراد فقط بل تركز على العمل الجماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أنها لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المؤسسة بتحديد واختيار المشاريع وما هي أفضليات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة، لذلك يمكن أن يطلق عليها بالعمليات الجوهرية.

كما تجدر الإشارة إلى أن القدرات الديناميكية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بسبب ارتباطها بالأنشطة التي تنبثق من تاريخ المؤسسة والثقافة السائدة بها، إضافة لفكر وروح المنظم، لذا لا يمكن أن تكون هناك مؤسستين متشابهتين في القدرات الديناميكية حتى وإن استخدموا نفس القدرات في الوقت نفسه، فالمؤسسات ما هي إلا مجموعة من العمليات، وأن كل واحدة من هذه العمليات يمكن أن تخدم المؤسسة في تحقيق هدف معين. ومجموع هذه العمليات على مستوى الفرد، المجموعة والمؤسسة يعطي شكل القدرات الديناميكية التي تساعد في إعادة تشكيل المؤسسة ومخرجاتها، وعليه فإن القدرات الديناميكية ثمينة ونادرة ومن الصعب تقليدها، كما أنها تساعد المؤسسة في إنتاج منتجات أو خدمات جديدة للسوق وكذلك تساعد على إعادة تشكيل مواردها باستمرار.

المطلب الثاني: أساسيات حول القدرات الديناميكية

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على خصائص القدرات الديناميكية، الأبعاد المختلفة المكونة للقدرات الديناميكية، ثم التطرق لمختلف مصادر القدرات الديناميكية.

أولاً: خصائص القدرات الديناميكية

عند مراجعة المفاهيم المتعددة للقدرات الديناميكية ودراساتها في محاولة لفك التعارض فيما بين البعض منها، من أجل فهم ما هي الخصائص الرئيسية التي تحكم القدرات الديناميكية، سواء تلك المصرح بها من قبل الكتاب أم تلك التي يمكن استنباطها من المفاهيم، يلاحظ أنه يمكن أن تُرتب في ثلاث خصائص هي:

1. أصالة القدرات الديناميكية (Uniqueness): واحدة من التجاذبات القوية حول القدرات الديناميكية تدور حول أصالة هذه القدرات¹، إذ تعد أهم خاصية، لما لها من تأثير مباشر على الأداء المستدام، من خلال قيمة ونبرة وعدم القابلية للتقليد وعدم إمكانية استبدال القدرات الديناميكية. ومن منطلق أصالة القدرات الديناميكية انقسم الكتاب إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تزعمها (Eisenhardt and Martin) عندما أشارا إلى أن القدرات الديناميكية عبارة عن أفضل الممارسات (Best practices)، وبالتالي يمكن أن تتميز بصفة العموميات بين المؤسسات وليس هناك أي أصالة في موضوع القدرات الديناميكية. أما المجموعة الثانية فقد

¹ Bitar, Jad, (2004). A Contingency View of Dynamic Capabilities. Electronic copy, p 7.

ترجمها مؤسس هذا النموذج (Teece and all) عندما أشاروا إلى أنها تتميز بالأصالة ولا يمكن اشتراك مؤسستين بنفس القدرات الديناميكية، لأن كل مؤسسة تواجه متغيرات مختلفة، أنّ الأهمية الاستراتيجية للتغيير تختلف من مؤسسة لأخرى¹. وباعتبارها عملية تعلم منظمي اجتماعي تتحدد داخل المؤسسة اعتمادا على تاريخ تلك المؤسسة، هذا يعني أن أصالة القدرات الديناميكية يأتي من أصالة تاريخ المؤسسة. ومن أسباب أصالة القدرات الديناميكية انه ليس بالإمكان دائما الربط وبصورة مباشرة بين الأداء المتحقق والقدرة أو المورد المعين وذلك لعدم فهم آلية العمل، بالتالي وبسبب عدم الفهم لا يمكن إعادة نفس الآلية للعمل مرة أخرى، وأخيرا فإن من أسباب أصالة القدرات الديناميكية هو تعقد النظم الاجتماعية؛ فالمؤسسات عبارة عن نظم اجتماعية معقدة تنشأ من تفاعل الأفراد داخلها وخارجها، وبعض من هذه الأنظمة لا يمكن تكراره².

2. ثبات واستمرارية القدرات الديناميكية (Persistence): إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لا يرتبط فقط بأصالتها، ولكن يرتبط أيضا بمدى ثباتها وقدرة المنافسين على تقليد مصدرها مستقبلا³. وعليه فالإيرادات المتحققة للمؤسسة يمكن المحافظة عليها (مكانيا) من خلال الأصالة و(زمانيا) من خلال الثبات والاستمرارية. وكما هو الحال في خاصية الأصالة، انقسم الكتاب على مجموعتين، المجموعة الأولى ترجمها (Zollo and Winter) عندما أشارا للقدرات الديناميكية على أنها نمط متعلم وثابت من الأنشطة الجماعية يمكن للمؤسسة من خلالها التوليد والتعديل النظامي للأنشطة التشغيلية بهدف تحسين الفاعلية. المجموعة الثانية لم تتبنى فكرة ثبات واستمرارية القدرات الديناميكية، وإنما أكدوا في دراساتهم وأبحاثهم أن ثباتها مسألة نسبية قد تطول أو تقصر حسب نوعية الظروف المحيطة بالمؤسسة وبيئتها المتغيرة.

3. فاعلية ومخرجات القدرات الديناميكية: على الرغم من الارتباط الوثيق بين الخاصيتين المذكورين أعلاه والميزة التنافسية المستدامة، إلا أنّ هاتين الخاصيتين لا يوضحان أي شيء بخصوص العائد الذي ستحققه المؤسسة منها. وكما هو الحال في البعدين أعلاه انقسم الكتاب إلى مجموعتين، المجموعة الأكبر ترى المؤسسة على أنها أنظمة اجتماعية مركزين على التأثير الكبير لاعتمادها على مسارات سابقة، إذ تؤثر الخيارات السابقة على النتائج المستقبلية⁴. إن الاعتماد على مسلك معين يعد ظاهره طبيعية نتيجة عن آلية التعلم التي تعد عملية تراكمية⁵. أما المجموعة الثانية فيتزعمه (Zott) الذي أشار إلى أنّ أداء المؤسسات يتغير نتيجة لتكلفة وتوقيت القدرات الديناميكية؛ وعليه فوجهة نظر هؤلاء أن القدرات الديناميكية هي عناصر من المؤسسات التي هي أنظمة اجتماعية معقدة مما سيجعل مخرجات هذه القدرات لا يمكن التنبؤ بها وتعتمد على العديد من العوامل.

¹ Zaidi,M.,F.,A., & Othman,S.,N, (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol.2,No.8, p 327.

² Bitar, Jad. op, cit, p 8.

³ Bitar, Jad. op, cit, p 9.

⁴ Teece et al:1997 ;Eisenhardt & Martin:2000

⁵ Bitar, Jad. op, cit, p 9.

أما وال وآخرون فيشيرون إلى أنّ القدرات الديناميكية تنشأ من بعدين رئيسين، الأول الموازنة بين الأنشطة الحالية والمستقبلية للمؤسسة، مما سيولد عمليتين هما الاستكشاف (*Exploration*) التي تخص القدرات الديناميكية المستقبلية، والاستغلال (*Exploitation*) وتخص القدرات الديناميكية الحالية. أما الثاني فيشير إلى كيفية تنفيذ عمليات القدرات الديناميكية، فهل سيتم اللجوء إلى الداخل أم إلى الخارج¹.

ثانياً: أبعاد القدرات الديناميكية

تؤكد عيشوش على أنّه من خلال مراجعة للأدبيات السابقة اتضح أن هناك خمسة أبعاد أساسية تركز عليها القدرات الديناميكية، وفيما يأتي سيتم عرضها:²

1. **قدرات الاستشعار (*Sensing capability*):** هي القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، فعند استشعار المؤسسات بيئتها، يتوجب على قياداتها معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة في السوق وكذا تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيات وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن. ويمكن أن تؤدي أعمالهم إلى جانب هيئات وحكومات وضع المعايير، إلى تغيير طبيعة الفرصة والطريقة التي ستظهر بها المنافسة.

2. **قدرات التنسيق (*Coordinating capability*):** هي تلك التوليفة من الجهود المؤسسة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وتمثل حلقة الوصل المسؤولة عن دمج وظائف الإدارة، خلالها يتم الحفاظ على علاقة جيدة بين الأهداف التنظيمية والفردية. وتتيح قدرة التنسيق عملية إعادة التشكيل عن طريق إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، والقدرة التنسيقية عملية يؤديها الأفراد لإنشاء المؤسسات وتكييفها وإعادة إنشائها، كما تساعد على تنفيذ نشر القدرات التشغيلية المعاد تشكيلها³.

3. **قدرات الدمج (*merge capability*):** هي قدرة المؤسسة على دمج مجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، وأن هذه القدرات يمكن لها أن تتطور وتسمح بتطوير الثقافة التي تشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الإبداع. وعليه، يمكن القول أنّ قدرة التكامل تتطلب تكاملية الوظائف وتجانس الأنشطة ومرونة القواعد والإجراءات التنظيمية لزيادة القدرة على تكييف الأداء المنظمي وفقاً

¹ أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن اطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 72.

² عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 149.

³ سمير عماري، دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بو علي، الشاف، الجزائر، 2022، ص 71.

لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة، إضافة إلى ضرورة السماح لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأولويات، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر¹.

4. **قدرات التعلم (Learning Capability):** هي قدرة المؤسسات على فهم المعرفة الخارجية وتأسيسها ثم تحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة، بالإضافة إلى ذلك تساعد هذه القدرة المؤسسات في تقييم، اكتساب، استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة لتكيف المؤسسة مع محيطها الخارجي². والقدرات الديناميكية تظهر من التطور المشترك لعمليات التراكم الضمني للخبرة السابقة مع التعبير المعرفي الواضح وأنشطة تدوين المعرفة. والقدرات الديناميكية لا تتضمن مجال معرفي أو مهاري معين، بل تتضمن القدرة على تعلم عدة مجالات ومهارات جديدة، وتعرف قدرة التعلم بأنها: القدرة على تجديد القدرات التشغيلية الحالية بمعارف جديدة، وهي أيضا قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، اكتسابها وتبادلها³.

5. **قدرة الاستحواذ:** تشير قدرة الاستحواذ إلى قدرة المؤسسة على استثمار الفرص المتوفرة في الأسواق لتقديم منتجات، خدمات وعمليات جديدة، بالإضافة إلى استثمار الفرص التي تم الاستشعار بها من خلال تصميم نماذج أعمال تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وتؤمن لها الموارد المادية والبشرية إضافة لإنشاء قيمة للمؤسسة، إضافة لتصميم نظام فعال لتحفيز الأفراد العاملين وإقامة علاقات وثيقة مع الموردين والزبائن والأطراف المكملة الأخرى. كما تتضمن قدرة الاستحواذ على تقييم القدرات الحالية والمحتملة أو الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق. وعليه، يمكن القول أن قدرة الاستحواذ تعني القدرة على تصميم نماذج أعمال يمكن بواسطتها تنظيم مصادر توليد المعرفة وتدوينها ونشرها وإدارتها وفق استراتيجية مناسبة تستطيع المؤسسة من خلالها العمل بصورة منتظمة للحد من الصراع والتعارض الذي يمكن أن يحدث بين الوحدات التنظيمية وبما يحقق الاستثمار الأفضل للموارد⁴.

¹ آمال عبد المجيد الحيلة، مروان وليد المصري وأحمد محمد طافش، درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات نكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أيام 13 و14 جويلية، جامعة غزة، فلسطين، 2020، ص 11.

² نفس المرجع أعلاه، ص 149.

³ آمال عبد المجيد الحيلة، مروان وليد المصري وأحمد محمد طافش، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ سمير عمري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ثالثاً: مصادر القدرات الديناميكية

تم الإشارة إلى أن هناك مصدران للقدرات الديناميكية سُميت بصيغ توليد القدرات الديناميكية، وهي:¹

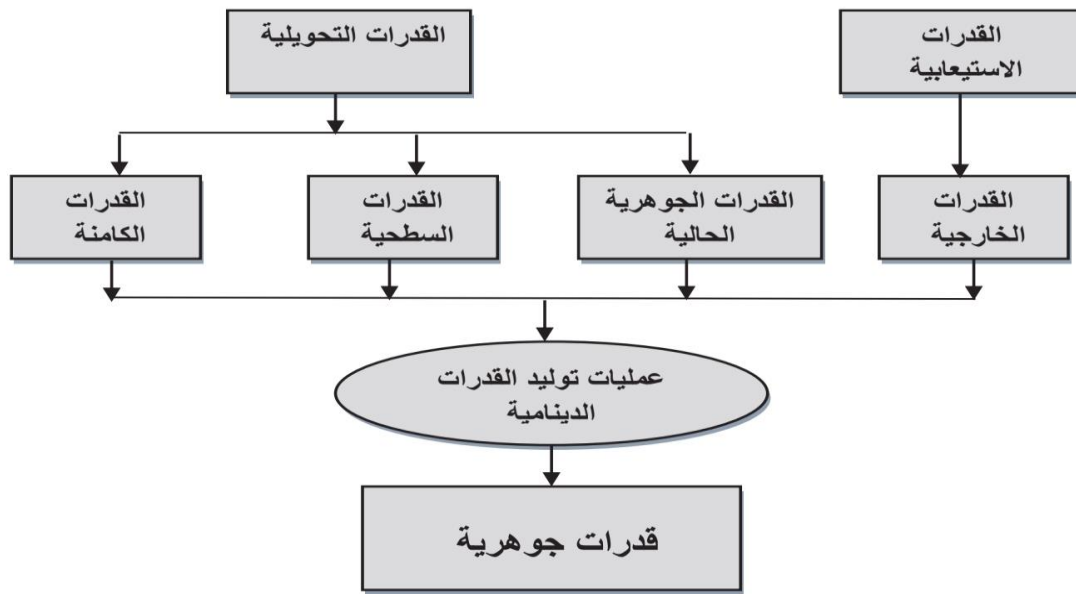
1. **القدرة الاستيعابية:** وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المؤسسة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة.

2. **القدرة التحويلية:** وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة. ومن خلال الشكل رقم (1)، يمكن ملاحظة أن القدرات الديناميكية تتولد بصيغتين، فهي تأتي إما من خلال:

أ. **القدرات الساكنة أو المستترة:** التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستقر في ذاكرة المؤسسة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة.

ب. **القدرات السطحية:** والتي تكون قيد استخدام المؤسسة، ولكنها لا تعتبر قدرات جوهرية.

شكل 1: مصادر القدرات الديناميكية



Source: Jose A. Medina-Garrido and Jose Ruiz-Navarro, (2003), IT and dynamic Capabilities, International Journal of Information Technology, Vol. 9, No. 1, P. 50.

المطلب الثالث: هيكل ونماذج القدرات الديناميكية

للتعمق أكثر في ماهية القدرات الديناميكية، يتم في هذا المطلب التعرف على هيكل القدرات الديناميكية، ثم التطرق إلى نماذج القدرات الديناميكية.

¹ نجوى باقر يعكوب، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2021، ص 376.

أولاً: هيكل القدرات الديناميكية

يُعتبر كوليز (Collis) أول من تطرق إلى موضوع هيكلية القدرات الديناميكية، عندما أشار إلى أن هناك عدة مجموعات للقدرات الديناميكية، هي:¹

1. **المجموعة الأولى:** وهي القدرات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من أداء وظائفها الأساسية مثل تنظيم المؤسسة، ترتيب أنظمة التوزيع بشكل أكثر كفاءة من منافسيها.

2. **المجموعة الثانية:** حيث تقع التحسينات الديناميكية لأنشطة المؤسسة مثل سرعة تطوير المنتج بتكلفة قليلة.

3. **المجموعة الثالثة:** حيث تقع البصيرة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تمييز القيمة الحقيقية للموارد الأخرى أو تطوير استراتيجيات جديدة قبل المنافسين. ويلاحظ أن هذه المجموعة شديدة الشبه بالمجموعة الثانية ومن الصعوبة التفريق بينهما.

4. **المجموعة الرابعة:** أطلق عليها اسم قدرات تعلم التعلم (*Learning to learn capabilities*)، وهي موجات من القابليات غير المتناهية التي تمكن المؤسسة من أن تجدد قدراتها التي تعمل على تكوين قدرات جديدة وهكذا.

إن فكرة هيكلية القدرات الديناميكية حظيت بدعم إضافي من الباحثة وينتر (Winter) عندما بدأت بتصنيف القدرات إلى القدرات التشغيلية أو قدرات المستوى الصفري، وقد أطلقت عليها قدرات البقاء، وهي التي تتيح للمؤسسة البقاء والاستمرار في العمل بالسوق في الوقت الحاضر. ثم تطرقت إلى قدرات المستوى الأول وهي التي تمكن المؤسسة من إجراء تغيير على قدرات المستوى صفر مثل عمليات تطوير المنتج، وأخير تطرقت إلى قدرات من نوع متقدم وهي من مخرجات التعلم التنظيمي والتي ستؤدي إلى إنشاء وتعديل القدرات الديناميكية للمؤسسة.

يتبين من التحليل أعلاه أن هذه القدرات تتميز بالتعقيد، وأنها تتطور بمرور الزمن، مستفيدة من التعلم وخزين المعرفة المتراكم لدى الأفراد والمؤسسة. كما أنها ليست قدرات محددة بإطار معين أو فترة زمنية معينة وإنما يمكن أن نفهم القدرات الديناميكية على أنها تمثل معدل التغير في القدرات عبر الزمن، فكلما كان معدل التغير سريع وواكب التغيرات في البيئة كلما كان ذلك مشجعاً لنجاح المؤسسة، وهي لا تشمل مهارات الأفراد فحسب، بل هي عناصر منظمية مغروسة بروابط متنوعة لقدرات الأفراد، وهذه الروابط هي الأنشطة المنظمية والفردية التي ينتج عن التفاعل فيما بينها الأداء المنظمي المستدام.

¹ أحمد كاظم بريس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ثانياً: نماذج القدرات الديناميكية

قدم الباحثون في مجال القدرات الديناميكية العديد من النماذج، حيث كل واحد منهم ينطلق من زاوية معينة وحسب رؤيته لهذا المفهوم، وفيما يلي استعراض لأهم هذه النماذج:¹

1. نموذج (Teece and alll): أشار تيس آخرون (Teece and alll) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في عملياتها الإدارية والمنظمية، وتتشكل من خلال مكانة موجوداتها والمسارات المتاحة أمام المؤسسة للسير بها مستقبلاً. ويُقصد بالعمليات الإدارية والمنظمية الطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال أو التعلم وهو ما يسمى الأنشطة الروتينية (Routines). أما المكانة فهي ما تمتلكه المؤسسة حالياً من تكنولوجيا وملكية فكرية وقاعدة زبونية وعلاقاتها مع المجهزين وباقي مؤسسات المجتمع. أما المسارات فيُقصد بها الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

ولقد تم تقسيم هذه المكونات الثلاثة إلى مكونات فرعية؛ فالعمليات قُسمت إلى (التكامل والتنسيق، التعلم، إعادة التشكيل والتحويل)، ولقد أشاروا إلى أن التعلم يتم على مستوى المؤسسة شأنه في ذلك شأن مستوى الفرد، إذ إنَّ حسن استخدام مهارات الأفراد يعتمد بشكل كبير على الأطر المنظمة التي يعملون ضمنها؛ أما المكانة فقد قُسمت إلى (الإمكانيات التكنولوجية، الموجودات المساعدة، الموجودات المالية، السمعة، الموجودات الهيكلية، المؤسسات الأخرى، هيكل السوق والحدود الجغرافية للمؤسسة)؛ أما المسارات فقد قُسمت إلى (الاعتمادية على المسار، الفرص التكنولوجية، والمساعدات).

شكل 2: نموذج القدرات الديناميكية حسب تيس آخرون (Teece and alll)



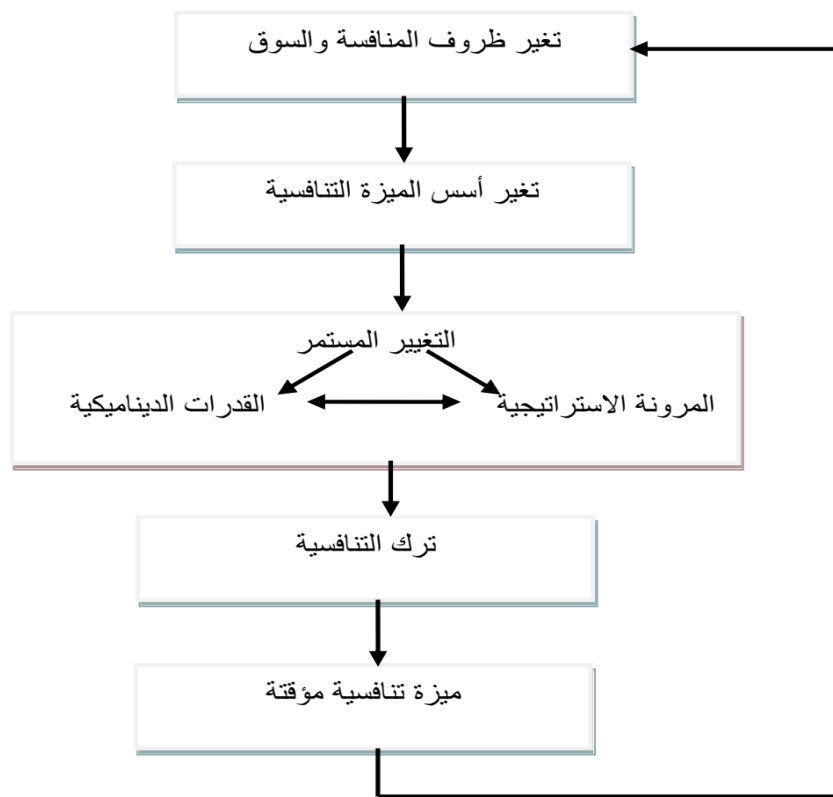
المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 65.

2. نموذج ريندوفا وكوثا (Rindova and Kotha): انطلق الكاتبان في بناء نموذجهما من سؤال مهم انطلق منه معظم كتاب الإدارة الإستراتيجية في مجال دراسة علاقة المؤسسة مع بيئتها، وهو كيف يمكن للمؤسسة

¹ أحمد كاظم بريس اليساري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

أن تحقق التوافق الديناميكي في ظل بيئة شديدة الاضطراب، إذا ما عرفنا أن تهديد الميزة التنافسية خاصة لا يأتي من خارج المؤسسة فقط بل من داخلها أيضاً، من خلال الهياكل والعمليات التي تم بنائها على أساس الثبات وتجنب المخاطرة، لذلك فإن الاستجابة للبيئة المتغيرة تأتي من خلال تغيير قواعد التنافس المرتبطة بالعمليات والتجديد المستمر وليس المرتبطة بمكانة المؤسسة في السوق أو مواردها المتاحة. إن التغيير المستمر يعني تغيير الإنتاج والخدمات والموارد والعمليات، وهذا يرتبط بكل من القدرات الديناميكية والمرونة الإستراتيجية.

شكل 3: نموذج ريندوفا وكوثا (Rindova and Kotha) للقدرات الديناميكية

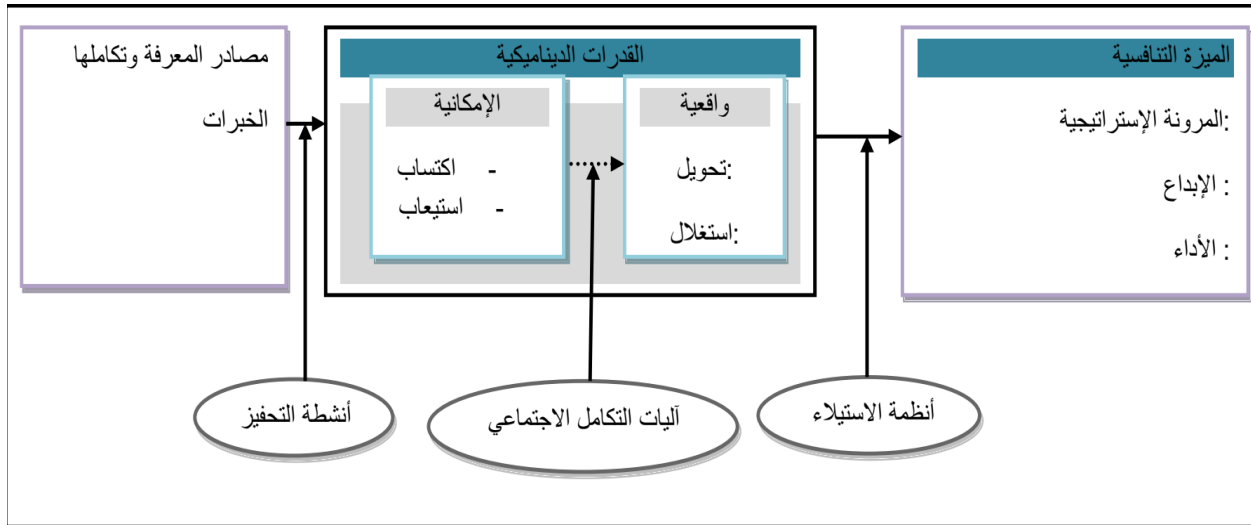


المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 66.

3. نموذج زاهرا جورج (Zahra and George): يبدأ هذا النموذج من إدراك زاهرا جورج (Zahra and George) لأهمية مصادر المعرفة لتحقيق التوافق بين المؤسسة والبيئة، وما يتبع ذلك من استدامة لأدائها وميزتها التنافسية. ولقد أشارا إلى أن مصادر المعرفة متعددة، منها البحوث والاكتساب والشراء والتراخيص والعلاقات المنظمة الداخلية، وكلما حصلت المؤسسة على معرفة أكثر كلما أثر ذلك على أدائها بشكل أفضل. أما الخبرات فهي وليدة المعرفة والمهارة، ويمكن أن تكون مصدر من مصادر القدرات الديناميكية. ولقد ذكرا أنه بالرغم من أهمية المعرفة والخبرات إلا أن المحرك المهم لتحقيق القدرات الديناميكية هو أنشطة التحفيز، وهي أحداث تشجع أو تجبر المؤسسة على الاستجابة للمحفزات الداخلية أو الخارجية. حيث قد تكون المحفزات

الداخلية على شكل أزمات أو حتى فشل في الأداء، وعلى الرغم من كون الأزمة حدث سيء للمؤسسة إلا أنها قد تدفعها للبحث عن معارف ومهارات جديدة تساعد في الخروج منها، أما المحفزات الخارجية فقد تكون مؤثرة على الصناعة بشكل عام مثل الإبداعات الجذرية أو ظهور تصاميم جديدة. ويلاحظ من هذا النموذج أن آليات التكامل الاجتماعي تتوسط مكونات القدرات الديناميكية ذلك أن تلك الآليات تساعد على المشاركة بالمعرفة وبالشكل الذي يؤدي إلى استغلالها وتشجيع الفهم المتبادل لها، وهي التي تحول القدرات الديناميكية من مرحلة الإمكانية إلى مرحلة الواقعية.

شكل 4: نموذج زاهرا جورج (Zahra and George) للقدرات الديناميكية



المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 67.

4. نموذج بتيس وآخرون (Pettus and all): يركز النموذج على دور المدير باعتباره مصدر تمايز الأداء بين المؤسسات، فعن طريق تفاعل القدرات الإدارية الجديدة التي يحملها المدراء الجدد مثل التصورات حول كيفية دراسة البيئة الخارجية، مع تلك التي يحملها المدراء القدامى المتمثلة بالمعرفة الضمنية عن المؤسسة واتجاهاتها ومعارفها يمكن أن نُكوّن نماذج ذهنية إدارية جديدة، يمكن بواسطتها فهم البيئة الخارجية والداخلية وكيفية التفاعل بين الاثنين وكذلك فهم العوامل الإستراتيجية في بيئة الصناعة من خلال التعلم التحليلي المخطط. نتيجة لذلك سنتشأ لدينا القدرات الديناميكية والتعلم الابتكاري. ونتيجة لذلك ستمتع المؤسسة بالمرونة الإستراتيجية التي ستؤهلها من أجل التكيف مع البيئة شديدة الاضطراب بهدف خلق التوافق الديناميكي. إن استخدام القدرات الديناميكية وفق هذا النموذج لا يقتصر على تكيف المؤسسة مع البيئة، بل يتعداها إلى محاولة التأثير في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال تكوين مجموعات جيدة من الموارد على مستوى المؤسسة تمكّنها من العمل على توجيه البيئة حسب ما تريده المؤسسة، عند ذلك سيكون بمقدور المؤسسة أن تكون مسارها الفريد الذي تطمح من خلاله لتحقيق أداؤها المستدام.

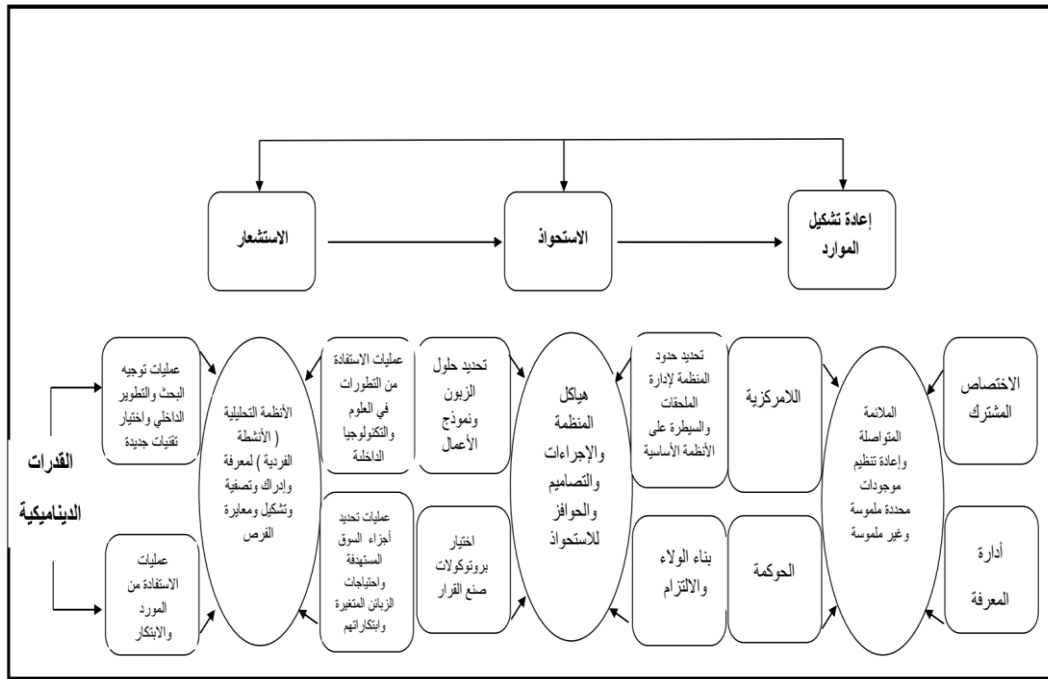
شكل 5: نموذج بتيس وآخرون (Pettus and all) للقدرات الديناميكية



المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 68.

5. نموذج تيس (Teece): ربما يعد النموذج الذي قدمه تيس (Teece) في 2007 وكرره في 2009 وأشار إليه في 2012 من أهم النماذج التي قُدمت للقدرات الديناميكية، كونه احتوى على معلومات تفصيلية عن المكونات الخاصة بها، كما أن النموذج يشبه في ترتيبه السلسلة من حيث تشابك حلقاته، فما أن تنتهي حلقة حتى تبدأ حلقة أخرى مما يتيح للقارئ حتى وإن كان مبتدئاً فهم القدرات الديناميكية بشكل سهل وممنهج. ويبين الشكل التالي هذا النموذج.

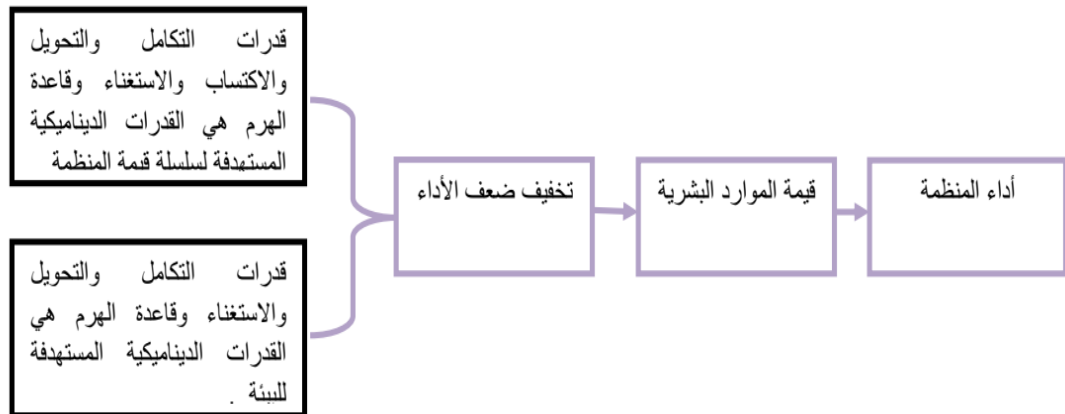
شكل 6: نموذج تيس (Teece) للقدرات الديناميكية



المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 69.

6. نموذج تاسمان ومارانو (Tashman and Marano): يعتبر الكاتبان أن القدرات الديناميكية تمثل قاعدة هرم الأداء المنظمي، وقد قسموا هذه القاعدة على نصفين الأول يمثل القدرات الديناميكية الموجه باتجاه سلسلة قيمة المؤسسة (البيئة الداخلية)، أما النصف الثاني فيمثل القدرات الديناميكية الموجه باتجاه البيئة الخارجية. حيث تتكون البيئة الداخلية من قدرات (التكامل، التحويل، الاكتساب، الاستغناء)، أما البيئة الخارجية فتتكون من قدرات (التكامل، التحويل، الاكتساب). يصب كلا النصفين في مجال تخفيف ضعف الأداء ويزيد من قيمة الموارد البشرية في المجتمع بشكل ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

شكل 7: نموذج تاسمان ومارانو (Tashman and Marano) للقدرات الديناميكية

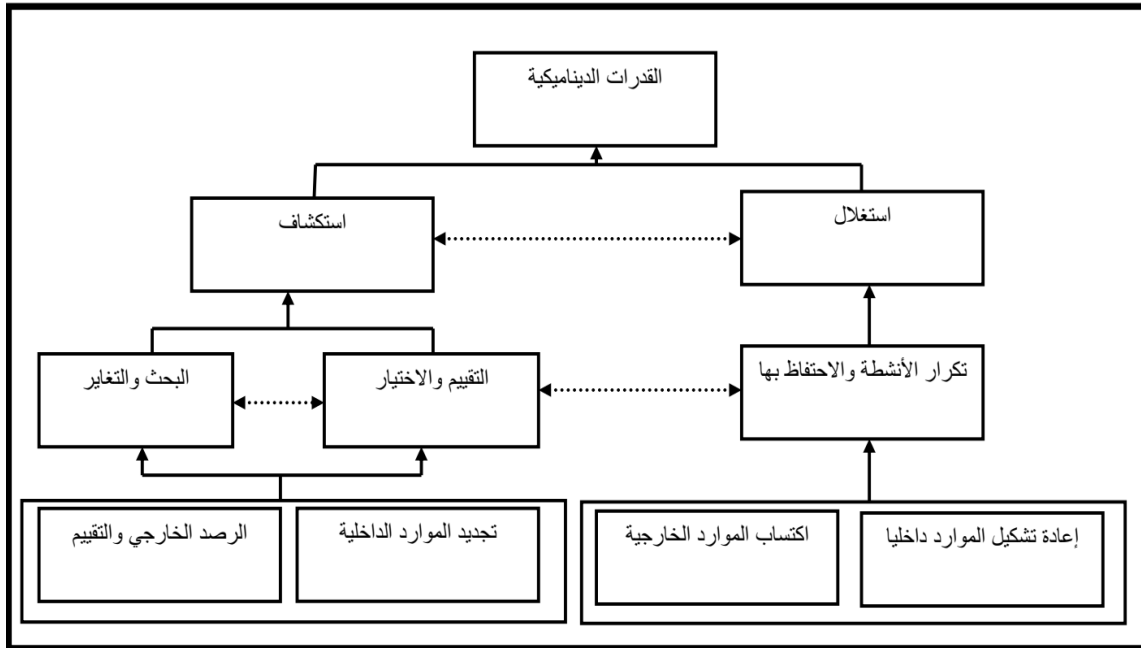


المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 70.

7. نموذج وال وآخرون (Wall and all): يتعامل هذا النموذج مع القدرات الديناميكية على أنها مكونة من ثلاث مستويات، ففي المستوى الأعلى تقع قدرات الاستكشاف (Exploration) وقدرات الاستغلال (Exploitation). في المستوى المتوسط تأتي القدرات التي تمثل البحث، التغير، التقييم والاختيار، وهي تدعم قدرات الاستكشاف، أما المجموعة الثانية فتدعم قدرات الاستغلال من خلال تحويل الاستكشافات إلى أنشطة مكررة روتينية وعمليات الاحتفاظ بالقدرات. وفي مستوى القاعدة تقع هناك أربع قدرات وهي (الرصد الخارجي والتقييم، تجديد الموارد الداخلية) وهي تدعم قدرات البحث، التغير، التقييم والاختيار. أما قدرات (اكتساب الموارد الخارجية، إعادة تشكيل الموارد الداخلية) فتدعم قدرات تحويل الاستكشافات إلى أنشطة مكررة والاحتفاظ بها.

إن هذا النموذج يشير إلى القدرات الديناميكية على أنها مفهوم ذو أبعاد متعددة ويتضمن بالأساس أربع مفاهيم مختلفة، وهذا بحد ذاته يمثل تحدي للباحثين لأن المجموعات المختلفة من القدرات الديناميكية ستعمل بطرق مختلفة وطبقاً للظرف الذي ستعمل به المؤسسة في أي وقت، فبعضها سيكون مهماً في أوقات معينة وبعضها سيكون مهماً في أوقات أخرى.

شكل 8: نموذج وال وآخرون (Wall and all) للقدرات الديناميكية

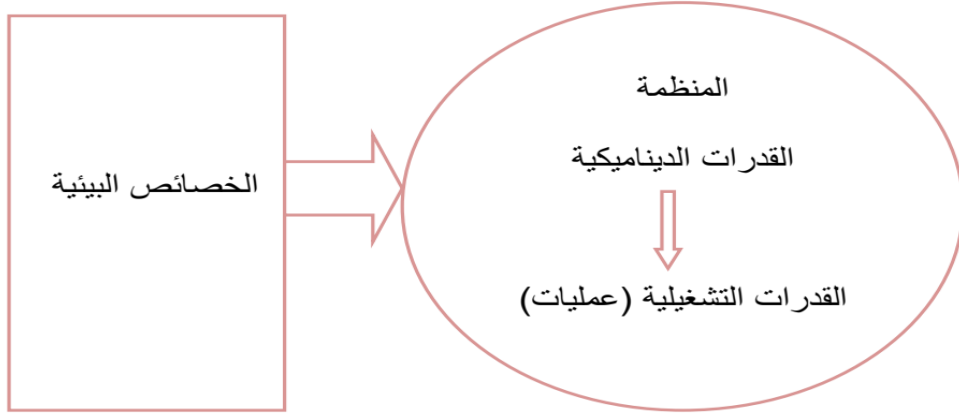


المصدر: أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 71.

8. نموذج كولوفافين (Kuuluvainen): من خلال ملاحظة هذا النموذج يمكن إدراك عمق التأثير الذي تلعبه الخصائص البيئية على القدرات الديناميكية في المؤسسة، فهي التي تحرك تلك القدرات الكامنة في المؤسسة باتجاه إنشاء قدرات تشغيلية جديدة (عمليات). وبلاستفادة من مفهوم (Teece and all) للقدرات الديناميكية،

بالتالي يجب التركيز على كلا البيئتين الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق هدف القدرات الديناميكية وهو تحقيق التوافق الاستراتيجي الديناميكي.

شكل 9: نموذج كولوفافين (Kuuluvainen) للقدرات الديناميكية



المصدر: أحمد كاظم بريس البساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 72.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمشاركة المعرفة

تعتبر مشاركة المعرفة من العمليات المهمة في إدارة المعرفة التي تضمن نشر المعرفة وتوزيعها ونقلها بين أفراد المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على مهاراتهم، قدراتهم ومعارفهم ومنه على كفاءاتهم البشرية التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة وطموحاتها المستقبلية. قبل تحديد ماهية مشاركة المعرفة، من الضروري التعرف على مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، لذلك يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، كالتالي:

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

المطلب الثاني: ماهية مشاركة المعرفة

المطلب الثالث: ضروريات مشاركة المعرفة

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتحول إلى مؤسسات تملك رأس مال فكري.

أولاً: ماهية المعرفة

1. مفهوم المعرفة

من أجل التعمق في تحديد مفهوم المعرفة، يتم من خلال هذا العنصر تحديد تعريف المعرفة، والتعرف على المصطلحات المرتبطة بها من خلال هرمية المعرفة، وأيضاً تحديد أهميتها.

أ. تعريف المعرفة: تعددت التعاريف المقدمة للمعرفة تبعاً لتعدد توجهات الباحثين، ونحاول في هذا العنصر التطرق لبعض منها؛ حيث عرفها عبد الستار العلي على أنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها¹.

كما عرفها نجم عبود فيرى أن المعرفة عبارة عن معالجة معلومات، وتصورات ذهنية، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً معاً².

¹ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات وعمليات، الطبعة 2 مؤسسة الوراق، الاردن، 2008، ص 25.

أما مؤيد سعيد السالم فقد اعتبر المعرفة عبارة عن جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا¹.

ويقول عبد الله وليد المدلل أنّ المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة².

من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة اتسع واشتمل على معان ومفردات عديدة بما يتناسب مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه "عصر المعرفة"، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والمخزنة في الكتب والمراجع.

ب. **هرمية المعرفة:** يمر بناء المعرفة في بعدة مراحل من الملاحظة، التجريب، التقييم إلى التطوير، لذا تظهر مجموعة اساسية من المصطلحات التي تتكامل في شكل نظمي والتي من أهمها:

◀ **البيانات (Data):** تعرف البيانات على انها مجموعة من الحقائق والملاحظات والقياسات التي تكون في صورة ارقام او حروف او رموز، او اشكال خاصة تصف فكرة او موضوع او حدث او اي حقائق اخرى. وبعبارة اعم هي مجموعة من الحقائق الخام التي لم تفسر بعد، كقولك مثلا 25 درجة مئوية، 40 مليون نسمة، 20 متر.... إلخ³.

◀ **المعلومات:** نتوصل اليها بجمع البيانات، تحليلها ومعالجتها وذلك إما يدويا أو باستعمال الحاسوب، وتعرف على أنها: "البيانات التي تشرح نوعا ما شيء من الروابط، أكثر من الرموز والاشارات مثل الهدف أو بعض الصلات، وبما أن المعلومة لها أهمية أظهرت حقل جديد يعرف بـ "علم المعلومات"⁴.

◀ **المعرفة:** هي المنتج النهائي الذي تحصلنا عليه من العمليات السابقة، فيأخذ المعلومات النهائية، وتحليلها ومعالجتها ثم استعمالها، نستطيع توليد معرفة جديدة، تعطينا سلعه جديدة أو خدمة جديدة أو تحسين السلعة أو خدمة أو نتحصل على مهارة جديدة أو حكم على شيء معين⁵.

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المؤسسات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام -، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص 184.

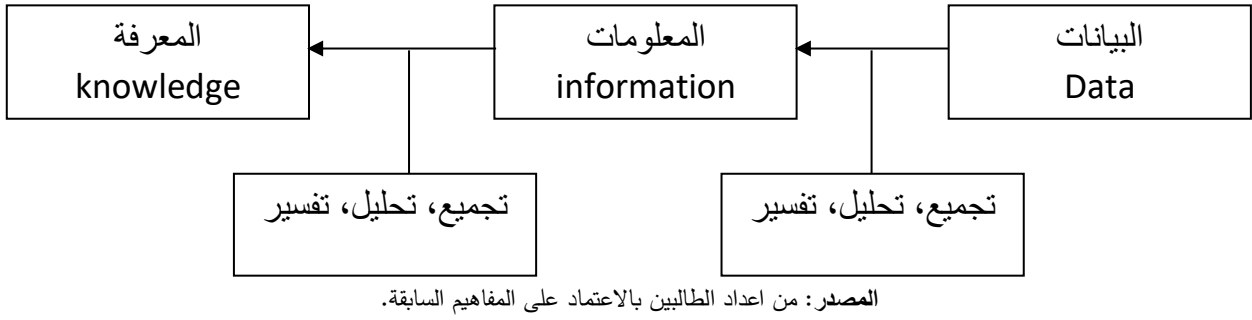
² عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 22.

³ مسعي سمير، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2015، ص 5-6.

⁴ بن ونيسة ليلي، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير عمومي، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2016، ص 6-7.

⁵ مناد أحمد، اقتصاد المعرفة والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية التنمية والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2021، ص 10.

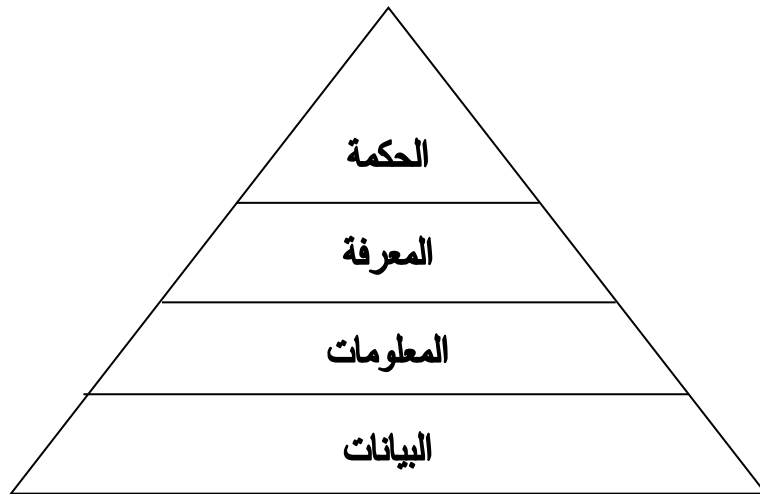
شكل 10: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



◀ **الحكمة:** تأتي الحكمة في اعلى الهرم المعرفي، وهي تعبر عن الذكاء والقدرة على مواجهة المواقف الخلاقة والوصول الى تحقيق قرارات ابداعية تعطي أفضل النتائج المتميزة عن الآخرين¹.

ويوضح الشكل الموالي تمثيل للهرم المعرفي:

شكل رقم 11: الهرم المعرفي



المصدر: محمد تركي البطانية، زياد محمد المشاقبة، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الرمان، الاردن 2009، ص 02.

ج. **أهمية المعرفة:** تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد المعرفي، والذي يتم التأكيد من خلاله على أهمية رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:²

¹ برولي سمية، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 5.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

- ◀ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- ◀ أدت المعرفة إلى تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ◀ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ◀ توجه المعرفة الإدارية مدراء المؤسسات إلى كيفية أداء مهامهم بكفاءة؛
- ◀ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المؤسسة وتطويرها ونضجها؛
- ◀ المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- ◀ تعد المورد الوحيد في المؤسسة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

2. خصائص وأنواع المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المؤسسة، فهي تنشأ في بيئة تنظيمية، تعطيها العديد من الخصائص والسمات التي تؤثر على فرص نجاح برامج إدارة المعرفة التي تتبناها المؤسسة.

أ. **خصائص المعرفة:** إن المعرفة باعتبارها المعنوي ليست ملموسة كالأشياء الأخرى، فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل، بل تبقى عند صاحبها وتنشأ ذاتيا عند كل عملية استخدام، وهذا لا يعني بالضرورة أنها تبقى صالحة دائما. وعليه يمكن القول إن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:¹

- ◀ **القابلية للانتقال:** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالفرد في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معينا في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمؤسسات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها؛
- ◀ **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتنشأ بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد؛

¹ زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 60.

◀ **إمكانية الزوال:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال، فالمؤسسة التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنتهي قيمة ما تمتلكها مؤسسة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة¹؛

◀ **قابلية الامتلاك:** أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد من خلال التعلم، فهي ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها؛

◀ **إمكانية التخزين:** كانت المعرفة ومازالت تخزن في الورق، ولكن التركيز في الوقت الحالي لتخزين المعرفة ينصب على الأجهزة الالكترونية كالحواسيب وغيرها؛

◀ **القابلية للتقاسم والتواصل:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت السبل والوسائل اللازمة².

مما سبق نجد أن المعرفة تتزايد بالاستخدام، كما تتجاوز حدود المكان بانتمالها السريع عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما يجعلها بعيدة عن القيود الجمركية والقوانين الضريبية. وكذا ترتبط قيمتها وأهميتها بالسياق والمحيط الذي تستخدم فيه. وتكون أكبر قيمة عند وضعها حيز التطبيق، وفي المقابل عديمة الفائدة إذا ما ظلت حبسية العقول. وكل ذلك يجعلها ثروة لمن يمتلكها ويستفيد منها³.

ب. أنواع المعرفة: هناك العديد من التصنيفات للمعرفة وفقا لوجهات نظر الباحثين، ويمكن ذكر أكثرها شيوعا فيما يلي⁴:

- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 36.

² نفس المرجع أعلاه، ص 36.

³ توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 9.

⁴ أشتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، مصر، 2002، ص 135.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

- **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والمضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق أن نلح على ضرورة التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

3. مجتمع المعرفة: مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسهيل أموره واتخاذ القرارات السليمة والذي يُنتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الأمور بمختلف جوانبها وأنواعها¹.

ويعرف تقرير التنمية البشرية لعام 2003 مجتمع المعرفة بأنه: "ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات نشاطات مجتمع الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية بإطراء أي إقامة التنمية الإنسانية²."

وفي المجتمع المعرفي يكون كل أفراد المجتمع ذو قدر من المعرفة، وليست بمعرفة حصرا على ذوي الاختصاص ونخب المجتمع.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث ودار جدار للكتاب العالمي، الطبعة 1، الاردن، 2009، ص 30.

² كمال منصور، خليفي عيسى، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص 52.

ومن أهم خصائص مجتمع المعرفة:¹

- ◀ توفر مستوى عالي من التعليم؛
- ◀ نمو متزايد في قوة العمل التي تمتلك المعرفة وتستطيع التعامل معها؛
- ◀ القدرة على الانتاج باستخدام الذكاء الصناعي وتحول مؤسسات المجتمع المدني إلى هيئات ومؤسسات ذكية؛
- ◀ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واسع؛
- ◀ وجود مراكز بحوث قادرة على انتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات المراكمة.

ثانيا: ماهية ادارة المعرفة

لضمان نجاح المؤسسات الاي تمتلك المعرفة، من الضروري أن يتوفر فيها مختصين لتسيير وإدارة هذا المورد الهام، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات إدارة هذه المعارف. وسيتم في هذا العنصر التطرق الى مفهوم إدارة المعرفة وأهداف إدارة المعرفة التي تسعى لتحقيقها وكذلك عمليات ونماذج إدارة المعرفة.

1. مفهوم ادارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة على أنها: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة"².

كما تعرف على أنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسع إليها المؤسسة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها"³.

وتعرفها الزامل بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات

¹ بولصباح رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، 50.

² Delong, David W. (2004): "Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce", Oxford University Press (August).

³ ابراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص 74-75.

ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي¹.

من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول: "إن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة مؤسسة من عمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق أداء متميز".

2. نشأة إدارة المعرفة: تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشون (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي نفس الفترة بين بيتر دراكر (Peter Drucker) أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية؛ إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة؛ إذ عقد حوالي 33 مؤتمراً في الفترة 1996-1997 بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة².

3. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

أ. أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:³

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلف في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسين؛.

¹ الزامل، ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، تاريخ الاطلاع: 2022/04/04، 10:00

² وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 36.

³ بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2008، ص 28، 29.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا¹.

ب. أهداف إدارة المعرفة: تكمن أهداف إدارة المعرفة في:²

- من أجل حل المشكلات التي تواجه المؤسسة عملت على جذب أرس مال فكري؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها؛
- تشجيع أفراد المؤسسة على المشاركة بالمعرفة من أجل رفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل على كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
- استخدام إدارة المعرفة وتعظيمها؛
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أفراد المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية وتشكل

¹ عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة": دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 140.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 44-45.

- لدى الموظفين رؤية مستقبلية، كما تساعد في تحقيق المؤسسة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المؤسسة، أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الظاهرية؛
- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- تسعى إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع الاضطرابات والتعقيد على مستوى البيئة والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- تجمع أفضل الأفكار في الميدان، وتقوم بنشر أفضلها؛
- تنمية قدرة المؤسسة من خلال التعامل مع المتغيرات؛
- نمو وتطور المؤسسة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة، وهذا بالاستعانة في استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، بالإضافة إلى الخبرات المتراكمة أيضاً؛
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم وإتاحتها للمؤسسة؛
- تقوم إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي؛
- تحفيز المؤسسات وتشجيعها على الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وهذا ما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسات¹؛
- المساعدة في تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة²؛

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

تنفذ المؤسسات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي³:

- ◀ **تشخيص المعرفة:** تكمن أهمية تشخيص المعرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المؤسسة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، وإنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المؤسسة وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.
- ◀ **توليد المعرفة:** هو خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد تزود

¹ عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 111.

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 31.

³ إدريس هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، الجزائر، 2019، ص 30.

المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الغدرة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

➤ **تخزين المعرفة:** هي المحافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والوصول، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية المادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمؤسسة، لذلك لابد من توزيع المعرفة واكتسابه بين أفراد المؤسسة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.

➤ **تطوير توزيع المعرفة:** ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

➤ **تطبيق المعرفة:** فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الابتكار، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها: الفرق المتعددة خبرات الداخلية، ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين.

المطلب الثاني: ماهية مشاركة المعرفة

تُعد مشاركة المعرفة عاملاً رئيسياً من مقومات نجاح المؤسسة، ريادتها واستمراريتها، فمشاركة المعرفة وتبادل الخبرات والأفكار داخل المؤسسة وخارجها، يحقق الكثير من المميزات للمؤسسة ويساعدها في تخطي العديد من التحديات التي تواجهها. وسيتم في هذا المطلب التفصيل في هذه العملية من خلال التطرق لمفهوم مشاركة المعرفة، أبعاد مشاركة المعرفة وأشكال مشاركة المعرفة.

أولاً: مفهوم مشاركة المعرفة

1. **تعريف مشاركة المعرفة:** تعددت التعاريف المتعلقة بمشاركة المعرفة وفقاً لتعدد وجهات نظر الباحثين، حيث يرى سان (SAN) أن مشاركة المعرفة هي فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال ببعضهم بعضاً واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل خلاق لضمان استمراريتهم في أعمالهم اليومية¹.

¹ توفيق سريع على باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 59.

ركز هذا التعريف على مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد واستخدامها في أداء العمل، دون التطرق للمعرفة الظاهرة وكيفية استخدامها، وهذا ما تطرق إليه التعريف الموالي. فحسب دافوس (Daghfous) تمثل مشاركة المعرفة عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمؤسسة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالإنترنت ووسائل التوزيع الإلكترونية والوسائط المتعددة¹.

أما سانج (Senge) فقد ركز على أهداف عملية مشاركة المعرفة، دون تحديد طرقها، فقد عرفها بأنها العملية التي تهدف إلى مساعدة العاملين بعضهم بعضاً لتطوير قدرات جديدة لصالح المؤسسة². وهناك من يعرف مشاركة المعرفة على أنها تطبيق معتمد ونقل الأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر وتبادل للمعلومات الحيوية من مصدر نشؤها إلى مكان اتصالها وتعزيز التفاعل بين مستخدميها³.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن عملية مشاركة المعرفة هي عملية تبادل المعارف، الأفكار، الخبرات والمهارات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2. أهمية مشاركة المعرفة: تعد مشاركة المعرفة إحدى العمليات الأساسية في إدارة المعرفة وتكمن أهميتها فيما يلي⁴:

- إيصال المعرفة للأفراد في الوقت المناسب؛
- تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين في الإسهام في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية أن تقدم إبداعات؛
- تجعل الوظائف أسهل وتوفر الوقت لأداء المهام الأخرى.
- ويضيف خلف لطيف ناصر وجهاد حميد علي أن مشاركة المعرفة لها أهمية في⁵:
- المساهمة في تعزيز التعاون بين الأفراد وتسهيل تبادل المعرفة ضمن الفريق وزيادة تدفق المعلومات، مما

¹ ججبق عبد المالك وججبق زكية، وججبق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار، العدد 51، غنابة، الجزائر، 2017، ص 213.

² معالي عزت محمد النعيمات، أثر التشارك بالمعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2012، ص 40.

³ هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 6، العراق، 2013، ص 8.

⁴ عباس محمد حسين سعيد، تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، المجلد 7، العدد 13، العراق، 2015، ص 362.

⁵ خلف لطيف ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق تأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 3، العدد 39، العراق، 2017، ص 41، 42.

يؤدي إلى توفير واستعمال وسائل اتصال حديثة تساعد على التشارك المعرفي بين الأفراد؛

- لها أثر مهم في مختلف أقسام المؤسسة ووحداتها، وذلك لأن المعارف الموجودة في كل قسم تختلف عن الأقسام الأخرى، فعندما تكون هناك تفاعلات بينها فإن المعرفة الجديدة قد تظهر نتيجة لهذه التفاعلات، سواء كانت عمودية أم أفقية.

وتضيف هناء جاسم محمد العسكري أن:¹

- مشاركة المعرفة تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويحافظ عليها؛
- تساهم عملية مشاركة المعرفة بتزويد المؤسسات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف (know-what) وكيف تعرف (know-how) لتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية؛
- إشراك الأفراد في الخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة، بشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المؤسسة.

ثانياً: أبعاد مشاركة المعرفة

حتى تتجح عملية مشاركة المعرفة، يجب توفر مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تهيء محيطاً مناسباً لذلك، ويمكن تحديد هذه الأبعاد في العناصر التالية:

1. فرق العمل: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بالمهارات المتكاملة فيما بينهم، ولديهم أهداف مشتركة وغرض واحد، ويتم انشاء فرق العمل داخل المؤسسات بغرض تحقيق هدف محدد أو مهمة معينة تتطلب التنسيق والتكامل بين أفراد الفريق والتي لا يمكن تحقيقها فردياً، ويحظى فريق العمل بدعم المؤسسة في اتخاذ القرارات وطريقة الوصول إلى الأهداف. وفريق العمل الاحترافي لا يقوم بمعرفة المعلومات فقط بل يعمل على تطويرها والبناء عليها، وفي فريق العمل يحتاج كل عضو لأن يبني معلوماته وقدراته على معلومات زميله في الفريق لصناعة آفاق جديدة ومتكاملة للمؤسسة². وتؤدي فرق العمل إلى تحسين عمليات التشارك وتزويد من قابليتها وفعاليتها، لأن فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفعاً من التماسك والتكامل بين مجموعة الأفراد، وتقدم فرصاً لتجديد الأفكار وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

2. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملاً مهماً في جميع عمليات إدارة المعرفة، وتؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق أنظمة القرارات والأنظمة الخبيرة، كما تساهم في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة

¹ هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثنى الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 6، العراق، 2013، ص 9.

² نزار أشريفة وعبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021، ص 9.

جديدة وفي تمهيط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل العمليات، وتوفر وسائل اتصال متاحة للجميع ومن مناطق جغرافية مختلفة¹.

3. السلوك: تشير الدراسات إلى أنّ السلوك المنفتح على الخبرة يرتبط إيجابيا بعملية تشارك وتبادل المعرفة. كما أن الأفراد الذين هم أكثر ثقة في قدرتهم الوظيفية هم أكثر رغبة في تبادل المعرفة وتشاركها مع الآخرين. ثم إنّ الأشخاص الذين يمتازون بمستوى تعليمي مرتفع وخبرة طويلة في العمل أكثر عرضة لمشاركة خبراتهم، وتكون مواقفهم إيجابية اتجاه ذلك، أما الأفراد الذين لديهم الألفة والقدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائط الإلكترونية فيظهرون ميولا تعاونية لتبادل الخبرة مع الآخرين، ويعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على تنمية سلوك مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسة².

4. الثقافة المعرفية: تظهر أهمية الثقافة في إدراك ما هو مفيد، مهم، ومناسب من معارف في المؤسسة، فهي تحدد أولويات كسب المعارف، حيث يؤكد دولونغ وفاهاي (De Long and Fahey) على أنه لا يمكن التحكم في كسب المعارف وتشاركها إلا من خلال السياق السائد في المؤسسة الذي يمثل القيم التنظيمية المعتقدات التي تنعكس في سلوكيات الأفراد. وثقافة مشاركة المعرفة تُبنى على قاعدة من الثقة، وضرورة إعلام وإلهام أعضاء المؤسسة المشاركين في التغيير نحو هذا التوجه، فهذه الثقافة هي المفتاح الرئيسي لتدفق المعارف داخل المؤسسة، والسلوكيات المنبثقة عنها تعتبر أثر أهمية من تكنولوجيا الاتصال المتعلقة بتقاسم المعرفة، فهي تُعتبر محور الربط أو المحيط الطي تحدث فيه مختلف التفاعلات المعرفية والتعليمية، فتشارك قيم وافترضات موحدة هو ما يضمن نجاح عمليات إدارة المعرفة³.

5. الثقة: تُعرف الثقة على أنّها توقعات للسمعة السنية، كونها تحقق للمؤسسة المشاركة في الأعمال من خلال التعاملات السابق فهي توقعات تنشأ داخل الجماعة الدائمة، والأمانة السلك التعاني والذي يبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة، ويكد على ذلك يوزورو وآخرون (Usuro and all) يث يوضح أنّ الثقة غالبا ما تكون مبنية على التوقعات للأفعال التعاونية والأمانة والتي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين. وللثقة داخل المؤسسة عدة فائد، منها: أنها تعمل على تقيز الابتكار، تحقق قدرا من الاستقرار العاطفي للعاملين في المؤسسة، بينما انخفاضها يؤدي إلى اختفاء القيم الدوافع لدى الآخرين، يزيد السل الدفاعي والعدائي⁴.

¹ ججيق عبد المالك وججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² ججيق عبد المالك وججيق زكية، مرجع سبق ذكره، ص 213.

³ قردوية نصر الدين، أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، مجلة روى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخرصر، المجلد 08، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2018، ص 78-88.

⁴ هند خليفة الصويبي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 80.

ثالثاً: عمليات مشاركة المعرفة

تمر مشاركة المعرفة بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسة بمجموعة من العمليات منها عملية نقل المعرفة، تبادل المعرفة وتحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة والعكس، وهي مكونات أساسية لعملية مشاركة المعرفة، ولتوضيح أكثر هذه العمليات يتم شرحها فيما يلي:¹

1. **التبادل:** ويضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتحون معارفهم لغيرهم، وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف عند غيرهم، أي هناك طرفين يتبادلان مع بعضهم البعض المعارف الضمنية والظاهرة.

2. **النقل:** تتم عملية نقل المعرفة من خلال الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة. إنَّ نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:²

◀ **النقل المتسلسل التراكمي:** ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل انجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق الآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها.

◀ **نقل المعرفة الصريحة بين الفرق:** تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.

◀ **نقل المعرفة الضمنية:** ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد، حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الحيرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة..... إلخ.

¹ خمقاني عنترة، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، 2018، ص 12.

² البطاينة، محمد تركي، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2010، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،

وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل أن تكون قابلة

للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة¹.

3. **تحويل المعرفة:** إضافة إلى عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك مشاركة المعرفة من خلال

مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، وقد حدد كل من نوناكا وتاكوشي (Tackuchi

and Nonaka) نموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة على النحو التالي²:

◀ **أشركة المعرفة (Socialisation):** ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة

المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل. فعملية أشركة المعرفة تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.

◀ **الإخراج المعرفي (Externalisation):** ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح،

الإظهار، العلانية ... إلخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوما لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها. هذه العملية تساعد في مشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.

◀ **الدمج المعرفي (Combinaison):** وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة

جديدة، وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة، دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل: الوثائق، الاجتماعات، المحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يتم تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب. وبالتالي يتم التأكيد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بمشاركة المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشارا في المؤسسة.

¹ حسين الطيب يورغدة، 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، المجلد 11، العدد 4، ص 848.

² خمقاني عنتر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

◀ الإدخال المعرفي (Internalisation): هذه العملية تسمح بمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الصريحة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل، وفقا لما قام به غيره من الأفراد من قبل في المؤسسة. وتتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة.

المطلب الثالث: ضروريات مشاركة المعرفة

أولا: متطلبات مشاركة المعرفة

يرى عبد الملك وعبيدات أن عملية التشارك المعرفي تتطلب عدد من المتطلبات أهمها¹:

- ◀ ديناميكية تسيير الكفاءات البشرية: والتي تمكن من إنشاء علاقات تفاعلية وتبادلية تضمن تعلم جماعي بين الكفاءات الفردية من خلال تعاضدهم وتأزرهم وبالتالي الانتقال إلى مستوى الكفاءات الجماعية.
- ◀ تبني وتطبيق أسلوب التشارك المعرفي كآلية إستراتيجية: لضمان ديناميكية تحويل الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى كفاءات جماعية تمثل مفتاح نجاحها وأداتها التنافسية بما يقود إلى تبادل المعارف والممارسات الجيدة وخلق كفاءات لها القدرة على الاستجابة الجماعية لمواقف وظروف محيط العمل.
- ◀ الاستثمار في الكفاءات البشرية وتقادي مشكلة عدم استقرارها: يعتمد بالدرجة الأولى على تجسيد الأساليب الإدارية الحديثة في الواقع الميداني التي من شأنها صيانة وتطوير هذا النوع من الكفاءات.

ثانيا: مجالات آليات مشاركة المعرفة

1. مجالات مشاركة المعرفة في الجامعات: تضطلع مؤسسات التعليم العالي بما في ذلك الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث بوظائف محددة وهي: البحث والتطوير، التدريس والتعلم، ومن ثم الإفادة من هاتينوظيفتين الأساسيتين في تقديم خدمات بيئية تنشد النهوض بالمجتمع المحيط وتطويره.

وتعتمد مؤسسات التعليم العالي إلى بناء ثقافة تعلم إيجابية توفر القدرة على الابتكار المستمر للمعارف الجديدة من خلال مشاركة المعرفة². وتتخذ عملية مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا صورا

¹ عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، جامعة بني سويف، مصر، 2021، ص 274.

² Buckley, Shery (2012). Higher Education and Knowledge Sharing From Ivory Tower to Twenty – First Century, Innovations in Education and Teaching International. Vol. 49, No. 3, P 336.

متنوعة، بحيث تغطي النطاقات الثلاثة التي ترتبط بالوظائف التي يسهم بها أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وهي:¹

- مشاركة المعرفة في التدريس: من خلال مشاركة المقررات الدراسية، الخبرات والمعارف ذات الصلة بالمقررات الدراسية؛
- مشاركة المعرفة في البحوث: وذلك بتأليف الكتب المشتركة، تأليف المقالات المشتركة، القيام بمشروعات البحوث المشتركة وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث؛
- مشاركة المعرفة في الفعاليات المهنية: من خلال عضوية الجمعيات المهنية، عضوية لجان تحرير الدوريات والمشاركة في عرض مقالات الدوريات.

2. آليات مشاركة المعرفة: تمثل آلية مشاركة المعرفة الطريقة، أو الإجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعارف داخل المؤسسة، ويمكن أن تحدث مشاركة المعرفة بشكل رسمي، وغير رسمي، شخصي، وغير شخصي.

ويتعلق المنهج غير الرسمي لمشاركة المعرفة في اللقاءات غير المبرمجة في المؤسسة مثل: المؤتمرات غير الرسمية والمحادثات أثناء أوقات الراحة؛ بينما تتعلق الآليات الرسمية في التدريب الدوري، الإجراءات، القواعد والعمليات الرسمية. وتتضمن الآلية الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة (وجها لوجه)، في حين تتمثل الآلية غير الشخصية في مستودعات المعرفة.

ويشار إلى وجود أربع آليات يتم من خلالها مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة وهي:

- مشاركة المعرفة من خلال قاعدة البيانات للمؤسسة؛
- مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية فيها؛
- مشاركة المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد مع بعضهم البعض؛
- مشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال مجتمعات الممارسة مثل الأنشطة التطوعية.

ومن أبرز آليات مشاركة المعرفة، نذكر: الفهم المشترك، مناخ التعلم، التدريب ومعدل دوران العمل. كما أن تطبيق نظام إدارة الأداء - والذي يشمل كلا من تقييم لأداء الموظفين وتقييم الكفاءات - يمكن أن يكون إحدى آليات سلوك مشاركة المعرفة بين الموظفين. كما أن المؤسسة بإمكانها استخدام العديد من الآليات والأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما يمتلكون من معارف، مثل: قوائم

¹ سلمى محمود محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183، الجزء 02، السعودية، 2019، ص 578.

الخبراء، المؤتمرات المرئية والشبكات، خرائط المعرفة، خرائط المعلومات، البرامج التدريبية المستمرة، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة التي تؤدي إلى إبداع أفكار جديدة وخلق وتقديم منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة¹.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية مشاركة المعرفة تتخذ صوراً متعددة، يمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، الاجتماعات، ورش التدريب، جلسات الحوار، تبادل الآراء وأسلوب استبانات التقييم الذاتية؛ إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتسهيل تشاركتها والاستفادة منها، وهذا ما يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة، وتؤدي التكنولوجيا دور المحفز الذي ييسر عملية مشاركة المعرفة عن طريق شبكة الإنترنت².

ثالثاً: عوائق مشاركة المعرفة

كثيرة هي المعوقات التي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة في المؤسسة. وهي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة، وتنقسم إلى ثلاث مستويات³:

- **معوقات على المستوى الفردي:** وتضم ضيق الوقت، المشكلات اللغوية، نقص الثقة، انخفاض الوعي بأهمية معالجة المعرفة، قصور الشبكات الاجتماعية وعدم وجود علاقات قوية؛
- **معوقات على المستوى المؤسسية:** وتشمل تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة وضعف شبكات الاتصال، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات؛
- **معوقات على المستوى التقني:** تتمثل المعوقات على المستوى التقني في الافتقار إلى التدريب، وضعف الاستفادة من التقنيات التي يتم اختيارها، وكذلك ضيق الوقت.

¹ سلمى محمود محمد البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 584.

² سلمى محمود محمد البلوي، مرجع سابق، ص 585.

³ مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المؤسسات، أطروحة دكتوراه تخصص: مقولاتية، جامعة أحمد دراية ادرا، الجزائر، 2021، ص 64.

المبحث الثالث: مشاركة المعرفة كآلية لتحسين القدرات الديناميكية

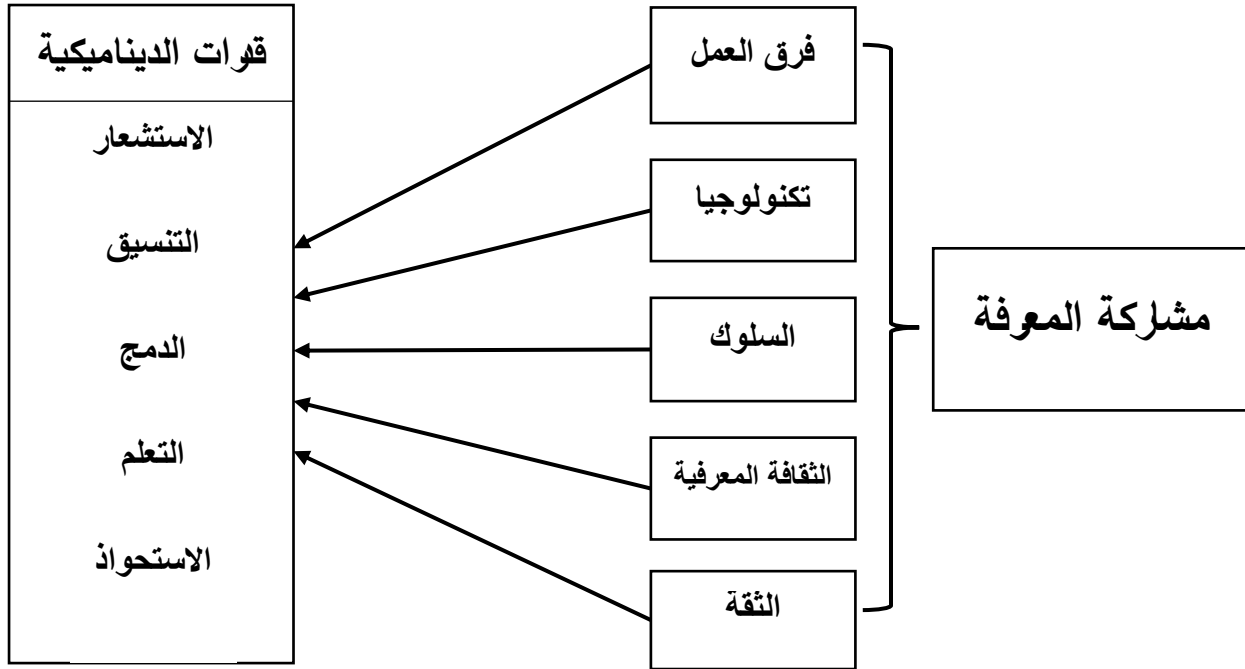
تعد القدرات الديناميكية ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي تمثل الوسيلة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من الحصول على قيمة مضافة مع القدرة على فهم التغيرات التي تحدث في بيئة عملها، والاستجابة لها من خلال الاستفادة القصوى من مواردها، هذا ما يتطلب تكيف وتعديل وإعادة تشكيل قدراتها وقاعدة مواردها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المواءمة مع البيئة، مما يؤدي الى تحسين اداء المؤسسة واكتسابها موقعا تنافسيا متميزا مستداما في السوق.

في المقابل فان التحديات تفرض على المؤسسة اتباع اساليب جديدة تمكنها من استكشاف المعارف والفرص المحيطة بها، وفي الوقت نفسه العمل على استغلال معارفها الحالية، فمن خلال تشجيع المؤسسة لمشاركة المعرفة، فهي تستطيع الوقوف بشكل قوي في مواجهة كل التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

فمشاركة المعرفة تمثل أسلوبا داعما لتنمية قدرات المؤسسة وتكييفها مع كل التغيرات التي تطرأ في محيطها الداخلي والخارجي، وكذلك تزيد من إمكانية استشعارها للتغيرات والتحولات المستقبلية والاستعداد لها، بما يوفره أسلوب مشاركة المعرفة من معلومات ومعارف حالية واستباقية، تدعم أسبقية المؤسسة في السوق، نموها وبقاءها.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية، حيث حاولنا ابراز دور مشاركة المعرفة من خلال أبعادها الخمسة في تحسين قدرات الديناميكية، وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح، والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

شكل 12: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الأول: دور فرق العمل في تحسين القدرات الديناميكية

استجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئة المؤسسة، وتحسين قدرتها على تحديد الفرص المتاحة واستغلالها والتعرف على التهديدات ومحاولة تجنبها، فقد أصبح لزاماً عليها تجديد قدراتها وتكييفها مع كل التحولات والتغيرات المتسارعة وتحسين قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات في طلبات واحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتنمية قدرتها على اكتساب زبائن مستقبليين. هذا ما يعكس ضرورة أن تطور المؤسسة وتحسن من قدراتها الديناميكية لتكون فعلاً ديناميكية متجددة وقادرة على التكيف مع كل التغيرات والتقلبات السريعة والمتزايدة في أقصر وقت ممكن.

هذه القدرة على استشعار الفرص والتهديدات والاستفادة من سرعة التحسس لكل الاشارات الضعيفة في الأسواق، ومن ثم سرعة الاستجابة لها، تعطي المؤسسة القدرة على التميز والاسبقية التنافسية. ويمثل امتلاك المؤسسة للموارد وخاصة المعرفية أساساً لبناء هذه القدرات وتحسينها، حيث تعتبر عملية مشاركة المعرفة وسيلة مهمة لتوليد المعرفة الجماعية (الفريق، الأقسام)، ومن ثم المعرفة التنظيمية¹، ويكون نجاح

¹ حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 54، بغداد، العراق، 2018، ص 118.

هذه المشاركة من خلال توفر التماسك والتعاون بين الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بتشكيل فرق العمل في المؤسسة التي تعمل على تعزيز روح التشارك والتنسيق بين أعضاء الفريق الواحد.

فالعامل التعاوني في فرق يدعم بشكل كبير استغلال أقصى طاقة متاحة لدى أفراد الفريق الواحد ويمكنهم من تبادل المعارف والخبرات، وبالتالي يزيد إمكانياتهم وقدرتهم على دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لاستفادة منها والتعرف على المخاطر، التهديدات والتحديات والسعي لتجنبها وإيجاد الحلول والبدائل لها، ولا يمكن مواجهتها إلا بجهود منسقة لفرق للعمل.

كما يُعزز العمل في فرق التقارب بين أفراد الفريق الواحد ويوطد ويقوي العلاقات بينهم ويزيد من مستوى التوافق في آرائهم وأفكارهم، ويسمح بتشاركهم لمعارفهم وخبراتهم. وبالتالي فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض لمدة طويلة يبني ارتباطات متبادلة فيما بينهم، مما يجعلهم وحدة أسرية متناسقة ويسرع من إنجاز العمل في وقت محدد، كما أن العمل الجماعي في فرق يساعد على تجميع وتنسيق الاختلافات بين أفراد الفريق الواحد، ويساعد على إيجاد نقاط اتفاق بين الآراء، رغم الاختلافات بين أفراد الفريق. ففرق العمل التي تعمل بتكامل وانسجام لها القدرة على الحصول على فهم أعمق وأشمل وفعالية أكبر وقرارات أفضل. وهذا ما يدعم قدرة التنسيق والانسجام داخل المؤسسة.

ويعبر انسجام فرق العمل، عن الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني وعن مظاهر التعاون في الجهود والتنسيق فيما بينها وتوزيع المهام وفق قدرات كل عضو من مجموعة العاملين ودفعهم نحو تحقيق هدف مشترك، من منطلق كون الفريق يتمثل في الأعضاء ذوي المهارات التكاملية. فالفريق الذي يمتاز بالتكامل يمتلك قدرة على إحداث التغيير وتعزيز الأداء ويساهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي. وهذا التكامل بين كل عضو من أعضاء الفريق يساعد في دعم قدرة المؤسسة على دمج موجوداتها ومواردها بما يساعد على توليد موارد جديدة، ويزيد من قدرتها على التكيف مع كل التغيرات والاحتياجات سواء داخلها أو خارجها. وهذا ما يدعم قدرة الدمج لدى المؤسسة وأعضائها.

كما يساعد العمل في فرق على تعلم الفريق وأعضائه وكذلك تعلم المؤسسة ككل؛ فالفرد يأتي بفكرة ويتشاركها مع أعضاء فريقه، في إطار تكامل واتساق أهدافهم وتوجهاتهم، ليتم بذلك مناقشتها مع مجموعة أفكار باقي أعضاء الفريق في حوار مستمر ودائم بينهم، فتتولد بذلك أفكار جديدة وتظهر آفاق جديدة للعمل وتتجدد معارفهم وتنوع، فالبناء على أفكار الآخرين في بيئة تعاونية، يساهم بشكل واضح في اكتساب أعضاء الفريق مهارات بعضهم البعض، فهم يتعلمون بينما يعملون مع بعضهم البعض. إن وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الخبرات الجديدة تدفع الفرد وتحركه نحو اشباع هذه الرغبة بالسعي إلى

تكوين صلات مع أفراد جدد وخلق مواقف اجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة. وهذا ما يدعم قدرة التعلم لدى المؤسسة وأعضائها.

باعتبار أن المؤسسة نظم مفتوحة، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، هذه البيئة مليئة بالمتغيرات والعوامل المختلفة وهي دائمة وسريعة التغير، لذلك، فوجود فرق عمل تساهم بقدر كبير في تمكين المؤسسة من اغتنام الفرص المتاحة في الأسواق، واستثمارها بما يحقق لها التفوق والريادة، فالعمل التعاوني يمثل دعامة أساسية لتطوير قدرة المؤسسة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ويدعم امكانيات استكشاف الجديد البحث عن ما هو غير مألوف ومعروف من قبل. وهذا ما يساعد على دعم قدرة الاستحواذ لدى المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من المتطلبات الأساسية لإنجاح مساعي تطبيق مشاركة المعرفة، فهي تساهم مساهمة بارزة في تفعيل مختلف العمليات المعرفية، كما تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسات. فالخصائص التي تتميز بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت منها مطلب كافة المجتمعات، لما يمكن أن تقدمه من مرونة وسهولة في انجاز معاملات مختلفة في شتى المجالات.

تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة التطور والحلول البرمجية في خلق الفرص الابتكارية، حيث تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحوسيب العمل كشريك لعمال المعرفة، تساعد على التوقع، اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، وبالتالي يمكنهم التكيف مع كل التحولات والتغيرات في البيئة المحيطة بما يمنح المؤسسة الأسبقية والتفوق.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحكام السيطرة ومتابعة الاعمال التي يمارسها افراد المؤسسة بتنسيق أكبر، فهي تساهم في تنسيق جهود المؤسسة في مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة. فالاعتماد على التكنولوجيا يسمح بالتعاون والتنسيق بين المجموعات المختلفة باستخدام البريد الإلكتروني مثلا والمؤتمرات الفيديوية والبرمجيات الجماعية، حيث تساعد كل هذه الوسائل الحديثة في تبادل ومشاركة المعرفة مما يسهل ويحسن عملية التنسيق بين الجهود في المؤسسة والوصول إلى الأهداف المشتركة والمرغوبة.

كما تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة على تحقيق التكامل والانسجام بين كل مستويات المؤسسة، فهي تساعد على دمج مجوداتها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة¹. فاستعمال تقنيات التواصل المتطورة تساعد على استمرارية التواصل والتقارب بين أفراد المؤسسة ما يجعلهم على اطلاع على كل جديد يحدث في كامل المؤسسة، وهذا ما يساعد على تحقيق التكامل والانسجام بين كل موارد المؤسسة بما يحقق لها التفوق والنجاح.

إضافة إلى ذلك، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما توفره من وسائل وتقنيات متطورة تساعد بدرجة كبيرة في تسهيل تعلم الأفراد واكتسابهم لمعارف جديدة فهي تنمي القدرة على تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة أيضا. فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم قدرة المؤسسة على فهم المعرفة الخارجية وتأسيسها ثم تحويلها إلى معرفة داخلية مفيدة². فهي أداة تعليمية تساعد على الوصول الى المعلومات بسرعة من مصادر عالمية ومتنوعة، كما تسمح لهم سواء بشكل فردي أو في جماعات صغيرة بأن يستخلصوا المعلومات والبيانات ويفسرونها.

إن التكنولوجيا تعد الآلية داخل المؤسسات التي تسهل النقل الفعال للمعلومات والمعرفة والحكمة داخل وخارج المؤسسة فالمؤسسة تستخدم التكنولوجيا في الحصول على المعلومات والمعارف والاستحواذ على أكبر قدر منها ونشرها في الوقت المناسب داخل المؤسسة. كما تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز قدرة المؤسسة على استثمار الفرص المتوفرة في الأسواق، بالإضافة إلى استثمار الفرص التي تم الاستشعار بها من خلال تصميم نماذج أعمال تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وهي تؤمن لها الموارد المادية والبشرية، كما تساعد على إقامة علاقات وثيقة مع الموردين والزبائن والأطراف المكملة الأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

المطلب الثالث: دور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية

يعد سلوك الفرد داخل المؤسسة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذه المؤسسة ومصدر الحركة فيها، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المؤسسة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل

¹ عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² نفس المرجع أعلاه، ص 149.

المؤسسة يعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة وخصائص المؤسسة الوظيفية من جهة.

تعمل المؤسسة التي تدعم مشاركة المعرفة على تشجيع سلوك التشارك في المعارف في المؤسسة من خلال التأثير على دوافع الأفراد واتجاهاتهم، هذا ما يجعلهم يتشاركون في المعارف ويتعاونون من أجل جمع المعلومات حول محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، كما تؤثر المؤسسة على دوافع وسلوكيات الأفراد المتعلقة باكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص السوقية والشعور بالبيئة الخارجية وفهم احتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين، وتزيد من قدرتهم على معرفة كيفية تفسير الأحداث والتطورات الجديدة، والتكنولوجيات الواجب استعمالها، والقطاعات المستهدفة في السوق وكذا تقييم الكيفية التي ستتطور بها التكنولوجيات وكيف ومتى سيستجيب المنافسون والموردون والزبائن، كل هذا يدعم قدرة الاستشعار في المؤسسة.

إنّ القاعدة الرئيسية التي ينطلق منها حقل السلوك هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية، سواء كانت المؤثرات خارج المؤسسة أو داخلها، ما يعني ان المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود الى سلوكيات واستجابات معينة، حيث تسعى المؤسسة الى تحقيق اعلى درجة من الكفاءة في تحقيق اهدافها، لكن هذه الاهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الانساني تفكيراً وعملاً، من هنا كان السلوك عنصراً مهماً في المؤسسة، يزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الافراد والمجموعات وكيفية سلوكهم، وهذا ما ساعد المؤسسة على توفير على توفير محيط يدعم ويحقق استجابات وردود أفعال ومحفزات تقود الى سلوكيات الانسجام والتناسق بين الافراد بما يساعد في الوصول الى الاهداف المشتركة للمؤسسة.

إنّ كبر حجم المؤسسات الحديثة وضخامة عدد العاملين بها ينتج عنه مشكلات عديدة، وعلى مستويات متعددة مالية، تنظيمية، فنية وغيرها من المشكلات، وينتج عن ذلك أيضاً مشكلات إنسانية تحتم وجود تكامل وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تقادي تلك المشكلات وتحقيق اهداف المؤسسة المنشودة. ويكون ذلك من خلال تشجيع سلوك الافراد الذي يسمح بدمج مجهودات وموارد المؤسسة بطريقة التي تسمح بإنشاء قاعدة موارد جديدة، وتشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الإبداع¹. فالسلوك هو ذلك الجزء من المعرفة التي تهتم بوصف وتفهم والتنبؤ وضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية، كما ان السلوك يساعد على فهم المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة ويفسر العلاقات بين الاشخاص والمؤسسة من حيث الشخص بأكمله والمؤسسة بأكملها والغرض منه بناء علاقات أفضل من اجل تحقيق اهداف مختلفة. هذا ما يدعم قدرة الدمج فالمؤسسة تشجع نشر سلوكيات تسمح لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي بتقديم المبادرات والأفكار

¹ عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

والمقترحات الجديدة، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأولويات، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر¹.

يزيد السلوك الجيد والمنفتح للفرد داخل المؤسسة من عمليات التعلم وتنمية المهارات والقدرات التي تساعد الافراد في اداء عملهم، ويعمل ايضا على اكتساب الافراد الجدد معارف وتنمية الرغبة الحقيقية لدى الافراد الآخرين في التعلم، من خلال تشجيع الحوار والاجتماعات وتقديم اقتراحات وحلول مفيدة للمشكلات، كما يساهم في تطوير وتحسين ادائهم. فالمؤسسات غالبا ما تهدر الكثير من اموالها وتفقد كمية كبيرة من مواردها بسبب تكرار نفس الاخطاء وإعادة نفس الاعمال، وكذلك بسبب عدم الدراية بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون داخل المؤسسة. وعليه فالمؤسسة تشجع الموظفين على السلوك الجيد من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، كما يجب على المؤسسة تشجيع الافراد ذو السلوك المنفتح وترقيتهم، بما يدعم يُنمي قدرتهم على التعلم.

في ظل المتغيرات والازمات المتعددة التي تحيط بالمؤسسات، فإنّ الحاجة الى نشر سلوكيات داعمة لمجالات البحث الاستكشاف تعد أولوية ووسيلة ضرورية للتطوير، فتشجيع المؤسسة لمثل هذه السلوكيات يدعم بشكل واضح قدرتها على الاستحواذ والحصول على المعلومات والمعارف من محيطها، ويزيد من إمكانية استحواذها أيضا على الفرص في السوق والاستفادة منها واستثمارها بما يحقق أهدافها. كما تسمح لها هذه السلوكيات بادراك المثيرات الخارجية التي تفيد في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يحتاجون له، ومنه استثمار الفرص وتصميم نماذج اعمال التي تمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة لمتطلبات واحتياجات الافراد.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"السلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"

المطلب الرابع: دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية

تعد الثقافة المعرفية من المفاهيم المهمة في المؤسسة المعاصرة، إذا أن فشل أو نجاح المؤسسات يتأثر بشكل كبير بثقافة ونمط التفكير السائد فيها، فالثقافة المعرفية هي مجموعة القيم والمعتقدات، المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون فيها. كما أنها تعبر عن مكتسبات متنوعة يكتسبها الفرد من خلال المعارف التي تعطيه تلك الصفة المتميزة والتي تظهر في كل حواراته ونقاشاته، ولابد أن يتميز الفرد بالوعي والاطلاع ليكون مقنعا في أقواله وأفعاله.

¹ آمال عبد المجيد الحيلة، مروان وليد المصري وأحمد محمد طافش، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 11.

وتعتبر الثقافة المعرفية عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المؤسسة والتي يقتنع بها العاملون ويتبنونها في تعاملاتهم، فهي تضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب تفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات بأسلوب تشاركي وتوجه موحد تتكاتف خلاله الجهود لتحسين قدرات ومهارات البحث والاستكشاف وتحسس كل ما هو جديد، وتنمية القدرة على استشعار كل تغير وتحول يحدث في محيط العمل واكتشاف ما يسمى بالإشارات الضعيفة. فالثقافة المعرفية تشجع على الابداع وتحفز الفرد على أن يكون مستكشفا باحثا عن الجديد ساعيا ليس فقط لاستشعار الفرص المتاحة، بل أيضا قادرا على استشعار وتوقع الفرص المستقبلية والقدرة على الاستعداد لها. وهذا ما يساعد على دعم قدرة الاستشعار لدى المؤسسة.

كما يساهم تبني المؤسسة لثقافة معرفية مشجعة على التشارك والتعاون، في تحقيق الانسجام والترابط بين الأفراد وتكوين توليفة من الجهود المنظمة في مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة؛ فهي تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام¹. فعند تشبع الأفراد داخل المؤسسة بقيم ومبادئ الثقافة المعرفية يجعلهم ذلك يتوجهون نحو انشاء محيط يتميز بالتنسيق والانسجام المتبادل، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة بالجودة المطلوبة، كما يتولد لدى الأفراد حب التعاون والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام. وهذا ما يساعد على دعم قدرة التنسيق لدى المؤسسة.

تميل مكونات ثقافة المعرفية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية في المؤسسة، ما يحقق نجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات²، وهذا ما يجعلها قادرة على تحديد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم، وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم، كما أنها تحقق التكامل بين أفراد المؤسسة من خلال تعرفهم على كيفية التواصل فيما بينهم والعمل معا بفعالية. وهذا ما يساعد على دعم قدرة الدمج لدى المؤسسة.

تتميز الثقافة المعرفية بكونها عاملا مشجعا للابتكار والابداع لدى الفرد والمؤسسة، ولا يمكن للفرد أو المؤسسة أن تكون مبدعة دون أن تكون لها القدرة على التعلم المستمر. وهذا ما تعمل عليه الثقافة المعرفية

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس وحديد على أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2019، ص 158

² وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية علاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص 46.

المشجعة لاكتساب والحصول على المعارف وتنميتها. هذا ما أكدته العديد من الباحثين، حيث اعتبروا أنَّ التعلم التنظيمي الفعال يحتاج إلى مناخ أو ثقافة تشجع الاستفسار والانفتاح، فإذا كانت الهياكل بمثابة الأجهزة الملموسة للتعلم التنظيمي، فالثقافة تمثل برمجياته؛ حيث يُنظر للثقافة في الغالب على أنها عامل مسهل، أو شرط أساسي لحدوث التعلم التنظيمي¹. وهذا ما يساعد على دعم قدرة التعلم لدى المؤسسة.

باعتبار أنَّ قدرة الاستحواذ تعني القدرة على تصميم نماذج أعمال يمكن بواسطتها تنظيم مصادر توليد المعرفة وتدوينها ونشرها وإدارتها، وفق استراتيجية مناسبة تستطيع المؤسسة من خلالها العمل بصورة منتظمة، للحد من الصراع والتعارض الذي يمكن أن يحدث بين الوحدات التنظيمية وبما يحقق الاستثمار الأفضل للموارد². فإنَّ تبني المؤسسة لثقافة معرفية تشجع اكتساب المعرفة والبحث عن مواردها والسعي لاستكشاف أساق جديدة، هو عامل جوهري يعزز قدرة المؤسسة على الاستحواذ على الفرص واستثمارها يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة والاحتياجات المتزايدة للزبائن، وبالتالي تنظر قدرتها على التكيف والتأقلم، وهذا ما ينمي قدراتها الديناميكية، ويجعلها مؤسسة مواكبة للتحويلات والتغيرات البيئية، فتمكن من الريادة وتحافظ على مكانتها وتميزها.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"الثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"

المطلب الخامس: دور ثقة في تحسين القدرات الديناميكية

الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان القوي والراسخ للأفراد بقدرات بعضهم البعض. فكلما توفرت الثقة أمكن الاتصال بسهولة وتبادل الأفكار والمعلومات، فهي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح المؤسسة مما يستوجب غرس هذه الصفة لدى الأفراد.

بالانتقال إلى بيئات العمل، تحضر الثقة بمفاهيمها في الكيان الإداري للمؤسسات حضوراً متفاوتاً بحسب الإدارات والممارسات والقادة والأفراد، فقد ساهمت التغيرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم. في تزايد الاهتمام كثيراً بموضوع الثقة لدى كثير من رجال الإدارة والأعمال استشعاراً منهم للدور الكبير الذي تمثله الثقة داخل المؤسسات وكذلك إيماناً منهم بأن الثقة المتبادلة داخل بيئات العمل عنصر حاسم في تحقيق الأهداف بكفاءة، فالثقة في بيئة العمل أو الثقة المؤسسية تشكل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها وهي عنصر مهم للمؤسسات، فحينما يسود جو من الثقة في

¹ جفال وردة وججيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبيوس لابل عناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص 101.

² سمير عماري، مرجع سبق ذكره، ص 71.

بيئات العمل. فان الافراد يستطيعون الافصاح عن افكارهم ومشاعرهم، ويراعي بعضهم بعضا، وتزداد فرص النمو والتطوير، ومن الجانب الآخر فان المؤسسات التي تقتصر الى وجود مستوى جيد من الثقة يلاحظ فيها قلة التعاون والالتزام والافتقار الى التواصل الفعال والابداع والأسوء من هذا حضور مشاعر الريبة والتشكيك بين الافراد بأكثر من صورة. وهذا ما يساعد على نجاح عملية الاستشعار داخل المؤسسة، بحيث تدعم الثقة تشارك الأفراد كل تحسس لأي تغير يطرأ داخل أو خارج المؤسسة، وتساعد على تبادل المعلومات عند استشعار التحولات والتطورات في محيط المؤسسة، وهذا ما يدعم استعداد المؤسسة لمواجهة هذه التغيرات والتقلبات في الوقت المناسب بالطريقة الملائمة.

ان الثقة تسهل عملية التنسيق بين الافراد كما تؤدي وبمرور الوقت الى تطوير معايير عامة للتنسيق التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة وفي التبادل الاجتماعي وتقود الى تطوير قواعد سلوكية، فالثقة ودون أدنى شك، تسهل الاتصال والتحاور؛ فهي تسمح بالتوليف بين جهود المؤسسة من مختلف المجموعات الوظيفية للمحافظة على الانسجام الفردي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، كما يسمح توفر الثقة داخل المؤسسة في تنسيق جهود تبادل المعارف والخبرات، فكلما ازدادت مستويات الثقة كلما توفرت الرغبة في المجازفة بمزيد من التبادلات وكما تزيد ايضا من الاطمئنان النفسي لديهم وتزيل مخاوفهم داخل المؤسسة.

عملية تأمين الاتصال والحوار بين الأطراف، الذي يرجع أساسا للثقة المتبادلة بين الأطراف، تساهم بشكل واضح في السماح لأفراد المجتمع الداخلي والخارجي بتقديم المبادرات والأفكار والمقترحات الجديدة، وإشراكهم في التخطيط وتحديد الأولويات، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات التنظيمية مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بسهولة ويسر¹. كما أن الثقة تدعم قدرة الدمج والتكامل في المؤسسة، فهي تشجع التعاون والتجريب، وبالتالي تعزيز الإبداع².

وتلعب الثقة دورا بالغ الاثر في التعلم، فالمؤسسات التي لديها ثقة بين افرادها تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها وتخفيض من تكلفة التبادل وتزيد من التعاون مع مصدر تلك المعارف، فالثقة بين الافراد تشجع الانغماس في العمل، وتنمي احساس بالمسؤولية والتزام، وتُنشئ محيطا تعاونيا متكاملًا يتم فيه تبادل المعارف والخبرات بعفوية وسهولة وتزيد فيه فرص التعلم أثناء العمل.

إنّ المؤسسات التي تشجع مبدا الثقة وتعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، فيزيد ولاؤهم وإحساسهم بالانتماء لها، هذا ما يشجعهم على استثمار الفرص التي تم استشعارها بما يسمح بالاستجابة

¹ آمال عبد المجيد الحيلة، مروان وليد المصري وأحمد محمد طافش، مرجع سبق ذكره، 2020، ص 11.

² عيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 149.

السريعة لاحتياجات الزبائن، ويؤمن للمؤسسة الموارد المادية والبشرية الضرورية وإقامة علاقات وثيقة مع الموردين والزبائن والأطراف المكملة الأخرى. كما تدعم هذه الثقة قدرة الاستحواذ والتي تتضمن تقييم القدرات الحالية والمحتملة أو الجديدة التي تستخدم في التصاميم التكنولوجية المناسبة استجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الأسواق.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات لتحقيق المواءمة الديناميكية بين ما تملكه من قدرات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وهو ما ألزم عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية والبحث عن سبل تساعد على النهوض بأدائها.

وتعد مشاركة المعرفة آلية من آليات إدارة المعرفة، والتي تساهم في تطوير القدرات من خلال نقل وتبادل وتقاسم المعارف بين الأفراد، مما يسمح بتطوير مداركهم، قدراتهم ومهاراتهم. هذا التشارك يكون فعالاً في حال فهم المستقبل وما تم نقله إليه من معرفة واستطاع استخدامها، ومن أهم ما يعزز هذا التشارك في المعرفة توفير المؤسسة لمجموعة من الأبعاد، والتي تطرقنا إليها: فرق العمل، التكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية وأخيراً الثقة، وكل هذه الأبعاد كانت لها دور في تحسين القدرات الديناميكية في المؤسسة.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تعبر عن دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، وهذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

تمهيد

بعدما تم التعرف في الفصل السابق على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وأيضاً طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً في أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويتم في هذا الفصل محاولة توضيح دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بشرح المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وإجراءاتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول هنا الإجابة على السؤال "كيف ابحت" والذي من خلاله نتوضح كيفية الاستكشاف والاختبار التي تساهم في الإجابة على اشكالية الدراسة ولقد تم اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

أولاً: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث، لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد ابعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

أي انه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها، ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها¹.

1. المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله الى اقتراح نتائج نظرية

مبدعة، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري، لتحقيق هدفين اساسين البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية أي بمعنى اخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم، او ادماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين².

2. المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي، أي بمعنى اخر

هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية الفرضية او نموذج او نظرية رغبة في التفسير، فالاختبار يمكن ان يتم بثلاث طرق (نظرية، تجريبية، خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به³.

فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان اعداد المعارف.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى بيروت، 1999، ص52.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010، ص2.

³ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

يعتبر بلوغ (Blaug) ان الاستنباط هو "الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ في قضايا مسلم بها"¹. ويسير الى قضايا اخر تنتج عنها بالضرورة ودون الالتجاء الى التجربة وهذا السير يكون بواسطة القول او الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فان النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:

1. **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس على برهان دقيق مثل الحساب والقياس وهذا النوع من الاستنباط يصعب استعماله في علوم التسيير.
2. **الاستنباط البناء:** عبارة عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنقل من قضايا ومبادئ أولية الى قضايا أخرى تستج منها بالضرورة لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية. وفي بحثنا حاولنا تبني اسلوب الابعاد والافتراض الاستنباطي وهما:

- **الابعاد (Abduction):** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة لاستنتاج قوانين عامة، مثل أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول الى قوانين عامة يقدر ما يهمنا الوصول الى تفسيرات قادرة على إزالة الغموض. حيث يكفينا اقتراح إطار نظري مفهومي صحيح قوي مبني بشكل محكم، ناتج عن ابداع العقل لعلاقات على درجة ما من العمق والدقة بينها. فهو يهدف اذن الى محاولة استنتاج فرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

- **أسلوب الافتراض الاستنباطي (Hypothético-Déductive):** أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات، الذي ينتقل بطبعه كالاستنباط من العام الى الخاص، أي ان الباحث يضع إشكالية مستوحاة من اطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هاته الفرضيات، بمواجهتها بالواقع من اجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات بتأكيدا او نفيها، وبمجرد التأكيد من صحتها يتم ادماجها في النظرية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في الجانب الميداني للدراسة يتطلب على الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من جمع البيانات اللازمة، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

¹ دبله فاتح، الاساليب الاستدلالية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010، ص13.

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير الى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع ان يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر: دراسة حالة، المقابلة الاستبيان او سبر الآراء، تحليل الاحصائيات¹.

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة اذ انها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات تكون منظمة، عندما يتعلق الامر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة ان يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن لها كذلك ان تأخذ اشكالا عديدة، بالمشاركة او بدون مشاركة، مستترة او مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الافراد محل الدراسة، بينما الدراسة بدون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فللمشاركة طموحات اكثر من الدراسة من دون مشاركة، لانها لا تهدف فقط الى تقديم عناصر عن الوضع، بل انها تهدف الى الوصول للفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي ادراك التجربة المعاشة بهدف فهم الوسط الأشخاص الذي يعيشون فيه².

لكن نظرا لعدم ضرورة العيش مع الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم في حياتهم العملية من اجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** نقصد به³ "كامل افراد او احداث او مشاهدات موضوع الدراسة"
- **عينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار ان العينة هي مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من اجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار

¹ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص2.

² موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 184.

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص84.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة¹.

وتتمثل عينة الدراسة هنا، في أساتذة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، البالغ عددهم 103.

وقد تم في هذه الدراسة توزيع 50 استبياناً على معظم الأساتذة مسح عينة لمعهد العلوم الإقتصادية، غير أنه تم استرجاع 45 استبياناً. لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية.

والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول 1: خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	25	55.6
	أنثى	20	44.4
	المجموع	45	100%
السن	من 25 إلى 34 سنة	12	26.7
	من 35 إلى 44 سنة	30	66.7
	من 45 إلى 54 سنة	3	6.7
	55 سنة فأكثر	0	0
	المجموع	45	100%
المستوى التعليمي	ماجستير	7	15.6
	دكتوراه	38	84.4
	المجموع	45	100%
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد "ب"	9	20
	أستاذ مساعد "أ"	6	13.3
	أستاذ محاضر "ب"	14	31.1

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

35.6	16	أستاذ محاضر "أ"	
0	0	أستاذ التعليم العالي	
%100	45	المجموع	
31.1	14	أقل من 5 سنوات	مدة العمل في المؤسسة
37.8	17	من 5 إلى 10 سنوات	
26.7	12	من 11 إلى 16 سنة	
4.4	2	أكثر من 16 سنة	
%100	45	المجموع	
13.3	6	أقل من 5 مرات	عدد مرات المشاركة في الملتقيات وطنية
37.8	17	من 5 إلى 10 مرات	
28.9	13	من 11 إلى 15 مرة	
20	9	أكثر من 15 مرة	
%100	45	المجموع	
37.8	17	أقل من 5 مرات	عدد مرات المشاركة في الملتقيات دولية
46.7	21	من 5 إلى 10 مرات	
6.7	3	من 11 إلى 15 مرة	
8.9	4	أكثر من 15 مرة	
%100	45	المجموع	
42.2	19	أقل من 5 مرات	عدد مرات النشر في المجلات
44.4	20	من 5 إلى 10 مرات	
4.4	2	من 11 إلى 15 مرة	

أكثر من 15 مرة	4	8.9	
المجموع	45	100%	
نعم	26	57.8	هل انت منخرط (ة) في فرقة بحثية
لا	19	42.2	
المجموع	45	100%	
نعم	33	73.3	هل انت منخرط (ة) في مخبر بحث
لا	12	26.7	
المجموع	45	100%	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

• حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان مجموع الذكور يبلغ 25 بنسبة مئوية قدرها 55.6%، اما الاناث فيبلغ عددهم 20 بنسبة مئوية قدرها 44.4%.

• حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان غالبية افراد العينة يتراوح عمرها ما بين 35 الى 44 سنة بنسبة مئوية قدرها 66.7%، ومن ثم الفئة العمرية من 25 الى 34 سنة بنسبة مئوية قدرها 26.7%، وبعدها الفئة العمرية من 45 الى 54 سنة بنسبة مئوية قدرها 6.7%، وأخيرا الفئة العمرية 55 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها 00%.

• حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ ان غالبية افراد العينة هم ذو مؤهل علمي دكتوراه بنسبة مئوية قدرها 84.4% ثم يليه المؤهل العلمي ماجستير بنسبة مئوية قدرها 15.6%.

• حسب الرتبة العلمية:

نلاحظ من الجدول أن غالبية افراد العينة هم أستاذ محاضر "أ" بنسبة مئوية قدرها 35.6%، وتليها أستاذ محاضر "ب" بنسبة مئوية قدرها 31.1%، ثم أستاذ مساعد "ب" بنسبة مئوية قدرها 20%، وأخيرا أستاذ مساعد "أ" بنسبة مئوية قدرها 13.3%.

• حسب مدة العمل في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة من 5 الى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 37.8%، وتليها اقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرها 31.1%، ثم من 11 الى 16 سنة بنسبة مئوية قدرها 26.7%، وأخيرا أكثر من 16 سنة بنسبة مئوية قدرها 4.4%.

• حسب عدد مرات المشاركة في الملتقيات وطنية:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة من 5 إلى 10 مرات بنسبة مئوية قدرها 37.8%، وتليها من 11 الى 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 28.9%، ومن ثم أكثر من 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 20%، وأخيرا اقل من 5 مرات بنسبة مئوية قدرها 13.3%.

• حسب عدد مرات المشاركة في الملتقيات دولية:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة من 5 الى 10 مرات بنسبة مئوية قدرها 46.7%، وتليها اقل من 5 مرات بنسبة مئوية قدرها 37.8%، ثم أكثر من 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 8.9%، وأخيرا من 11 إلى 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 6.7%.

• حسب عدد مرات النشر في المجالات:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة من 5 إلى 10 مرات بنسبة مئوية قدرها 44.4%، وتليها اقل من 5 مرات بنسبة مئوية قدرها 42.2%، ومن ثم أكثر من 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 8.9%، وأخيرا من 11 الى 15 مرة بنسبة مئوية قدرها 4.4%.

• حسب الإنخراط في فرقة بحثية:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة أجابوا نعم بنسبة مئوية قدرها 57.8%، ثم تليها الذين أجابوا لا بنسبة مئوية قدرها 42.2%.

• حسب الإنخراط في مخبر بحث:

نلاحظ من الجدول ان غالبية افراد العينة أجابوا نعم بنسبة مئوية قدرها 73.3%، ثم تليها الذين أجابوا لا بنسبة مئوية قدرها 26.7%.

ثالثا: الادوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

1. طبيعة البيانات المجمعة: قبل تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع البيانات عامة كيفية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها والمعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة مقابلات مباشرة مع المسؤولين في المؤسسة.

2. أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة: ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، اخترنا أداة الاستبيان التي تهتم بجمع بيانات كمية، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يطلب على المستجوب الإجابة عليها¹. ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وراء الافراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث². وتم اختيار هذه الأداة لما تتميز به من مميزات ونذكر منها:³

- يعتبر الاستبيان من الأدوات الموضوعية لان توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفض من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية.
- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائي.
- يعطي للمستجوب الحرية في الإجابة على الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوطات نفسية، كما انه يفسح له المجال الى المراجع او الوثائق للإجابة على بعض الأسئلة إذا تطلب الامر.
- عادة ما تصل نتائجه الى درجة عالية من المصادقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم.

وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل وهي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة.
 - تحكيم الاستبيان من طرف المختصين وذوي الخبرة، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم.
 - صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين.
 - توزيع الاستمارات على افراد عينة الدراسة المستهدفة.
- وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان الى قسمين:

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العلمية، مدة العمل في المؤسسة، عدد مرات المشاركة في الملتقيات وطنية، عدد مرات المشاركة في الملتقيات دولية، عدد مرات النشر في المجلات، هل انت منخرط (ة) في فرقة بحثية، هل انت منخرط (ة) في مخبر بحث)
- القسم الثاني: قسم الى محورين تناولنا فيهما متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة بكل منهما كالتالي:

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009، ص58.

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص63.

³ نفس المرجع اعلاه، ص63.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

- المحور الأول: تضمن القدرات الديناميكية وابعادها الخمسة، حيث تلخصت في 25 عبارة.
 - المحور الثاني: فخصص لمشاركة المعرفة وابعادها الخمسة، وتضمن 24 عبارة.
- ولتحليل البيانات المجمعة في الاستمارات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE* التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS V26).

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2: طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثراً على نشاط الابداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 133.

2. **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛
3. **المتوسط الحسابي:** لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.
4. **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛
5. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6)

تكون المصادقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصادقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)¹؛

6. اختبار جودة المطابقة أو اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ كل الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. كما يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار؛

7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين (±1)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنّه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (1+)، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (1-)، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع². ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب ان تكون قيمة Sig أقل من 0,05؛

8. تحليل التباين: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصادقية لأدوات بحثه، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

¹ Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-owned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

² Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, (1990) p 141.

1. صدق أداة الدراسة: ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم

لقياسها، وقد تم تحديدها من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي:

- **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين عددهم 4 انظر الملحق رقم 2) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة.
- حيث اسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك ان معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة. ولقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.
- **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة الى اراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم (03) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

جدول 3: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
الأول	1	X1	0.382**	0.010
	2	X2	0.342*	0.022
	3	X3	0.469**	0.001
	4	X4	0.578**	0.000
	5	X5	0.495**	0.001
	الاستشعار		0.645**	0.000
	6	X6	0.534**	0.000
	7	X7	0.414**	0.005

0.000	0.669**	X8	8
0.000	0.685**	X9	9
0.000	0.720**	X10	10
0.000	0.586**	X11	11
0.000	0.795**	التنسيق	
0.000	0.547**	X12	12
0.000	0.565**	X13	13
0.000	0.655**	X14	14
0.000	0.807**	X15	15
0.000	0.672**	X16	16
0.000	0.861**	الدمج	
0.000	0.805**	X17	17
0.000	0.758**	X18	18
0.000	0.834**	X19	19
0.000	0.748**	X20	20
0.000	0.736**	X21	21
0.000	0.924**	التعلم	
0.000	0.713**	X22	22
0.000	0.636**	X23	23
0.000	0.712**	X24	24
0.000	0.610**	X25	25
0.000	0.808**	الاستحواذ	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

** دال عند 0.01

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (..) نلاحظ ان معظم عبارات المحور الأول دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الأول، التي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من

العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم (..) معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الثاني	1	Y1	0.761**	0.000
	2	Y2	0.770**	0.000
	3	Y3	0.680**	0.000
	4	Y4	0.698**	0.000
	5	Y5	0.57**	0.000
	فرق العمل		0.879**	0.000
	6	Y6	0.731**	0.000
	7	Y7	0.487**	0.001
	8	Y8	0.630**	0.000
	9	Y9	0.545**	0.000
	10	Y10	0.391**	0.008
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		0.750**	0.000
	11	Y11	0.676**	0.000
	12	Y12	0.735**	0.000
	13	Y13	0.371*	0.012
	14	Y14	0.721**	0.000
	15	Y15	0.710**	0.000
	السلوك		0.864**	0.000
	16	Y16	0.717**	0.000
	17	Y17	0.670**	0.000
	18	Y18	0.647**	0.000
	19	Y19	0.554**	0.000
	الثقافة المعرفية		0.773**	0.000
	20	Y20	0.741**	0.000
	21	Y21	0.485**	0.001
	22	Y22	0.608**	0.000

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

0.000	0.677**	Y23	23
0.000	0.584**	Y24	24
0.000	0.833**	الثقة	

** دال عند 0.01 المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (..) نلاحظ ان معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى، وبين اجاباتهم في المرة الثانية، ويقال ان أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) أكبر من (0.70).

وقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (*ALPHA CRONBACH'S*) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (04):

جدول 4: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (الفاكرونباخ)
الاستشعار	5	0.738
التنسيق	6	0.849
الدمج	5	0.811
التعلم	5	0.896
الاستحواذ	4	0.839
القدرات الديناميكية	25	0.936
فرق العمل	5	0.866

0.796	5	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0.797	5	السلوك
0.855	4	الثقافة المعرفية
0.799	5	الثقة
0.935	24	مشاركة المعرفة
0.939	45	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم (04) أنَّ معامل الثبات على العموم لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%)، حيث بلغت قيمته (0.939) أي بنسبة (93.9%)، ما يدل على أنَّ الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

المبحث الثاني: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

تعد مراكز التعليم العالي والبحث العلمي من بين اهم المرافق العمومية التي توليها الدولة اهتماما كبيرا للدفع بعجلة التنمية والتطوير، من خلال خلق كفاءات بشرية مكونة ومهيأة من شأنها أن تساهم في خلق الإضافة المرجوة في مختلف المؤسسات لأجل زيادة معدل النمو الاقتصادي وصقل الجانب الثقافي.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميله-

المركز الجامعي لميله هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 مؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق ل 09 يوليو 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك بيوم الأول نوفمبر 2014، بذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

- الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميله-

يقع المركز الجامعي لميله على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميله وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 14:00، 2022/04/12.

الشكل 1: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-



المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 14:00، 2022/04/12.

المطلب الثاني: تعريف بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية

سوف نتبنى في هذا المطلب تطور كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وذلك بعرض نبذة تاريخية عنها ووصف هياكلها القاعدية وتعدادها الطلابي لسنة

2022/2021

أولا: نبذة تاريخية عن المعهد:

من خلال هذه اللوحة نريد أن نعرفكم بتاريخ مؤسستنا والتي يطلق عليها معهد العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير.

أنشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيميا مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية. بلغ عدد طلبة المعهد 4087 طالب في الموسم الحالي 2022/2021 يؤطّرهم 100 أستاذ كما يقدر عدد الموظفين 30 موظف 20 دائم و 10 مؤقتين، يضم المعهد قسمين هما:

◀ قسم علوم التسيير

◀ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

ثانيا: عروض التكوين:

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد - ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوينا مشتركا بقسم الجذع المشترك والذي يضم (703 طالب) لستاسيين (السداسي 1، السداسي 2) وإبتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

ثالثا: التكوين في الليسانس

◀ ميدان علوم التسيير، يضم شعبتين:

❖ شعبة علوم التسيير، تضم إختصاصين:

▪ إختصاص إدارة أعمال سنة ثانية وسنة ثالثة،

▪ إختصاص إدارة مالية سنة ثانية وسنة ثالثة.

❖ شعبة علوم مالية ومحاسبة، إختصاص محاسبة وجباية سنة ثانية وسنة ثالثة.

◀ ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتين:

❖ شعبة العلوم الاقتصادية: إختصاص إقتصاد نقدي وبنكي سنة ثانية وسنة ثالثة.

❖ شعبة العلوم التجارية: إختصاص تسويق سنة ثانية وثالثة.

ثالثا: التكوين في الماستر:

◀ ميدان علوم التسيير، يضم شعبتين:

❖ شعبة علوم التسيير، تضم إختصاصين:

▪ إختصاص إدارة أعمال سنة أولى وسنة ثانية

▪ إختصاص إدارة مالية سنة أولى وسنة ثانية

❖ شعبة علوم مالية ومحاسبة، إختصاص مالية المؤسسة سنة أولى وسنة ثانية.

◀ ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية ويضم شعبتين:

❖ شعبة العلوم الاقتصادية:

❖ شعبة العلوم التجارية: إختصاص تسويق الخدمات سنة أولى وسنة ثانية.

رابعاً: التكوين في الدكتوراة:

في الموسم الجامعي 2018/2017 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

في الموسم الجامعي 2019/2018 تم فتح تسع (09) مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصصات إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية، إدارة اعمال.

في الموسم الجامعي 2020/2021 تم فتح عدة مناصب في الدكتوراه شعبة علوم اقتصادية تخصصات اقتصاد نقدي وبنكي تحليل اقتصادي واستشراف اقتصاد وتسيير المؤسسات.

في شعبة علوم التسيير تم فتح عدة مناصب تخصصات إدارة مالية إدارة أعمال تسيير الموارد البشرية.

في شعبة علوم تجارية تم فتح عدة مناصب تخصصات تسويق خدمات تسويق صناعي تجارة دولية.

إحصائيات شاملة لعدد الطلبة في المعهد لسنة الجامعية 2022/2021

جدول 5: إحصائية عامة حسب الأقسام

الشعبة	قسم علوم التسيير	قسم العلوم الإقتصادية وعلوم تجارية	جدع مشترك	العدد الإجمالي للطلبة في الكلية
العدد	1603	660	703	2791

جدول 6: قسم علوم اقتصادية وتجارية السنة الجامعية 2022/2021

السنة والتخصص	عدد الطلبة	
	عدد الأفواج	عدد الطلبة
ثانية علوم اقتصادية	06	111
ثانية علوم تجارية	06	106
ثالثة تسويق	06	80
ثالثة اقتصاد نقدي وبنكي	08	163

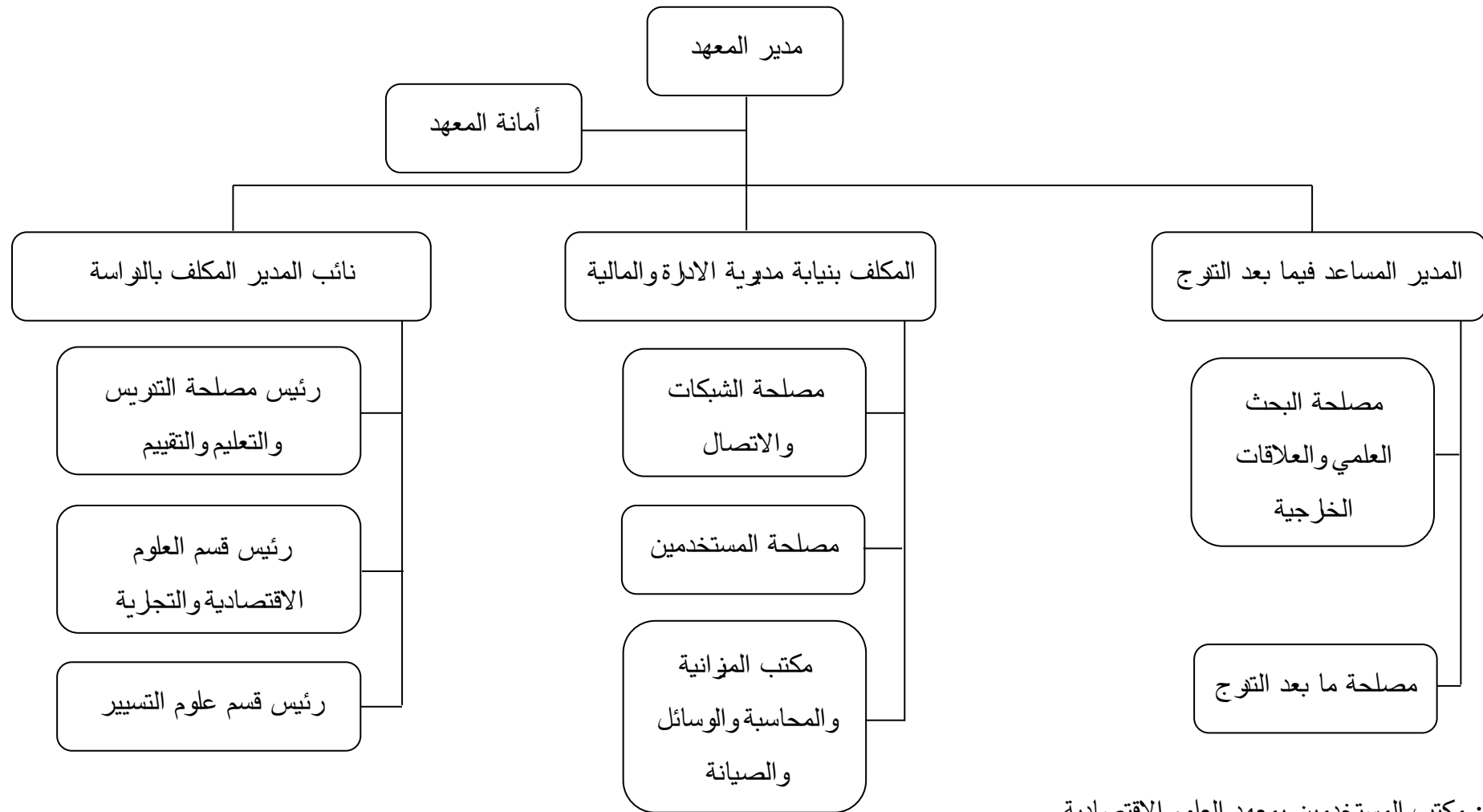
الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

الأولى ماستر تسويق الخدمات	04	83
الثانية ماستر تسويق الخدمات	04	41
الأولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي	08	14
الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي	04	62
المجموع	660	

جدول 7: قسم علوم التسيير

السنة والتخصص	عدد الطلبة	عدد الأفواج
ثانية علوم تسيير	196	08
ثالثة علوم مالية ومحاسبة	105	06
ثالثة ادارة مالية	123	05
ثالثة ادارة أعمال	139	08
ثالثة محاسبة وجباية	159	08
أولى ماستر ادارة مالية	187	08
أولى ماستر ادارة أعمال	161	06
أولى ماستر مالية المؤسسة	168	08
ثانية ماستر مالية ادارة مالية	155	06
ثانية ماستر ادارة أعمال	140	05
ثانية ماستر مالية المؤسسة	93	04
المجموع	1626	

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمعهد:



المصدر: مكتب المستخدمين بمعهد العلوم الإقتصادية

I. مدير المعهد:

يتولى مدير المعهد الإشراف المباشر على سير العمل بالمعهد وتصريف أمورها وإدارة شؤونها العلمية والمالية والإدارية في حدود السياسة التي ترسمها رئاسة الجامعة ومجلس المعهد وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، ويختص بما يلي:

- الإشراف على إعداد الخطة التعليمية بالمعهد وتنفيذها.
- الإشراف على رؤساء الأقسام العلمية بالمعهد، وعرض قرارات مجالس هذه الأقسام على مجلس المعهد، ومتابعة تنفيذ ما يتقرر بشأنها مع رؤساء هذه الأقسام.
- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والأفراد العاملين بالمعهد والإشراف عليها.
- تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة المعهد من أعضاء هيئات التدريس والفنيين، والإداريين والفئات المساعدة الأخرى وكذلك المنشآت والتجهيزات وغيرها.
- الإشراف على أعمال التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ومتابعة تنفيذ الخطط.
- تطبيق معايير الجودة فيما يتعلق بأداء المعهد.

II.

- أمانة المعهد: وتتولى تنظيم مواعيد وزيارات مدير المعهد.
- التعامل مع الاتصالات الواردة والصادرة لمدير المعهد.
- عرض البريد على المدير
- وحدة الطباعة ومهمتها القيام بأعمال الطباعة والسحب والتصوير الخاصة بالمدير.
- إدارة مخطط المواعيد واجتماعات العمل التي من شأنها مشاركة المدير مع الأخذ في عين الاعتبار رزنامة عمله.

- فحص إدارة البريد الداخلي والخارجي.

- دراسة الملفات وحوصلتها.

- ترتيب الوثائق.

- تنظيم السفريات والتنقلات للصفقات.

- تنظيم الاجتماعات ولقاءات العمل والجمعيات العامة والمجالس الإدارية.

III. المكلف بنبابة مديرية الإدارة والمالية: وتتولى:

- متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي
- ضمان التسيير والمحافظة على أرشيف المعهد؛
- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها؛
- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها؛
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

◀ إبلاغ إدارة المعهد بالمخالفات التي تقع من الموظفين والمنتجين.

ويضم عدة مصالح: منها:

❖ **مصلحة المستخدمين:** يعتبر هذا المكتب إحدى المكاتب الحساسة ضمن هيكلية المعهد فمهام هذه المصلحة كما يلي:

◀ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

◀ تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد.

وتشمل هذه المصلحة على فرعين إثنين حسب هذا المخطط: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين والأعوان المصالح

❖ **مصلحة الشبكات والاتصال:**

مهام مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال بصفة عامة فان مهام المركز تتمثل في “استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها ويدخل تحت ذلك:

◀ تشغيل إدارة وتنظيم البنية التحتية الشبكية، مع ضمان أمن نظم وشبكات المعلومات وتطوير مختلف الاستراتيجيات الأمنية.

◀ ضمان تطوير وتنمية الشبكة الداخلية السلكية واللاسلكية بطريقة متناسقة.

◀ تقديم المساعدة التقنية في حالة المشاكل التي تؤدي إلى توقف الربط بالشبكة وإعادة ضبط موارد الشبكة.

◀ توفير بنية تحتية شبكية لمختلف تطبيقات الإعلام الآلي سواء للتسيير أو البيداغوجيا كالتسجيلات الجامعية عن طريق شبكة الانترنت.

◀ السهر على احترام الاستعمال السليم للشبكة الجزائرية للبحث.

◀ **فرع الأنظمة:**

تتركز مهام هذا الفرع بصفة عامة على تثبيت وإدارة خوادم الشبكة الداخلية للجامعة وكذا تصميم وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالتسيير البيداغوجي.

يضمن الفرع الخدمات التالية:

- التطوير والتحديث المتواصل للبوابة الالكترونية للجامعة.
- توفير خدمة البريد الإلكتروني الخاصة بالجامعة لصالح الأساتذة والمصالح الإدارية.
- تطوير ومتابعة البرمجيات الخاصة بالإدارة والبيداغوجيا.
- المتابعة والصيانة الدورية لمختلف الخوادم الموجودة بالمركز.

◀ فرع الشبكات:

بصفة عامة فإن مهام فرع الشبكات تتمثل في: "استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها ويدخل تحت ذلك ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الأنترنت لتمكين الأسرة الجامعية من الاستفادة من نظام معلوماتي متكامل.

تشغيل، إدارة وتنظيم البنية التحتية للشبكة، مع ضمان أمن نظم وشبكات المعلومات، وتطوير مختلف الاستراتيجيات الأمنية.

◀ فرع التعليم عن بعد:

لمواجهة نقص التاطير البيداغوجي من جهة وكذلك لتحسين وتطوير نوعية التكوين تماشياً متطلبات ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تم إطلاق المشروع الوطني للتعليم عن بعد.

❖ مكتب الميزانية والمالية والمحاسبة والصيانة: وتتكفل بما يلي:

- ◀ الإشراف على استدراج العروض والمناقصات والمحافظة على سريتها وتحقيق الشفافية والعدالة في المعاملات.
- ◀ التأكد من تطبيق الأنظمة والتعليمات النافذة واعتماد كافة طلبات الشراء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- ◀ متابعة أعمال الصيانة للأثاث وآلات التصوير في الجامعة.
- ◀ تحضير مشروع ميزانية المعهد على أساس اقتراحات مدير المعهد ومجلس الإدارة.
- ◀ متابعة تنفيذ ميزانية المعهد وتتكون من ثلاثة أقسام.

✓ القسم الأول:

أجور الأساتذة

تعويضات ومنح مختلفة (البحث العلمي. منحة تشجيع أطروحات الدكتوراه.....)

تأمين الطلبة أجور الأساتذة المؤقتين والمشاركين والمدعويين.

✓ القسم الثاني: يتكفل بنفقات التسيير

✓ القسم الثالث: يتكفل بالجزء المحاسبي الذي يهتم بإنجاز الميزانية والوضعيات

المالية والحساب الإداري.

IV. نائب المدير المكلف بالدراسة والبيداغوجيا: فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- ويضم عدة مصالح وهي:

❖ مصلحة التعليم والتقييم:

- متابعة سير الدروس والبرامج البيداغوجية.
 - متابعة سير الامتحانات.
 - السهر على حسن سير أداء اللجان البيداغوجية.
 - معالجة ونشر المعلومة التربوية.
 - السهر على الأداء الحسن لبرامج التربص والتكوين.
 - متابعة كل إشكال مطروح في التربص أو التكوين المنظم من طرف الطلبة.
- ❖ رئيس قسم: المسؤوليات الرئيسية للوظيفة:

- الإشراف ومتابعة سير العملية الأكاديمية في القسم والعمل على تطويرها بما يخدم أهداف القسم والكلية.
- مراقبة مواظبة الطلبة وإجراء الامتحانات للمسابقات النظرية والعملية.
- إعداد الجدول الدراسي للمواد التي يطرحها القسم آخذاً بعين الاعتبار العبء التدريسي لكل عضو هيئة تدريس وتلبية احتياجات الطلبة ضمن إمكانيات الجامعة المتاحة.
- الإشراف على عملية الإرشاد الأكاديمي في القسم وتوزيع الطلبة على أعضاء هيئة التدريس.
- إنجاز معدلات المواد للطلبة المتنقلين من تخصصات أخرى أو من جامعة أخرى.
- رئاسة مجلس القسم الذي يبحث في سير العملية الأكاديمية وتطورها.
- توزيع المهام بين أعضاء هيئة التدريس في القسم بما يحقق حسن سير العمل.
- تشجيع البحث العلمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
- العمل على استقطاب أعضاء هيئة تدريس من ذوي الخبرة والكفاءة حسب احتياجات القسم.

V. المدير المساعد فيما بعد التدرج: ويتولى ما يلي:

- ◀ متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - ◀ أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - ◀ السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج
 - ◀ متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - ◀ المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - ◀ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - ◀ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
 - ◀ متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.
- وتتضمن عدة مصالح منها:

❖ مصلحة ما بعد التدرج:

تسهر على رعاية المهام التالية:

- ◀ الإشراف العام على مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج:
- ◀ ماجستير
- ◀ دكتوراه LMD
- ◀ متابعة سير مناقشات مذكرات الماجستير ورسائل الدكتوراه والتأهيل الجامعي.
- ◀ السهر على السير الحسن لأنشطة البحث العلمي.
- ◀ العمل على تنشيط العلاقات العلمية بين الجامعات الوطنية والخارجية.
- ◀ السهر على تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد المعارف لدى الأساتذة وطلبة ما بعد التدرج.

❖ مصلحة البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

تتكفل مصلحة العلاقات الخارجية بمتابعة مختلف المهام القاعدية المتعلقة بالشراكة ما بين الجامعات الوطنية والدولية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وفي هذا الإطار فإن المصلحة تضمن متابعة:

- ◀ الإجراءات المتعلقة بشبكات الاتصال ذات الصلة بالجامعة
- ◀ السهر على تنظيم وترقية التظاهرات العلمية بالجامعة.
- ◀ تنظيم وتنفيذ ومتابعة برامج التكوين وتحسين المستوى في المستوى بالخارج.
- ◀ المنح الدراسية بالخارج

◀ إبرام وتجديد الاتفاقيات المحلية.

◀ المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور القدرات الديناميكية

للتعرف على مستوى القدرات الديناميكية في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء القدرات الديناميكية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد القدرات الديناميكية، والتي تتمثل في الاستشعار والتنسيق والدمج والتعلم والاستحواذ ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (25) عبارة، والموضحة في الجدول رقم (08)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة للقدرات الديناميكية.

جدول 8: استجابة أفراد عينة الدراسة نحو اثر مشاركة المعرفة على القدرات الديناميكية في المؤسسة

المتغير الأول	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب4					
										العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
										%	%	%	%	%
X1	8	19	11	5	2	2.42	1.055	غير موافق	25					
	17.8	42.2	24.4	11.1	4.4									
X2	5	14	15	9	2	2.76	1.048	محايد	17					
	11.1	31.1	33.3	20	4.4									
X3	4	17	14	9	1	2.69	0.973	محايد	21					
	8.9	37.8	31.1	20	2.2									
X4	6	13	14	12	0	2.71	1.014	محايد	20					
	13.3	28.9	31.1	26.7	0									
X5	5	15	13	12	0	2.71	0.991	محايد	19					
	11.1	33.3	28.9	26.7	0									
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستشعار						2.65	1.012	محايد						
X6	5	14	5	20	1	2.96	1.147	محايد	9					

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

				2.2	44.4	11.1	31.1	11.1	
2	محايد	1.049	3.11	2	19	8	14	2	X7
				4.4	42.2	17.8	31.1	4.4	
4	محايد	1.053	3.07	2	17	11	12	3	X8
				4.4	37.8	24.4	26.7	6.7	
3	محايد	1.009	3.07	1	18	12	11	3	X9
				2.2	40	26.7	24.4	6.7	
10	محايد	1.120	2.87	1	16	10	12	6	X10
				2.2	35.6	22.2	26.7	13.3	
12	محايد	1.065	2.84	0	17	9	14	5	X11
				0	37.8	20	31.1	11.1	
موافق		1.288	3.58	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للتنسيق					
18	محايد	0.939	2.73	0	12	12	18	3	X12
				0	26.7	26.7	40	6.7	
7	محايد	0.941	3.02	0	18	12	13	2	X13
				0	40	26.7	28.9	4.4	
8	محايد	1.066	3.00	1	17	13	9	5	X14
				2.2	37.8	28.9	20	11.1	
11	محايد	0.999	2.84	0	15	12	14	4	X15
				0	33.3	26.7	31.1	8.9	
1	محايد	0.919	3.13	1	18	13	12	1	X16
				2.2	40	28.9	26.7	2.2	
محايد		0.972	2.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للدمج					
15	محايد	1.120	2.80	1	15	9	14	6	X17
				2.2	33.3	20	31.1	13.3	
5	محايد	1.53	3.07	3	15	11	14	2	X18
				6.7	33.3	24.4	31.1	4.4	
14	محايد	1.147	2.84	1	17	7	14	6	X19
				2.2	37.8	15.6	31.1	13.3	
23	محايد	1.048	2.64	0	13	9	17	6	X20
				0	28.9	20	37.8	13.3	

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

13	محايد	1.065	2.84	2	12	12	15	4	X21
				4.4	26.7	26.7	33.3	8.9	
محايد		1.182	2.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعلم					
6	محايد	0.878	3.04	2	11	20	11	1	X22
				4.4	24.4	44.4	24.4	2.2	
24	محايد	1.007	2.62	1	8	15	15	6	X23
				2.2	17.8	33.3	33.3	13.3	
22	محايد	1.041	2.69	1	10	14	14	6	X24
				2.2	22.2	31.1	31.1	13.3	
16	محايد	1.106	2.78	1	14	10	14	6	X25
				2.2	31.1	22.2	31.1	13.3	
غير موافق		0.806	2.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستحواذ					
محايد		1,053	2,85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرات الديناميكية					

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (08) أنَّ أفراد عينة الدراسة محايدين على أنَّ وجود القدرات الديناميكية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحياذ 2.85، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أنَّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على القدرات الديناميكية، حيث بلغ الانحراف الكلي (1,053).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياذ أفراد العينة على القدرات الديناميكية، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

بعد الاستشعار:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد الاستشعار بلغ (2.65) وبانحراف معياري بلغ (1.012). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.76، وانحراف معياري مساوي لـ 1.048 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.71، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.991 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.71، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.014 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 3، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.69، وانحراف معياري مساوي لـ 0.973 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي

المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.42، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.055 بتوجه نحو درجة "غير موافق".

بعد التنسيق:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد التنسيق بلغ (3.58)، وبانحراف معياري بلغ (1.288). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 7 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.11 وانحراف معياري مساوي لـ 1.049 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.009 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.053 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 6، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96 وانحراف معياري مساوي لـ 1.147 بتوجه نحو درجة "محايد"، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 10، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87 وانحراف معياري مساوي لـ 1.120 بتوجه نحو درجة "محايد" وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.84. وبانحراف معياري مساوي لـ 1.065 بتوجه نحو درجة "محايد"

بعد الدمج:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد الدمج بلغ (2.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.972). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.13، وانحراف معياري مساوي لـ 0.919 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.02، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.941 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.066 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 15 وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.84، وانحراف معياري مساوي لـ 0.999 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة 12 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.73، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.939 بتوجه نحو درجة "محايد".

بعد التعلم:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد التعلم بلغ (2.83)، وبانحراف معياري بلغ (1.182). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07، وانحراف معياري مساوي لـ 1.53 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.84، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.065 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة 19 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.84، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.147 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 17، وهذا

بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.80، وانحراف معياري مساوي لـ 1.120 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 20 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.64، وانحراف معياري مساوي لـ 1.048 بتوجه نحو درجة "محايد".

بعد الاستحواذ:

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد الاستحواذ بلغ (2.22)، وانحراف معياري بلغ (0.806). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.04، وانحراف معياري مساوي لـ 0.878 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.78، وانحراف معياري مساوي لـ 1.106 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة 24 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.69، وانحراف معياري مساوي لـ 1.041 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 23 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.62، وانحراف معياري مساوي لـ 1.007 بتوجه نحو درجة "محايد".

ثانياً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول مشاركة المعرفة

للتعرف على مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء مشاركة المعرفة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مشاركة المعرفة، والتي تتمثل في فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية والثقة ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (24) عبارة، والموضحة في الجدول رقم (09)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة لمشاركة المعرفة.

جدول 9: استجابة افراد عينة الدراسة نحو اثر مشاركة المعرفة في المؤسسة

المعيار الأول	مؤشر	مؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
Y1	3	10	9	22	1	7
	6.7	22.2	20	48.9	2.2	
Y2	4	9	9	22	1	9
	8.9	20	20	48.9	2.2	
Y3	2	9	12	21	1	5
	4.4	20	26.7	46.7	2.2	
Y4	4	15	10	14	2	21

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

				4.4	31.1	22.2	33.3	8.9	
14	محايد	1.210	3.11	3	20	7	9	6	Y5
				6.7	44.4	15.6	20	13.3	
محايد		1.069	3.11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرق العمل					
17	محايد	1.066	3.00	1	17	13	9	5	Y6
				2.2	37.8	28.9	20	11.1	
24	محايد	1.131	2.76	0	18	4	17	6	Y7
				0	40	8.9	37.8	13.3	
8	محايد	1.134	3.18	4	17	11	9	4	Y8
				8.9	37.8	24.4	20	8.9	
15	محايد	1.021	3.04	1	18	11	12	3	Y9
				2.2	40	24.4	26.7	6.7	
16	محايد	1.055	3.02	3	13	14	12	3	Y10
				6.7	28.9	31.1	26.7	6.7	
محايد		1.081	3.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
20	محايد	1.065	2.96	1	17	10	13	4	Y11
				2.2	37.8	22.2	28.9	8.9	
10	محايد	0.919	3.13	2	14	19	8	2	Y12
				4.4	31.1	42.2	17.8	4.4	
1	موافق	1.000	3.67	6	27	5	5	2	Y13
				13.3	60	11.1	11.1	4.4	
13	محايد	1.112	3.11	2	20	8	11	4	Y14
				4.4	44.4	17.8	24.4	8.9	
22	محايد	1.014	2.87	0	16	11	14	4	Y15
				0	35.6	24.4	31.1	8.9	
محايد		1.022	3.14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك					
11	محايد	0.959	3.11	2	16	13	13	1	Y16
				4.4	35.6	28.9	28.9	2.2	
23	محايد	1.021	2.84	1	14	10	17	3	Y17
				2.2	31.1	22.2	37.8	6.7	
19	محايد	0.952	2.96	0	17	11	15	2	Y18
				0	37.8	24.4	33.3	4.4	

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

12	محايد	1.049	3.11	3	15	14	10	3	Y19
				6.7	33.3	31.1	22.2	6.7	
غير موافق		0.796	2.40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة المعرفية					
4	محايد	0.933	3.24	2	19	13	10	1	Y20
				4.4	42.2	28.9	22.2	2.2	
2	موافق	0.783	3.42	1	23	16	4	1	Y21
				2.2	51.1	35.6	8.9	2.2	
6	محايد	0.886	3.18	1	17	18	7	2	Y22
				2.2	37.8	40	15.6	4.4	
18	محايد	1.087	3.00	3	13	14	11	4	Y23
				6.7	28.9	31.1	24.4	8.9	
3	محايد	1.031	3.27	2	22	11	8	3	Y24
				4.4	48.9	22.2	17.8	6.7	
محايد		0.944	3.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقة					
محايد		0.982	2.97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمشاركة المعرفة					

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أنّ أفراد عينة الدراسة محايدين على أنّ وجود مشاركة المعرفة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لحيادهم 2.97، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على مشاركة المعرفة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.982.

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على مشاركة المعرفة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

بعد فرق العمل:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنّ المتوسط الحسابي العام لبعد فرق العمل بلغ 3.11 وبانحراف معياري بلغ (1.069). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.22، وانحراف معياري مساوي لـ 0.951 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.18، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.029 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.16، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.065 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 5،

وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.11، وانحراف معياري مساوي لـ 1.210 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.89، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.092 بتوجه نحو درجة "محايد".

بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعدها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بلغ 3.00 وبانحراف معياري بلغ (1.081). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.18، وانحراف معياري مساوي لـ 1.134 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.04، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.021 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.02، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.055 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 6، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00، وانحراف معياري مساوي لـ 1.066 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.76، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.131 بتوجه نحو درجة "محايد".

بعد السلوك:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعدها السلوك بلغ 3.14 وبانحراف معياري بلغ (1.022). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67، وانحراف معياري مساوي لـ 1.000 بتوجه نحو درجة "موافق". تليها العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.13، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.919 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.11، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.112 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 11، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96، وانحراف معياري مساوي لـ 1.065 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.014 بتوجه نحو درجة "محايد".

بعد الثقافة المعرفية:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعدها الثقافة المعرفية بلغ 2.40، وبانحراف معياري بلغ (0.796). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.11، وانحراف معياري مساوي لـ 0.959 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.11، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.049 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.96،

وبانحراف معياري مساوي لـ 0.952 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.84، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.021 بتوجه نحو درجة "محايد".
بعد الثقة:

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أنَّ المتوسط الحسابي العام لبعد الثقة بلغ 3.22 وبانحراف معياري بلغ (0.944). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.
حيث جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.42، وانحراف معياري مساوي لـ 0.783 بتوجه نحو درجة "موافق". تليها العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.27، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.031 بتوجه نحو درجة "محايد". تليها العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.24، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.933 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 22، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.18، وانحراف معياري مساوي لـ 0.866 بتوجه نحو درجة "محايد". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.00، وبانحراف معياري مساوي لـ 1.087 بتوجه نحو درجة "محايد".

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26). ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية:

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار.
3. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقاً لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة): للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كالموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov). حيث يعتبر

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

من أهم الفروض الاحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي. وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليين:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

جدول 10: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

المتغيرات	قيمة معامل كلموجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	Sig
الاستشعار	0.497	0.966
التنسيق	0.887	0.411
الدمج	0.683	0.740
التعلم	1.166	0.132
الاستحواذ	0.765	0.602
القدرات الديناميكية	0.635	0.815

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

جدول 11: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

المتغيرات	قيمة معامل كلموجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	Sig
فرق العمل	0.955	0.321
تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	0.626	0.827
السلوك	0.858	0.453
الثقافة المعرفية	0.802	0.541
الثقة	0.952	0.325
مشاركة المعرفة	0.570	0.901

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26.

من خلال الجدول رقم (11) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2- اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة: كما ذكرنا سابقاً سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لهذه الفرضيات.

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار لفرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول 12: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الفرضية الفرعية الأولى	فرق العمل	القدرات الديناميكية	الانحدار SSR	1195.852	1	1195.852	4.940	0.032
			البواقي SSE	10408.948	43	242.069		
			الإجمالي SST	11604.800	44			
الفرضية الفرعية الثانية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	القدرات الديناميكية	الانحدار SSR	2354.717	1	2354.717	10.946	0.002
			البواقي SSE	9250.083	43	215.118		
			الإجمالي SST	11604.800	44			
الفرضية الفرعية الثالثة	السلوك	القدرات الديناميكية	الانحدار SSR	2194.719	1	2194.719	10.029	0.003
			البواقي SSE	9410.081	43	218.839		
			الإجمالي SST	11604.800	44			
الفرضية الفرعية الرابعة	الثقافة المعرفية	القدرات الديناميكية	الانحدار SSR	3095.273	1	3095.273	15.641	0.000
			البواقي SSE	8509.527	43	197.896		
			الإجمالي SST	11604.800	44			
الفرضية الفرعية الخامسة	الثقة	القدرات الديناميكية	الانحدار SSR	3620.352	1	3620.352	19.497	0.000
			البواقي SSE	7984.448	43	185.685		
			الإجمالي SST	11604.800	44			

* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نجد:

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.032)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0.032 < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فتُظهر أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0.002 < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.003)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0.003 < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: فتُظهر أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0.000 < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig.} = 0.000 < \alpha=0,05$).

من خلال ما سبق، يظهر أن العلاقة بين المتغيرات خطية ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات الدراسية.

ب- المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل لكل فرضية، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار $(T)^1$. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً، يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0 \text{ و } b_2=0 \text{ و } b_3=0 \text{ و } b_4=0 \text{ و } b_5=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0 \text{ أو } b_2 \neq 0 \text{ أو } b_3 \neq 0 \text{ أو } b_4 \neq 0 \text{ أو } b_5 \neq 0$$

حيث أن:

(b_0) : هو ثابت الانحدار

(b_1) : معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في: فرق العمل

(b_2) : معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

¹ أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

- (b₃): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في: السلوك
- (b₄): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في: الثقافة المعرفية
- (b₅): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الخامس والمتمثل في: الثقة
- والجدول رقم (13) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص فرضيات الدراسة:

جدول 13: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة

الفرضيات	النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت (<i>constant</i>)	52.540	6.012	0.000
	فرق العمل	1.204	2.223	0.032
الفرضية الفرعية الثانية	الثابت (<i>constant</i>)	43.950	5.146	0.000
	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	1.821	3.308	0.002
الفرضية الفرعية الثالثة	الثابت (<i>constant</i>)	42.058	4.435	0.000
	السلوك	1.856	3.167	0.003
الفرضية الفرعية الرابعة	الثابت (<i>constant</i>)	40.957	5.155	0.000
	الثقافة المعرفية	2.521	3.955	0.000
الفرضية الفرعية الخامسة	الثابت (<i>constant</i>)	29.948	3.128	0.000
	الثقة	2.565	4.416	0.003

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (13)، يتضح:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.032)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_2)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.002)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_2) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_3)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.003)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_3) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_4)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_4) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_5)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.003)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_5) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة معنوي.

ج- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة: يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرونوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 14: نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة

الفرضيات	البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرونوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الأولى	البواقي	0.085	0.200*
الفرضية الفرعية الثانية	البواقي	0.070	0.200*

0.200*	0.092	البواقي	الفرضية الفرعية الثالثة
0.200*	0.072	البواقي	الفرضية الفرعية الرابعة
0.200*	0.088	البواقي	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

من خلال الجدول رقم (14) يتضح:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200*)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "فرق العمل لها علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"، والفرضية الثانية تنص على: "تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لها علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"، والفرضية الثالثة تنص على: "السلوك له علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"، والفرضية الرابعة تنص على: "الثقافة المعرفية لها علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"، والفرضية الخامسة تنص على: "الثقة لها علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة".

1. اختبار دور فرق العمل على تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة:

يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين فرق العمل والقدرات الديناميكية، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك

يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "فرق العمل" والمتغير التابع والمتمثل في "القدرات الديناميكية". وكان معامل الارتباط كما هو موضحة في الجدول التالي:

جدول 15: معامل الارتباط بين فرق العمل والقدرات الديناميكية للمؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فرق العمل والقدرات الديناميكية	0.321*	0.032

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.321 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لفرق العمل والقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 16: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لفرق العمل والقدرات الديناميكية

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التصحيح ($\bar{R}^2$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1195.852	1	0.321	0.103	0.082	15.559	4.940	0.032
البواقي	10408.948	43						
الإجمالي	11604.800	44						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن معامل الارتباط لفرق العمل والقدرات الديناميكية قدر بـ (0.321)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.082) أي أن 8.2% من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية راجع إلى فرق العمل وأن الباقي أي (91.80%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (15.559) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور فرق العمل والقدرات الديناميكية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

H_0 = ليس لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في القدرات الديناميكية (Dyca).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في فرق العمل (wot).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

جدول 17: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لفرق العمل مع القدرات الديناميكية

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	6.012		8.739	52.540	الثابت (constant)
0.032	2.223	0.321	0.542	1.204	فرق العمل

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة لفرق العمل على القدرات الديناميكية حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (2.223) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.032) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (..) فإن معادلة خط الانحدار لفرق العمل على القدرات الديناميكية، هي كما يلي:

$$Dyca = 52.540 + 1,204wot$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب فرق العمل فإن القدرات الديناميكية تقدر بـ (52.540). كما أنه كلما زادت فرق العمل بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى: زيادة القدرات الديناميكية بـ (1.204)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 52.540 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

"فرق العمل لها علاقة بتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"

2. اختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة:

يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" والمتغير التابع والمتمثل في "القدرات الديناميكية". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 18: معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية للمؤسسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.002	0.450**	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.450 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 19: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2354.717	1	0.450	0.203	0.184	14.667	10.946	0.002
البواقي	9250.083	43						
الإجمالي	11604.800	44						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرات الديناميكية قدر بـ (0.450)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.184) أي أن 18.4% من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية راجع إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأن الباقي أي (81.6%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (14.667) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_2 x_{2i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في القدرات الديناميكية (Dyca).

(x_2): تمثل المتغير المستقل المتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Tech).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_2): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:
جدول 20: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع القدرات الديناميكية

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	
الثابت (constant)	43.950	8.541		5.146	0.000
تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	1.821	0.550	0.450	3.308	0.002

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرات الديناميكية حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.308) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (..) فإن معادلة خط الانحدار لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على القدرات الديناميكية، هي كما يلي:

$$Dyca = 43.950 + 1.821Tech$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإن القدرات الديناميكية يقدر بـ (43.950). كما أنه كلما زادت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بـ (1.821)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.. وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 43.950 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

" لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

3. اختبار دور السلوك على القدرات الديناميكية للمؤسسة:

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين السلوك والقدرات الديناميكية، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "السلوك" والمتغير التابع والمتمثل في "القدرات الديناميكية". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 21: معامل الارتباط بين السلوك والقدرات الديناميكية للمؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السلوك والقدرات الديناميكية	0.435**	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.435 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للسلوك والقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 22: نتائج تحليل تباين خط الانحدار السلوك والقدرات الديناميكية

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (² R)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2194.719	1	0.435	0.189	0.170	14.793	10.029	0.003
البواقي	9410.081	43						
الإجمالي	11604.800	44						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن معامل الارتباط للسلوك والقدرات الديناميكية قدر بـ (0.435)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.170) أي أن 17% من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية راجع إلى السلوك وأن الباقي أي (83%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (14.793) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_3 x_{3i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في القدرات الديناميكية (dyca).

(x_3): تمثل المتغير المستقل المتمثل في السلوك (beh).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_3): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

جدول 23: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للسلوك مع القدرات الديناميكية

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	4.435		9.483	42.058	الثابت (constant)
0.003	3.167	0.435	0.586	1.856	السلوك

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للسلوك على القدرات الديناميكية حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.167) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (23) فإن معادلة خط الانحدار للسلوك على القدرات الديناميكية، هي كما يلي:

$$Dyca = 42.058 + 1.856beh$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب السلوك فإنَّ القدرات الديناميكية يقدر بـ (42.058). كما أنَّه كلما زادت السلوك بوحدة واحدة فإنَّ هذا سيؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية بـ (1.856)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 42.058 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنَّه: ليس للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنَّه: للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنَّه:

"للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة"

4. اختبار دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة:

يتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناءً على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الثقافة المعرفية" والمتغير التابع والمتمثل في "القدرات الديناميكية". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 24: معامل الارتباط بين الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية	0.516**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) يتضح بأنَّ معامل الارتباط بلغت قيمته 0.516 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 25: نتائج تحليل تباين خط الانحدار الثقافية المعرفية والقدرات الديناميكية

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3095.273	1	0.516	0.267	0.250	14.068	15.641	0.000
البواقي	8509.527	43						
الإجمالي	11604.800	44						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن معامل الارتباط للثقافة المعرفية والقدرات الديناميكية قدر بـ (0.516)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.250) أي أن 25% من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية راجع إلى الثقافة المعرفية وأن الباقي أي (75%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (14.068) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_4 x_{4i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في القدرات الديناميكية (dyca).

(x_4): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المعرفية (kncu).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_4): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

جدول 26: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للثقافة المعرفية مع القدرات الديناميكية

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	
الثابت (constant)	40.957	7.946		5.155	0.000
الثقافة المعرفية	2.521	0.637	0.516	3.955	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للثقافة المعرفية على القدرات الديناميكية حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.955) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) .

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية . وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (26) فإن معادلة خط الانحدار للثقافة المعرفية على القدرات الديناميكية، هي كما يلي:

$$Dyca = 40.957 + 2.521kncu$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الثقافة المعرفية فإن القدرات الديناميكية تقدر بـ (40.957). كما أنه كلما زادت الثقافة المعرفية بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى: زيادة القدرات الديناميكية بـ (2.521)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 40.957 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

" للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

5. اختبار دور الثقة على القدرات الديناميكية للمؤسسة:

يتم اختبار الفرضية الخامسة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الثقة والقدرات الديناميكية، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الثقة" والمتغير التابع والمتمثل في "القدرات الديناميكية". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 27: معامل الارتباط بين الثقة والقدرات الديناميكية في المؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثقة والقدرات الديناميكية	0.559**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.559 عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الثقة والقدرات الديناميكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 28: نتائج تحليل تباين خط الانحدار الثقة والقدرات الديناميكية

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (² R)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	3620.352	1	0.559	0.312	0.296	13.627	19.497	0.000
البواقي	7984.448	43						
الإجمالي	11604.800	44						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن معامل الارتباط للثقة والقدرات الديناميكية قدر بـ (0.559)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.296) أي أن 29.6% من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية راجع إلى الثقة وأن الباقي أي (70.4%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (13.627) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الخامسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الثقة في تحسين القدرات الديناميكية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = b_0 + b_5 x_{5i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في القدرات الديناميكية (Dyca).

(x_5): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الثقة (con).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_5): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

جدول 29: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للثقة مع القدرات الديناميكية

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.003	3.128		9.575	29.948	الثابت (constant)
0.000	4.416	0.559	0.581	2.565	الثقة

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للثقة على القدرات الديناميكية حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.416) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$.

كما ان مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (29) فإن معادلة خط الانحدار للثقة على القدرات الديناميكية، هي كما يلي:

$$Dyca=29.948+2.565con$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الثقة فإن القدرات الديناميكية تقدر بـ (29.948). كما أنه كلما زادت الثقة بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى: زيادة القدرات الديناميكية بـ (2.565)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين..

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 29.948 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه:

" للثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة "

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة التعرف على دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

أولاً: تفسير نتائج دور فرق العمل في تحسين القدرات الديناميكية

تبين من استجابة افراد العينة حول محور مشاركة المعرفة الجدول رقم (09) ان هناك خصائص وسمات لفرق العمل تتوافر فيهم حيث اتجهت كل الإجابات الى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد الأول 3.14 وبانحراف قدره 1.069.

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بدور فرق العمل في تحسين القدرات الديناميكية، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر بـ (0.321)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.082)، أي فرق العمل فسر ما نسبته (8.20%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة لفرق العمل كونها تلعب دورا مهما في حياة المؤسسات من خلال استغلال أقصى طاقة الموجودة لدى الأفراد وتبادل المعارف والخبرات مما يجعلها وحدة متكاملة ومتناسقة تحقق وتصل إلى الأهداف كما أن حل المشكلات بشكل فردي غير كافٍ مما يقتضي العمل كفريق.

ثانيا: تفسير نتائج دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية

تبين من استجابة افراد العينة حول محور مشاركة المعرفة الجدول رقم (09) تتوفر في المؤسسة محل الدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث اتجهت إجابات الافراد الى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني 3.00 وبانحراف قدره 1.081.

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر ب (0.450)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.184)، أي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فسرت ما نسبته (18.40%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة الى الإيجابيات التي تتخلل هذا البعد من خلال المساهمة في تحسين وتفعيل العمليات المعرفية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب كما أنها أكسبت المؤسسة ميزة استراتيجية لما تملكه من خصائص جعلت منها مطلب كافة المجتمعات.

ثالثا: تفسير نتائج دور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية

تبين من استجابة افراد العينة حول محور مشاركة المعرفة الجدول رقم (09) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات السلوك، حيث اتجهت معظم إجابات الافراد الى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث 3.14 وبانحراف قدره 1.022.

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب (0.435)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.170)، أي السلوك فسر ما نسبته (17%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج الإيجابية راجعة الى أن السلوك يتيح مزيدا من التفهم للفرد ويهتم بالأفراد ونشاطاتهم، فالسلوك الذي يبديه الأفراد ويظهر منهم ومن انطباعاتهم يسمح بادراك المثيرات والمتغيرات في البيئة ومنه فهم وتفسير وتصور ما يحتاجونه الآخرون لتحقيق أهدافهم.

رابعا: تفسير نتائج دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية

تبين من استجابة افراد العينة حول محور مشاركة المعرفة الجدول رقم (09) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الثقافة المعرفية، حيث اتجهت معظم إجابات الافراد الى "غير موافق" وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع 2.40 وبانحراف قدره 0.796.

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بأثر الثقافة المعرفية على القدرات الديناميكية، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر ب

(0.516)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.250)، أي الثقافة المعرفية فسرت ما نسبته (25%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج الإيجابية راجعة الى كون أن الثقافة المعرفية التي تخلق روح الإلتزام والولاء والتعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة كما أنها تعتبر أحد أهم المقومات الأساسية لنجاح وتطور المؤسسة فعند امتلاك هذه الأخيرة للثقافة المعرفية فهي بذلك توفر بيئة عمل مساعدة.

خامسا: تفسير نتائج دور الثقة في تحسين القدرات الديناميكية

تبين من استجابة افراد العينة حول محور مشاركة المعرفة الجدول رقم (09) ان القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الثقة، حيث اتجهت معظم إجابات الافراد الى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع 3.22 وبانحراف قدره 0.944.

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بأثر الثقافة المعرفية على القدرات الديناميكية، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر بـ (0.559)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.296)، أي التأثير المثالي فسر ما نسبته (29.60%) من التغيرات الحاصلة في القدرات الديناميكية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

هاته النتائج الايجابية التي توصلت اليها دراستنا راجعة الى أن الثقة تلعب دورا أساسيا في التواصل والحوار بين الأفراد وتبادل المعلومات والأفكار كما أن الثقة تعزز فيهم الإحساس بالأمان والإطمئنان اتجاه مؤسستهم، فالمؤسسة التي توجد بها الثقة تشكل لها أحد الدعائم الأساسية وتزيد كمية المعلومات التي يتم تبادلها وتقديم أحسن ما عندهم بكفاءة وفعالية ومنه تحقيق الأهداف.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، اين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة: مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيع 50 استبيان استرجع منها 45، ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26.

وقد تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج أنّ من أبعاد مشاركة المعرفة المتمثلة في: فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية والثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على تلك النتائج تم التوصل إلى أنّ مشاركة المعرفة لها دور في تحسين القدرات الديناميكية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الخاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية مشاركة المعرفة ودورها في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، والتي تم من خلالها فهم دور مشاركة المعرفة في تعزيز وتقوية وتحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، وقد تمت دراسة هذه الإشكالية في فصلين انطلقا.

حيث تمثل القدرات الديناميكية مجموعة القابليات والمهارات والنشاطات التي تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزءا لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل الموارد.

وتعتبر مشاركة المعرفة مكونا أساسيا في إدارة المعرفة وعملية محورية في عملياتها تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات القائمة على إنتاج، نشر وتوزيع المعرفة مثل مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث العملي، وهو ما يجعل هذه المؤسسات أمام تحدي ضرورة اقناع أفرادها لتشارك معارفهم.

وقد تم التعبير عن هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات والتي تعكس جملة من العلاقات التي تربط المتغير المستقل الممثل مشاركة المعرفة بأبعادها المتمثلة في: فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السلوك، الثقافة المعرفية والثقة؛ المتغير التابع والممثل في القدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة في: الاستشعار، التنسيق، الدمج، التعلم والاستحواذ.

قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة وفقا لمجموعة من الفرضيات على الواقع باختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة للمركز الجامعي، وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث توصلنا من خلاله الى نتائج محددة.

أولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الاشكالية محل الدراسة نذكرها فيما يلي:

➤ **بالنسبة للفرضية الاولى:** لفرق العمل دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، حيث أن دور فرق العمل في تحسين القدرات الديناميكية يتضح من خلال أن أنشطة فرق العمل التي تعتبر طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الافراد بهدف رفع أدائهم نحو الافضل وتوحيد جهودهم فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم للوصول الى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

➤ **بالنسبة لفرضية الثانية:** للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، حيث أن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين القدرات الديناميكية يتضح من

خلال أن التكنولوجيا عنصر حاسم في تحسين القدرات الديناميكية مما يتطلب اهتمام بها والحرص على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها وتوفير البنية التحتية والبيئة التنظيمية التي تحفز وتساند الابداع والابتكار.

◀ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** للسلوك دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، حيث أن دور السلوك في تحسين القدرات الديناميكية يتضح من خلال أن التحلي بالسلوك التشاركي والمنفتح يسمح بإثارة نقاشات وحوارات دائمة مع أفراد المؤسسة والخروج بأفكار مبتكرة وجديدة.

◀ **بالنسبة لفرضية الرابعة:** للثقافة المعرفية دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة حيث أن دور الثقافة المعرفية في تحسين القدرات الديناميكية يتضح من خلال أن تشجيع الأفراد بالثقافة المعرفية يسمح بخلق بيئة وجو يسوده التوافق والانسجام والتكامل مما يؤدي إلى أفضل النتائج وإنجاز العمل ومنه الوصول الى الأهداف المسطرة.

◀ **بالنسبة لفرضية الخامسة:** لثقة دور في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة، حيث أن دور الثقة في تحسين القدرات الديناميكية يتضح من خلال أن وجود الثقة وتوفرها بين الافراد يتيح التعامل مع الاشخاص والافصاح عن افكار وتبادل المعلومات والتعاون كما يسمح برفع روح المعنوية لدى العاملين والانغماس في العمل.

ثانيا: التوصيات

- ◀ اقناع الافراد بأهمية المشاركة في تقديم أفكارهم ومكتسباتهم العلمية.
- ◀ المؤسسات التي تريد تدعيم وتحسين قدراتها الديناميكية تتبنى مشاركة المعرفة.
- ◀ يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما.
- ◀ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة ومشاركتها.
- ◀ إتاحة فرصة النقاش والحوار وتبادل الآراء ومشاركة أفراد وأطراف في اتخاذ القرارات.
- ◀ الاهتمام أكثر بالقدرات الديناميكية كمدخل لتعزيز الجانب المعرفي للمؤسسة.

ثالثا: حدود وأفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلا). إضافة إلى أن

موضوعي مشاركة المعرفة والقدرات الديناميكية من المواضيع الواسعة المجال، بحيث لا يمكن الإحاطة بكل جوانبهما

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة مشاركة المعرفة بإضافة متغيرات جديدة، وتأثيرها على القدرات الديناميكية باعتماد نماذج جديدة، بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير مشاركة المعرفة على البراعة التنظيمية، أو مدى تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة الاستراتيجية، إضافة إلى توسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
2. أحمد كاظم بريس اليساري، انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الإستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن اطار تعدد المستويات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
3. إدير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، 2019.
4. أشتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، مصر، 2002.
5. آمال عبد المجيد الحيلة، مروان وليد المصري وأحمد محمد طافش، درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أيام 13 و14 جويلية، جامعة غزة، فلسطين، 2020.
6. برولي سمية، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020.
7. البطاينة، محمد تركي، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، 2010، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
8. بن ونيسة ليلي، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير عمومي، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2016.
9. بوسهوه نذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس، المدية، الجزائر، 2008.
10. بولصباغ رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات، مذكرة ماجستير، تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.

11. توفيق سريع على باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء : دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
12. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائري 03، 2014.
13. ججيق عبد المالك وججيق زكية، وججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار، العدد 51، عنابة، الجزائر، 2017.
14. جفال وردة وججيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 6، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.
15. حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 54، بغداد، العراق، 2018.
16. حسين الطيب يورغدة، 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، المجلد 11، العدد 4.
17. الحميري، بشار عباس و خليل، علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد 10، العدد 03، جامعة بابل، العراق 2018.
18. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس وحמיד على أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2019.
19. خلف لطيف ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق تأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 3، العدد 39، العراق، 2017.

20. خمقاني عنترة، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2018.
21. دبله فاتح، الاساليب الابستمولوجية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010.
22. رشيد صالح عبد الرضا والعبودي، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمنتى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد 4، جامعة القادسية، العراق.
23. الزامل، ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، تاريخ الاطلاع: 2022/04/04، 10:00.
24. زكية بنت ممدوح، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.
25. سلمى محمود محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183، الجزء 02، السعودية، 2019.
26. سمير عماري، دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 08، العدد 01، جامعة حسيبة بن بو علي، الشاف، الجزائر، 2022.
27. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
28. عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة": دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
29. عباس محمد حسين سعيد، تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، المجلد 7، العدد 13، العراق، 2015.
30. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

31. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
32. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، جامعة بني سويف، مصر، 2021.
33. عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
34. عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univers-mila.dz، على الساعة 14:00، 2022/04/12.
35. عيشوش عواطف، القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
36. فايز جمعة صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.
37. قردوية نصر الدين، أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة: دراسة حالة عينة من المؤسسات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد 08، العدد 02، الوادي، الجزائر، 2018.
38. كمال منصوري، خليف عيسى، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 4، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.
39. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المؤسسات، اطروحة دكتوراه تخصص: مقولاتية، جامعة أحمد دراية ادرار، الجزائر، 2021.
40. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999.
41. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999.
42. محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى بيروت، 1999.

43. مريم نشأت عزيز العبيدي، أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية - الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2008.
44. مسعي سمير، اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.
45. معالي عزت محمد النعيمات، أثر التشارك بالمعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2012.
46. مناد أمحمد، اقتصاد المعرفة والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية التنمية والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2021.
47. مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
48. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المؤسسات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام -، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
49. ميثاق هاتف الفتلاوي وانس عقيل مضاض، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرقابة الإستراتيجية: بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة الشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والإقتصاد العدد 23، الجامعة العراقية، العراق، 2020.
50. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة مفاهيم واستراتيجيات وعمليات، الطبعة 2 مؤسسة الوراق، الاردن، 2008.
51. نجوى باقر يعكوب، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، العدد 2، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، 2021.
52. نزار أشريفة وعبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.

53. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
54. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث ودار جدار للكتاب العالمي، الطبعة 1، الاردن، 2009.
55. هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 6، العراق، 2013.
56. هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثني الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 6، العراق، 2013.
57. هند خليفة الصويغي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر، 2020.
58. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية علاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013.
59. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010.
60. وهيبة حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012.
61. Adeniran, T.V., & Johnston, K.A., 2012, Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of south african journal of business management, 6(11), 4088-4099.
62. Bitar, Jad, (2004). A Contingency View of Dynamic Capabilities. Electronic copy.
63. Buckley, Shery (2012). Higher Education and Knowledge Sharing From Ivory Tower to Twenty – First Century, Innovations in Education and Teaching International. Vol. 49, No. 3.
64. Delong, David W. (2004): “Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce”, Oxford University Press (August).

- 65.Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran.
- 66.Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, (1990).
- 67.Nieves Julia, Sabine Haller, Building dynamic capabilities through knowledge resources, **Tourism Management**, Vol.40, N°.1, 2014.
- 68.Pavlou Paul, El Sawy Omar, Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, **Decision Sciences**, Vol.42, N°.1, 2011.
- 69.Zaidi,M.,F.,A., & Othman,S.,N, (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,Vol.2,No.8.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

استبيان حول

الأستاذات/الأستاذة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

أما بعد:

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صممت لجمع المعلومات اللازمة دراسة بعنوان دور مشاركة المعرفة في تحسين القدرات الديناميكية للمؤسسة: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بالمرز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله، راجيين منكم الإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

إشراف الاستاذة:

طباخي سناء

من اعداد الطالبين:

← باغي رضوان

← بن قارة مصطفى محمد إسلام

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	من 25 إلى 34 سنة	
	من 35 إلى 44 سنة	
	من 45 إلى 54 سنة	
	55 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	ماجستير	
	دكتوراه	
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد "ب"	
	أستاذ مساعد "أ"	
	أستاذ محاضر "ب"	
	أستاذ محاضر "أ"	
	أستاذ التعليم العالي	
مدة العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	أكثر من 16 سنة	
عدد مرات المشاركة في الملتقيات وطنية	أقل من 5 مرات	
	من 5 إلى 10 مرات	
	من 11 إلى 15 مرة	
	أكثر من 15 مرة	

قائمة الملاحق

عدد مرات المشاركة في الملتقيات دولية	أقل من 5 مرات	
	من 5 إلى 10 مرات	
	من 11 إلى 15 مرة	
	أكثر من 15 مرة	
عدد مرات النشر في المجلات	أقل من 5 مرات	
	من 5 إلى 10 مرات	
	من 11 إلى 15 مرة	
	أكثر من 15 مرة	
هل انت منخرط (ة) في فرقة بحثية	نعم	
	لا	
هل انت منخرط (ة) في مخبر بحث	نعم	
	لا	

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: القدرات الديناميكية

يهدف هذا المحور إلى معرفة أبعاد القدرات الديناميكية الخمسة، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
الاستشعار:					
01	يسعى المركز الجامعي لجعل البرامج التدريسية متوافقة مع احتياجات سوق العمل.				
02	يبقى المركز الجامعي في حالة استعداد وتأهب لإدراك الإشارات الواردة إليه من محيطه الداخلي والخارجي.				
03	يتوفر لدى المركز الجامعي شبكة معلومات متطورة تساعده على متابعة التطورات والتغيرات الجديدة.				
04	يستجيب المركز الجامعي للآراء والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماته التعليمية.				
05	يمنح المركز الجامعي الوقت الكافي واللازم لعملية تنفيذ أفكار جديدة تتعلق بطرق أداء العمل وتقديم خدماته التعليمية.				
التنسيق:					
06	يوزع المركز الجامعي المهام والواجبات الوظيفية على الأساتذة وفقاً لقدراتهم الذاتية ومؤهلاتهم وخبراتهم المهنية.				
07	توزع إدارة المركز الجامعي المواد والأدوات اللازمة لإنجاز العمل على الأساتذة بطريقة عادلة.				
08	يضع المركز الجامعي قواعد ومعايير موحدة للأداء الجامعي.				
09	يعمل المركز الجامعي على أن يكون هناك توافق بين بين خبرة الأساتذة وإجراءات العمل				

قائمة الملاحق

					يسعى المركز الجامعي لتخصيص موارده المتاحة لكل الموظفين بشكل مناسب.	10
					يضع المركز الجامعي آليات ومبادئ توجيهية سعياً منه لتحقيق التوافق والانسجام والتناسق العالي بين معاهده.	11
الدمج:						
					يحرص المركز الجامعي على تأسيس فهم جماعي مشترك وتوحيد المعرفة بين كل المعاهد.	12
					تسمح إدارة المركز الجامعي بتبادل الآراء، المعارف والخبرات مع الأطراف الخارجية ذات العلاقة به بسهولة.	13
					تدعم إدارة المركز الجامعي تقديم المبادرات، الأفكار والمقترحات الجديدة.	14
					تعمل إدارة المركز الجامعي على دمج وجمع كل الموارد المتاحة ثم توزيعها لتحقيق الرؤى المستقبلية.	15
					تعمل قيادة المركز الجامعي على ضمان التكامل والتجانس بين مهام الموظفين وأنشطتهم المختلفة	16
التعلم:						
					يعمل المركز الجامعي على تحفيز موظفيه لاكتساب واستيعاب معارف جديدة والاستفادة منها.	17
					يسعى المركز الجامعي إلى تطوير وتنمية المعارف الجديدة لتحسين وتطوير أدائه العام.	18
					يحرص المركز الجامعي على تجسيد الأفكار والمعارف المكتسبة من البرامج التعليمية والتدريبية في خدمات تعليمية وبرامج جديدة.	19
					يشجع المركز الجامعي كل الموظفين على التعلم الذاتي في محيط إيجابي مشجع.	20
					يوفر المركز الجامعي كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للتعلم.	21
الاستحواذ:						
					يحرص المركز الجامعي على جمع المعلومات والحصول على المعارف من مصادر متنوعة.	22

قائمة الملاحق

					يحلل المركز الجامعي بيئة عمله الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.	23
					يجمع المركز الجامعي المعلومات بشكل دوري عن احتياجات مجتمعه الداخلي والخارجي.	24
					يعمل المركز الجامعي على توفير كل التقنيات اللازمة والتي تسمح بالتنسيق بين مختلف الأقسام.	25

المحور الثاني: مشاركة المعرفة

يهدف هذا المحور إلى معرفة أبعاد وعناصر تشارك المعرفي ومتمثلة في خمسة أبعاد، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
فرق العمل:						
01	يحرص الأساتذة على التعاون مع الآخرين من خلال تبادل المعرفة المتاحة بينهم.					
02	يحرص الأساتذة على مساعدة بعضهم البعض فيما يحتاجون إليه من معارف وخبرات.					
03	تحقق أجواء التعاون بين الأساتذة أداء أعلى للجميع.					
04	يوجد عمل مشترك بين الأساتذة وتعلم واكتساب جماعي للمعارف والخبرات.					
05	يتشاور أعضاء فرق البحث (اعضاء مخابر البحث، PRFU...) حول الأعمال التي يتم انجازها بهدف تطوير المعارف والأفكار.					
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:						
06	يتم تبادل المعلومات والمعارف بين الأساتذة من استخدام التكنولوجيا المتاحة في المركز الجامعي.					

قائمة الملاحق

					يوفر المركز الجامعي خدمات شبكات الاتصالات (الداخلية والخارجية) لكل العاملين فيه.	07
					يمتلك المركز الجامعي نظاماً لتخزين وحفظ الملفات ومعالجتها.	08
					يستخدم المركز الجامعي التكنولوجيا الرقمية لنقل وتوليد معارف جديدة.	09
					تمتلك الجامعة نظاماً تقنياً لحماية الملكية الفكرية للأساتذة.	10
السلوك:						
					يحرص الأساتذة على مشاركة المعارف التي يملكونها مع الآخرين.	11
					يثق الأساتذة بقدرتهم على التشارك في المعارف مع زملائهم.	12
					يشارك الأساتذة في مختلف الندوات والمؤتمرات العلمية لتعزيز المعارف لديهم.	13
					يتم تشجيع الحوار العلمي بين الاساتذة لتبادل الآراء بينهم.	14
					يساهم الأساتذة ذوي الخبرة في اكتساب زملائهم لمعارف جديدة من خلال مشاركة معارفهم وخبراتهم.	15
الثقافة المعرفية:						
					يعزز المركز الجامعي ثقافة المشاركة لتشجيع تبادل الخبرات والمعارف.	16
					تساهم الثقافة السائدة بالمركز الجامعي في تشجيع العمل الجماعي والتعاوني.	17
					يدعم المركز الجامعي مبادئ وقيم مشاركة المعرفة بين الأساتذة بالمركز الجامعي.	18
					يعتمد المركز الجامعي لوائح تمنح الأساتذة الحرية والاستقلالية لمشاركة المعارف بدون ضغوط.	19
الثقة:						
					تحفز الثقة المتبادلة بين الأساتذة على تشجيع سلوك تشارك المعارف.	20
					تتميز العلاقات بين الأساتذة بالتقارب والأخوة.	21

قائمة الملاحق

					يوفر المركز الجامعي محيطاً من الثقة بين الأساتذة يمكنهم من التعاون للتشارك في معارفهم.	22
					يتيح المركز الجامعي للأساتذة المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.	23
					لدى الأساتذة استعداد لمشاركة معارفهم مع زملائهم دون خوف.	24

شكراً على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

ملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: بوالريحان فاروق أستاذ محاضر (أ)
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: حريز هشام (أ)
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذة: طباحي سناء (ب)
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذة: خندق سميرة (ب)