

تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية للأساتذة في المؤسسات التعليمية (الأطوار التعليمية الثلاث)  
**The effect of knowledge sharing on Collective competencies development of teachers in the educational enterprises (The three educational phases)**

مرازي نجاة<sup>1</sup>، كويد سفيان<sup>2</sup>

MERAZI Nadjjet<sup>1</sup>, KOUDID Sofyane<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، مخبر الابتكار والتسويق، [nadjjet.merazi@univ-sba.dz](mailto:nadjjet.merazi@univ-sba.dz)

<sup>2</sup>جامعة عين تموشنت (الجزائر)، [sou-fy-a@hotmail.fr](mailto:sou-fy-a@hotmail.fr)

تاريخ القبول: 2021/12/13

تاريخ الاستلام: 2021/02/05

ملخص:

يعتبر التشارك المعرفي من بين أهم عمليات إدارة المعرفة التي تسعى إلى زيادة التعاون ومشاركة الأفراد لمعارفهم وتطوير كفاءاتهم الجماعية، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (الثقافة التنظيمية؛ التحفيز؛ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على تطوير الكفاءات الجماعية عن طريق توزيع 100 استبيان منها 92 مسترجعة على مجموعة من الأساتذة في المؤسسات التعليمية للأطوار الثلاثة: الابتدائي، المتوسط والثانوي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومعالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS بحيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي بأبعاده وتطوير الكفاءات الجماعية.

كلمات مفتاحية: المعرفة؛ التشارك المعرفي؛ الكفاءات الجماعية؛ تطوير الكفاءات الجماعية؛ المؤسسات التعليمية.

تصنيف JEL: J24, J31.

**Abstract :**

Knowledge Sharing is the most important Knowledge management process which increases the concerted efforts of individuals to develop their collective competencies. Therefore, this study aimed to find out the impact of knowledge sharing in its four dimensions (organizational culture; motivation; IT and communication) on developing collective competencies By distributing 100 questionnaires, including 92 retrievals, to a group of teachers in educational enterprises of the three stages: Primary, Intermediate and Secondary, using the analytical descriptive approach and data processing through the statistical package program SPSS, so that the study found a statistically significant relationship between Knowledge Sharing and Collective competencies development.

**Keywords:** Knowledge; Knowledge Sharing; Collective competencies; Collective competencies development; Educational enterprises.

**Jel Classification Codes :** J24, J31.

المؤلف المرسل: مرازي نجاة، [nadjjet.merazi@uni-sba.dz](mailto:nadjjet.merazi@uni-sba.dz)

## 1. مقدمة:

يعتبر التعليم أساس رقي المجتمعات والأمم من خلال بناء قادة المستقبل عن طريق المؤسسات التعليمية التي تستدعي توظيف أساتذة ذوي كفاءات قادرة على تقديم أفضل الأعمال والدروس التربوية لإنجاح العام الدراسي، بحيث تكون قائمة على معارف قوية يتحكم فيها هؤلاء والتي تبني كفاءات نشطة عن طريق مزيج منها (Reynaud, 2001)، وغالبا ما تكون هذه المعرفة نابعة من خبرة الأساتذة في عملهم لتكون ضمنية وفردية مترسخة في أذهانهم لأن التجربة تزيد من الكفاءة عن طريق ممارسة المعارف التي يمتلكونها (Held & Riss, 1998)، لكن فيما يخص الأساتذة الجدد فتكون قدراتهم وكفاءاتهم محدودة خاصة عند مصادفتهم لمواقف جديدة وصعبة مقارنة بالأساتذة ذوي الخبرة وهذا ما يستلزم عمليات مشاركة للمعرفة أو ما يسمى بالتشارك المعرفي بينهم؛ الذي ظهر كأول استخدام له في المجال الاقتصادي والإداري للقضاء على مشكل كان سائدا في الماضي وهو خروج المعرفة بخروج صاحبها أي أن المعرفة التي تحصل عليها هذا الفرد في عمله تنتهي من المؤسسة بمجرد غيابه عن العمل، والتي قد تكون ذات قيمة وصعبة التقليد من المنافسين (Massingham, 2008)، لذلك تم استخدام مشاركة المعرفة لخلق التعاون بين الأفراد؛ كذلك لما نتكلم حول المجال التعليمي فأكد لو تقاعد بعض الأساتذة لهم أقدمية وهم خبراء في هذا العمل فسوف يكون هناك نزيف للكفاءات والمعارف؛

لذلك يتطلب وجود تعاون بين الأساتذة والذي من الممكن أن يساهم في بناء كفاءات الأساتذة الجدد وتطوير وتحديث كفاءات الأساتذة الأكثر خبرة في الميدان، ونظرا لأهمية التدريب في بناء وتحسين الكفاءات (Alainati et al., 2010) فإن التعاون بينهم يمكن أن يخلق ما يسمى بالكفاءات الجماعية والتي سوف يطورونها عن طريق التدريب والقيام بحل وضعيات حقيقية في الميدان مع بعض.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

يعتبر المجال التعليمي والتربوي مليئا بالوضعيات والمواقف المتجددة والمشاكل التي تصادف الأساتذة باستمرار وتدريبات وتطويرا لكفاءاتهم، لكن الأوقات التي يلتقي بها الأساتذة مع بعض في المؤسسة أكثر من تلك التي يقضونها في الدورات التدريبية مع المدربين وهذا ما يبيّن الكفاءات الجماعية من خلال مشاركتهم لمعارفهم الخاصة، لذلك نحاول دراسة مشكل نزيف الكفاءات في المؤسسات التعليمية من خلال معرفة أثر مشاركة المعرفة أو التشارك المعرفي بين الأساتذة في العمل على الكفاءات الجماعية وتطويرها في الميدان؛ ومنه نطرح إشكالية دراستنا كالتالي: هل يمكن أن تساهم عملية مشاركة المعرفة في تطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة في المؤسسات التعليمية؟

أما أسئلة البحث فتمثلت فيما يلي: ما هو التشارك المعرفي؟ ما هو تطوير الكفاءات الجماعية؟ وهل يؤثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات التعليمية؟

### 1.2. فرضيات الدراسة:

وبغرض معالجة الإشكالية يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسات التعليمية؛ حيث تنفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية؛

**H2:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية؛

**H3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية؛

**H4:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية؛

### 1.3. أهمية الدراسة:

للموضوع الدراسة أهمية بالغة فمن خلال التشارك المعرفي يمكن للمؤسسات التعليمية بناء الكفاءات الجماعية وزيادة التراكم بينها أو ما يسمى بقانون التراكم *The Law of Synergies* والذي يزيد من قوة العلاقة بين الكفاءات الفردية للأساتذة للوصول إلى الكفاءات الجماعية ثم التنظيمية.

### 1.4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التشارك المعرفي وكيف يمكن يتم داخل المؤسسة التعليمية وأهميته فيها، وأيضا معالجة تأثير التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية في الأطوار الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)؛ كما سوف نعرف كيف يمكن أن تساهم عمليات مشاركة المعرفة في تطوير الكفاءات الجماعية للأساتذة في العمل بحيث سوف ندرس تطوير الكفاءات الجماعية للأساتذة بدلا من الكفاءات البيداغوجية التي لها علاقة بطرق التدريس من خلال دراسة المتغيرات الأربعة الفرعية: الثقافة التنظيمية، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات.

### 1.5. الدراسات السابقة:

لكي تتمكن من معرفة مدى وجود دراسات سابقة تناولت موضوعنا وعالجته وموقع دراستنا الحالية بينها سوف نتطرق إلى أهمها كالتالي:

أجرى *Naim&Lenk(a2017)* إلى دراسة هدفت إلى معرفة تأثير مشاركة المعرفة على الالتزام العاطفي من خلال تطوير الكفاءات ضمن 18 مؤسسات هندية لصناعة البرمجيات، أجريت على الموظفين المولدين بين 1980 - 2000 والذين يصنفون *GenY*، حيث تم توزيع استبيانات على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب 582 من مجتمع الدراسة 3800 موظف، ومعالجة البيانات ببرنامج *AMOS*، فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن لمشاركة المعرفة تأثير إيجابي على تطوير الكفاءات لموظفي الجيل *Y*، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي؛ أما التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه على المؤسسات التركيز على التعلم التنظيمي بغرض تطوير كفاءات موظفيها وعليها زيادة عمليات التشارك المعرفي.

قام عبد المالك ججقيق وزكية ججقيق (2015) بدراسة هدفت إلى معرفة تأثير التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة: السلوك، الثقافة التنظيمية، فرق العمل والتكنولوجيا على الكفاءات البشرية لفئة الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع 36 استبيان صالح من مجتمع الدراسة الذي يقدر

86عامل وتحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS19، فكانت النتائج بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية، أما توصيات الدراسة المؤكدة من الباحثين على ضرورة زيادة عمليات التشارك المعرفي من أجل الارتقاء بالكلية إلى أعلى المستويات.

أما (Kucharska&Erickson (2019) فقام بدراسة هدفت إلى قياس تأثير كفاءة تكنولوجيا التنظيمية بأبعادها الثلاثة: المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، عمليات تكنولوجيا المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على مشاركة المعرفة، حيث تم توزيع استبيان على 910 من عمال المعرفة موظف في بولندا بأدوار وخبرات مختلفة وعبر مختلف الصناعات، بحيث تم تحليل البيانات عن طريق برنامج AMOS أو أشارت النتائج إلى أن البنية التحتية للتكنولوجيا عامل ضروري ولكن ليس كافياً لضمان تدفق مشاركة المعرفة في المؤسسات، في حين أن المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وعمليات تكنولوجيا المعلومات هي كذلك وبالتالي عمليات تكنولوجيا المعلومات ومعرفة تكنولوجيا المعلومات هي عوامل حيوية لدعم المشاركة الفعالة للمعرفة.

الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة: تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعالج موضوع التشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية للأطوار الثلاثة (الابتدائي، المتوسط والثانوي) بحيث يعتبر التشارك المعرفي فيها ضمن الأولويات لتكوين الأساتذة في مكان العمل ونظراً لاعتمادهم على العمل الجماعي والتعاون بغرض زيادة كفاءاتهم وتطويرها بشكل مستمر، على غرار الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع من زوايا مختلفة كدراسة مشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي أو دراسة الموضوع في المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

## 1.6. منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع وأهدافه تم تبني المنهج الوصفي في معالجة الجانب النظري للدراسة والمنهج التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة لمعرفة أثر العلاقة بين المتغيرين.

## 2. مدخل مفاهيمي حول الموضوع:

سوف نتعرف في هذا العنصر على ماهية التشارك المعرفي وخصائصها وأهم العوامل المؤثرة فيه.

### 1.2. التشارك المعرفي:

كما ذكرنا سابقاً مفهوم التشارك المعرفي ظهر لأول مرة في المؤسسات الاقتصادية التي كان هدفها الأسمى هو تحقيق التميز والابتكار لكننا سوف نتعرف على هذا المفهوم وأهم خصائصه وعلى أهم العوامل المؤثرة فيه بصفة عامة بحيث يمكن تطبيق هذه المفاهيم على عدة مجالات سواء كانت تعليمية أو اقتصادية أو إدارية.

#### 1.1.1. مفهوم التشارك المعرفي:

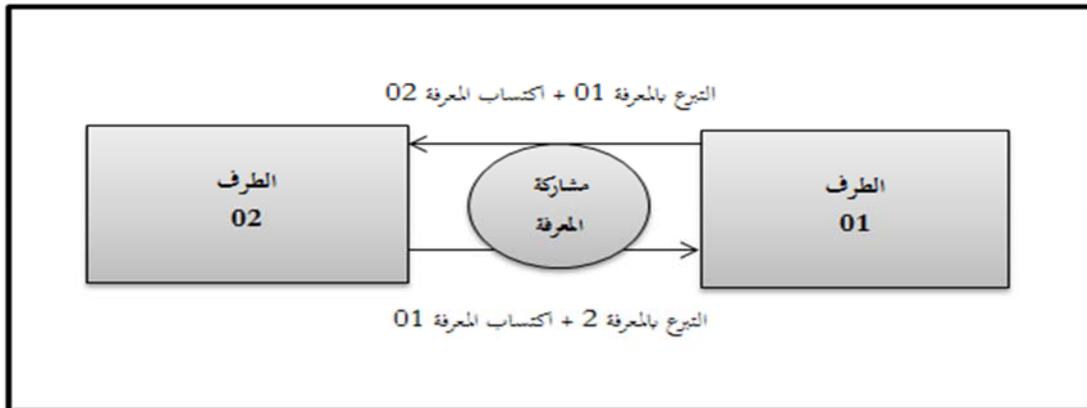
قبل التطرق إلى معنى التشارك المعرفي أو مشاركة المعرفة علينا أولاً تحديد ماهية المعرفة لننتقل بعدها إلى كيف تتم هذه العملية فحسب (Davenport (1998 فإن المعرفة هي خلاصة التفاعل بين المعلومات والخبرات، وهذا يدل على أن مصدر المعرفة هو خبرة الفرد في العمل التي تمكنه من الحصول على المعلومات المتجددة كما أن المعرفة تتطلب تطبيق هذه المعلومات في الميدان وتعامل الفرد مع المواقف المختلفة بناء على هذه المعرفة بحيث أنها تعتبر مورد أساسي لبناء الكفاءات.

أما مشاركة المعرفة أو ما يسمى بالتشارك المعرفي الذي يقابله المصطلح الإنجليزي Knowledge sharing أو التقاسم المعرفي الذي يعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة وأهم عملياتها بعد خلق المعرفة واكتسابها، كما يمكن تبسيط مفهوم التشارك المعرفي بناءً على تعاريف باحثين مختلفين بحيث عرّف (Zheng, 2017) مشاركة المعرفة بأنها السلوك الذي يساند الآخرين على تلقي المعرفة (ص. 52) وهذا يدل على أنها عبارة عن تصرف حضاري واع يساعد أفراد على إنجاز أعمالهم عن طريق تقاسم المعرفة بينهم و تبادلها، وبالتالي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد مالكي المعرفة، كما يعتقد (Ipe, 2003) و (Nonaka & Takouchi, 1995) أن مشاركة المعرفة بين الأفراد هي العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة الفردية الضمنية إلى الآخرين بشكل صريح ومفهوم، وبالتالي هي عملية تحول المعرفة الفردية التي يمتلكها الفرد من تجاربه وخبراته إلى معرفة جماعية يستفيد منها الآخرين، وبناءً على ما سبق ذكره يمكن أن نختصر مفهوم التشارك المعرفي بأنه عملية دقيقة تتكون من طرفين فأكثر يتم فيها تقاسم وتبادل المعرفة بين الأفراد أو الجماعات من أجل خلق نوع من التفاعل والتعاون بين مالكي المعرفة أي الأفراد الذين سهرروا على تطبيق المعرفة في عملهم من خلال المعلومات التي تحصلوا عليها وأيضاً مستقبلية المعرفة الذين لهم نية في الحصول على هذه المعرفة وتحقيق عمل جماعي متناسق.

### 1.1.2. خصائص مشاركة المعرفة:

وهي المميزات والأمر التي يجب أن تتوفر في عملية تبادل المعرفة حتى نقول أنها عملية تشارك معرفي فحسب الباحث (Zheng, 2017) فإن عملية مشاركة المعرفة حتى تنجح تتطلب مجموعة من الخصائص المهمة وهي: أن مشاركة المعرفة عبارة عن سلوك فردي ووعي طوعي؛ نتيجته مشتركة بين طرفين أو أكثر أحدهما هدفه هو اكتساب المعرفة، وبالتالي يمكن استنتاج خصائص التشارك المعرفي في أنه سلوك فردي أي أنه يبدأ من الفرد ويصل إليه، بمعنى أن المعرفة تنطلق من شخص مرسل والذي يعتبر مالكا للمعرفة إلى آخر مستقبل لها بحيث يتبادل الطرفان الأدوار في نفس الوقت فالشخص المالك للمعرفة يمكن أن يكون في نفس الوقت مستقبل لها وهذا ما يبيّن عمليات التكامل بين الطرفين كما يوضحها الشكل رقم 01.

**الشكل رقم 01: مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة**



**المصدر:** من إعداد الباحثين بناءً على الأدبيات النظرية

كما لا يستطيع الفرد مشاركة معارفه حتى يتأكد من تبادل هذه المعارف مع أطراف أخرى لذلك ذُكر أنه سلوك واعي مسبق والذي يعتمد على مدى وجود بيئة مشجعة للمشاركة المعرفة والتي تقدم نتيجة مشتركة أو نتيجة جماعية تمتاز بالتعاون والتكامل؛

كما لا يخفى علينا أنه لا يمكن للمالك المعرفة أن يقدم معرفته على طبق من ذهب بل تتطلب وجود علاقات ثقة بين الطرفين و تعاون بينهم.

#### 4.1.2. العوامل المؤثرة في عملية التشارك المعرفي:

وهي تلك العوامل المساعدة على تحقيق عملية التشارك المعرفي وتبادل المعرفة في المؤسسة والتي اعتبرناها في دراستنا كمتغيرات فرعية للمتغير الرئيسي المستقل التشارك المعرفي، والتي يمكن إجمالها فيما يلي: الثقافة التنظيمية، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات.

– **الثقافة التنظيمية: Organizational Culture** تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في خلق ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسة بحيث وضح(1999)Zack أن عملية مشاركة المعرفة تتطلب وجود بيئة مفتوحة وحررة داخل المؤسسة، وبالتالي وجود بيئة مشجعة من خلال خلق جو يمتاز بحرية الاتصالات بين الأفراد من خلال عملية التبادلات المعرفية بما يعزز العلاقات بين الأفراد وأيضا تعتبر الثقافة التنظيمية أساسا لتعزيز الثقافة التشاركية للمعرفة في المؤسسات بدعم من الإدارة التي يجب أن تقدر بدورها أهمية مشاركة المعرفة والتي تترجمها إلى المستويات الأخرى حتى يقتنع بها الأفراد و غالبا يكون ذلك من خلال تقديم تحفيزات من قبل الإدارة للمشاركين في هذه العملية والذين يمثلون الأساتذة في المؤسسات التعليمية. كما نعلم أنه لكي يصل الفرد إلى درجة مشاركة معارفه يجب أن يكون على اقتناع بضرورة مشاركتها وبالتالي يأتي دور المؤسسة في خلق ثقافة تنظيمية أكثر فاعلية تحفز على التشارك المعرفي وتبين مدى استفادة كل طرف من هذه العملية، لأنه غالبا المالك للمعرفة لا يشاركها بدون أن يرى أن هناك فائدة يحققها جراء هذه العملية.

– **التحفيز: Motivation** كما ذكرنا أعلاه أن المؤسسة تلعب دورا حاسما في دعم ثقافة التشارك المعرفي من خلال تشجيعها لهذه العملية ودعم الأفراد المالكين للمعرفة وتقديم لهم الحوافز المختلفة مادية كانت أو معنوية وهذا ما أكده الباحث(2015)Wamitu أنه لا يمكن أن تتم عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد إلا إذا توفرت لديهم دوافع عالية ومقابلا لذلك(ص.115)معناه إذا أردنا أن تنجح عمليات مشاركة المعرفة يجب أن تأخذ المؤسسات والإدارات التحفيز بعين الاعتبار بحيث يتطلب أن يملك المشارك للمعرفة دافع قوي لذلك الذي يمكن أن تقوم المؤسسة بخلقه عن طريق توفير الحوافز المختلفة حتى تفجر هذه الطاقات البشرية وتستخرج تلك المعارف الضمنية المترسخة في أذهانهم.

– **تكنولوجيا المعلومات: Information Technology** حتى تنجح الاتصالات في دعم عملية التشارك المعرفي يجب أن يتوفر العامل التكنولوجي الذي له دور أساسي في مشاركة المعرفة وحتى في عملية التعلم التنظيمي ليدعم عمليات الاتصال بين الوحدات في المؤسسة ويزيد من نسبة التفاعلات بينهم بحيث تتطلب(2015) Wamitu التكنولوجيا أن يكون الفرد مدربا على استخدامها(ص.114)بحيث يتمثل دور المؤسسة في هذه المرحلة بتوفير تكنولوجيا من تجهيزات وبرمجيات مساعدة في عملية التشارك المعرفي وتساهم في تطوير كفاءات الأفراد فيها، كما أن تكنولوجيا المعلومات تساعد في توفير قاعدة بيانات وذاكرة للمؤسسة خاصة في المؤسسات الهادفة للتميز كالمؤسسات الاقتصادية.

– **الاتصالات: Communication** يمكن القول أن الاتصال يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ويعتبر محفزا لخلق جو من الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسات ليسهل عملية التشارك المعرفي فيها، بحيث تحقق (Hansen, 1999) تأثير شبكة العلاقة بين الأفراد على مشاركة المعرفة، ثم أكد (Reagans & Mcevily, 2003) أن على المؤسسات فهم ديناميكية العلاقات بما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد، أي أن البيئة التي تسودها علاقات قوية تكون عملية التشارك المعرفي فيها بغزارة واستمرار لأن العلاقات الإنسانية الجيدة ما بين أفراد المؤسسة تساهم في مشاركة المعرفة وهنا يظهر مفهوم التعلم التنظيمي الذي ينبع من ثقافة التشارك المعرفي ولما نتكلم حول الاتصالات فإننا لا نحصيها في مستوى معين بل نتكلم عن مختلف المستويات، أي الاتصال الصاعد والنازل بين مستوى معين وآخر أعلى منه سلطة، وأيضا يشمل الاتصال حتى في نفس المستوى أي بين العمال أو الإداريين، وبالتالي فإن الاتصالات سواء كانت رسمية أو غير رسمية فإنها تساهم في عملية اثراء الرصيد المعرفي أيضا في عملية مشاركة المعرفة.

**ملاحظة:** تعتبر العوامل الأربعة مرتبطة ببعضها البعض فلا يمكن أن يتحقق التشارك المعرفي دون أن يتم تحقيق أحد العوامل الأربعة: الثقافة التنظيمية، التحفيز، تكنولوجيا المعلومات، الاتصالات.

## 1.2. تطوير الكفاءات الجماعية:

سوف نتعرف في هذا العنصر على الكفاءات الجماعية وكيف تتم عملية تطويرها.

### 1.2.1. تطوير الكفاءات الجماعية:

قبل التطرق إلى مفهوم تطوير الكفاءات الجماعية سنتطرق إلى ماهية الكفاءات الجماعية والتي تُعنى بعملية التطوير حيث أن مفهوم الكفاءات لاقى اختلافات كبيرة وتنوع في التعاريف نظرا لتنوع البيئات المختلفة للمفهوم، فقد عرفها (Le Boterf, 2010) أنها تعاون وتراكم للكفاءات الفردية وليست جمعا لها، وذلك يظهر بأن الكفاءة الجماعية هي تنسيق بين الكفاءات الفردية وليست جمعا لها ومحصلة التعاون والتلاحم بين الكفاءات الفردية لخلق كفاءات جماعية؛ وهناك منظور آخر اعتبر أن الكفاءات الجماعية مرتبطة بالقدرة، فحسب (Chédotel & Krohmer, 2014) فإن الكفاءة الجماعية هي القدرة على القيام بعمل جماعي في فريق عمل لحل أي مواقف مصادفة، وهذا بين أن الكفاءة الجماعية قائمة على عمل جماعي منسق ومتقن مبدؤه التعاون، وبالتالي هنا الباحثان يركزان على العمل الجماعي في الكفاءة الجماعية والتي تكون ضمن فريق عمل متناسق، وهذا ما يهب للكفاءات الجماعية القدرة على القيام بالعمل وتوفير الحل الجماعي عند مواجهة مواقف صعبة. من خلال المفاهيم السابقة الذكر يمكن تعريف الكفاءات الجماعية أنها محصلة من التفاعلات المختلفة بين الكفاءات الفردية وليست مجرد تجميع لها قائمة على التكامل والتنسيق في إطار هدف جماعي موحد يحقق استفادة جماعية نحو تحقيق سمو للمؤسسة، من خلال تبادل المعارف المختلفة والمميزة نحو فريق عمل قائم على التنسيق والتلاحم والتفاعل بين أعضائه بغرض الاستفادة من التعلم الجماعي.

أما تطوير الكفاءات الجماعية فيسعى إلى تجديد الكفاءات التي بحوزة أفراد المجموعة بحيث أنها تسعى إلى الوصول إلى الحل الجماعي والقضاء على المشكلات التي تواجه أعضاء المجموعة وذلك من خلال تجديد الكفاءة الجماعية التي يشتركون في بنائها وتحسينها بما يتناسب مع التغيرات بأنواعها خاصة التكنولوجية فحسب (Siriwaiprapan, 2004)، كما ورد في عبد الصمد، (2018) يعتبر تطوير الكفاءات الجماعية عملية تسعى إلى تحسين الاتجاهات السلوكية للكفاءات الجماعية لتسهيل عملية التكيف،

بمعنى آخر هو عملية اكتساب الكفاءات معارف حديثة بأشكالها الثلاث - النظرية - العملية والسلوكية (Savoir-Faire, Savoir, Savoir-Etre) والتي بدورها تساعد في جعل الكفاءة أكثر تكيفا مع البيئة المتغيرة، أما تطوير الكفاءات الجماعية يكون بمنظور جماعي الغرض منه تحقيق أهم أهداف المؤسسة ألا وهو التميز في السوق<sup>2</sup> ففي حال المؤسسات التعليمية يتم بناؤها من خلال فرق العمل بين الأساتذة والتي يتم تقييمها في الدورات التدريبية.

### 1.2.2. كيف يتم تطوير الكفاءات الجماعية؟

لكي تتم عملية تطوير ناجحة للكفاءات الجماعية حسب (Le Boterf, 2010) يتطلب توفير مجموعة من الخصائص في عمليات تطوير لهذه الكفاءات من بينها: وجود عمليات تقييم مستمر لكفاءات الجماعية التي تتطلب أن تكون العلاقات بين الكفاءات قائمة على التعاون ليس فقط إضافة لها، كما أن التدريب يرتبط بالممارسة المهنية التي تكون منظمة وقائمة على معايير دقيقة، هذه الخصائص المحددة تعتبر أساسية في الحفاظ على الكفاءات الجماعية وضمان التطوير المستمر لها، كتنظيم حالات العمل بطرق متجددة تسمح بالتحسين المستمر للكفاءات، وأيضاً دور وأهمية التدريب والاتصال بين الكفاءات الذي يحث على التعاون بينها والتفاعلات القوية المتبادلة بينها وأيضاً عمليات متابعة هذه التطورات من خلال التقييم المستمر لهذه الكفاءات ومقارنتها بما سبق، ولكن قبل ذلك على المؤسسة تحضير خطط دقيقة عن أساليب التدريب التي تود استخدامها في الدورات التدريبية الجماعية وأيضاً خطط لكيفية تقييم الكفاءات وما هي المعايير المحددة لذلك، كما يمكن أن يتم تطوير الكفاءات الجماعية عن طريق أساليب منها:

- **التدريب القائم على الكفاءة:** وصفه (Lévy-leboyer, 2011) بأنه عملية مستمرة وشاملة تسمح للفرد للإثبات كفاءته في الميدان، بحيث يركز هذا التدريب على أهمية الممارسة في العمل وما يمكن أن تضيقه كتجربة تزيد من كفاءته؛

- **Coaching:** وصفه (Held & Riss, 1998) أنه عبارة عن التعلم بالقدوة، بحيث يكون من خلال المدير المباشر للفرد يرافقه في أداء عمله ويساهم في تطوير كفاءته (Miloud & Samah, 2012) من خلال تقديم الاقتراحات والتوجيهات ويضعه في مواقف تشجعه على تجاوزها بنفسه تحت مرافقته وهكذا يستطيع الفرد أن يتعلم في مكان عمله.

بالإضافة إلى ما سبق هناك أسلوبين لا يقلان أهمية وهما: (Miloud & Samah, 2012)

- **التدريب في منصب العمل:** الذي يهتم التدريبات يركز على المهارات العملية التي لها علاقة بمنصب العمل ومن المهم للأفراد التحكم فيها لكي يستطيع حل المواقف المختلفة وتحقيق نتائج مرضية، وخاصة في فرق العمل التي تكون قائمة على التعاون تتطلب أيضاً التحكم في هذا النوع من المهارات التي تساعد في تخطي مشاكل العمل.

- **التعلم من خلال العلاقات:** هذا النوع من التعلم مختلف تماماً عن التدريب الذي سبقه بحيث يركز بصفة أساسية على معرفة التصرف (Savoir-Etre) وبناء العلاقات ودوره في تطوير الكفاءات خاصة الجماعية، هذا النوع من التعلم بالضبط له علاقة كبيرة

---

<sup>2</sup>بمعنى آخر أن تطوير الكفاءات الجماعية يهتم بزيادة وتحسين الكفاءات الجماعية الذي يهدف إلى تحقيق التميز عن طريق إستراتيجية المؤسسة وهذا يتم استخدامه في المؤسسات الاقتصادية للتميز في السوق في حال كانت المؤسسة اقتصادية هدفها مادي بدلاً من المؤسسات التعليمية التي لا تهدف إلى تحقيق ربح مادي وإنما هدفها اجتماعي للطلبة.

بموضوعنا بحيث أن عملية التشارك المعرفي يمكن أن تساهم في عملية تطوير الكفاءات من خلال العلاقات الجيدة بين الأفراد في المؤسسة، وهذا ما يدخل ضمن مفهوم التعلم التنظيمي.

## الجانب التطبيقي:

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

اخترنا الدراسة الميدانية في المؤسسات التعليمية<sup>3</sup> نظرا لوجود عملية مشاركة المعرفة بين الأساتذة وأيضا تتم فيها عملية تطوير الكفاءات عن طريق أسلوب Coaching والتدريب من خلال العلاقات خاصة بين الأساتذة المتربصين والمتحققين بالمناصب الجديدة والأساتذة المكونين والذين يمتلكون خبرة في الميدان بشكل يعزز ويطور كفاءات الأساتذة خاصة في نفس التخصص، وأيضا يستخدم في مجال التربية والتعليم فرق عمل تقوم على تطوير أفكار وأساليب مفيدة في عملية التدريس خلال الدورات التدريبية المتواصلة على مدار السنة، حيث قمنا بتوزيع 100 استبيان على عينة مكونة تشمل الأطوار الثلاثة للتعليم وهي: الطور الابتدائي، المتوسط والطور الثانوي في مدينة سيدي بلعباس على 14 مؤسسة تعليمية، تم استرجاع 92 استبيان صالح للاستعمال؛ ومن أجل دراسة موضوع التشارك المعرفي وأثره على تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية قسمنا استمارة الاستبيان إلى جزئين: الجزء الأول: يخص البيانات الديموغرافية حول مجتمع الدراسة وهي: الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي والطور التعليمي (الابتدائي، المتوسط و الثانوي)؛ الجزء الثاني: يحتوي على محاور الاستمارة بعدد فقرات الاستبيان 25 فقرة مقسمة على محورين: المحور الأول يمثل المتغير المستقل التشارك المعرفي والذي يحتوي على 15 سؤال والمحور الثاني يمثل المتغير التابع تطوير الكفاءات الجماعية للأساتذة في المؤسسات التعليمية للأطوار الثلاثة (ابتدائي، متوسط وثانوي) والذي يحتوي على 10 أسئلة.

### 2. تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

#### 2.1. صدق وثبات الدراسة:

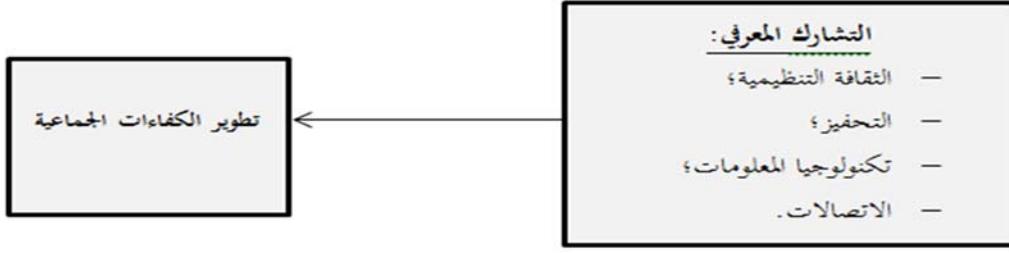
تم حساب موثوقية الاستبيان حساب معامل ألفا كرومباخ's Alpha crombach وكانت النسبة 71.9% للتأكد من أن درجة التأيد له تبقى ثابتة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم وهي نسبة تدل على درجة مقبولة من الموثوقية وبهذا تكون أداة القياس قد تم اختبارها والتأكد من ثباتها.

#### 2.2. نموذج الدراسة:

وبغرض تفسير العلاقة بين المتغيرات والتأكد من الفرضيات يمكن اقتراح نموذج للدراسة الحالية التالي:

<sup>3</sup>المؤسسات التعليمية: وهي المدارس الابتدائية والمتوسطات والثانويات التي توظف أساتذة الذين يتعاونون لتطوير كفاءاتهم وتجمعهم علاقات لمشاركة معارفهم والولوج ضمن دورات تدريبية في تخصصاتهم.

الشكل 02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الأدبيات النظرية

### 2.3. خصائص مجتمع الدراسة:

الجدول رقم 01: المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية:	التكرار:	المتغيرات الديموغرافية:	
% 23.9	22	ذكر	الجنس
		أنثى	
% 76.1	70	من 22 سنة إلى 25 سنة	العمر
		من 26 سنة إلى 39 سنة	
		من 40 سنة فأكثر	
% 3.30	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		من 5 إلى 7 سنوات	
		أكثر من 7 سنوات	
% 60.9	56	الابتدائي	الطور التعليمي
		المتوسط	
		الثانوي	
% 35.9	33		
% 21.7	20		
% 30.4	28		
% 47.8	44		
% 39.1	36		
% 27.2	25		
% 33.7	31		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 01 يتضح بأن أكثر من نصف عمال المؤسسات التعليمية هم إناث بنسبة 76.1% وتوظف بنسبة 60.9% من الأساتذة فئة الشباب القادرين على العمل والإبداع في مهنة التدريس و أكثرهم خبرة بنسبة 47.8% بحيث تتجاوز أكثر من 07 سنوات، أما عينتنا فشملت النسبة الأكبر للطور الابتدائي 39.1% ثم يليها الطور الثانوي.

### 2.4. تحليل المتغير المستقل: التشارك المعرفي

اعتمدنا في دراستنا على سلم ليكارت الخماسي وبالتالي قمنا بحساب طول فترة تصنيف 0.80 عن طريق جدول تصنيفات لدرجات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت الخماسي بحث قمنا بحساب الدرجة 5 التي تمثل موافق بشدة والتي تمثل 100% ونتيجة قسمتهما تعطي 20% ثم نطرحها من 100% فتعطينا 80% أي 0.80 وهي تمثل طول فترة تصنيف درجات المتوسط الحسابي (الجدول رقم 02) والذي يستخدم لمعرفة اتجاه اجابة المستجوبين.

الجدول رقم 02: تصنيف درجات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكارت الخماسي

درجات سلم ليكارت الخماسي:	مجال تصنيف المتوسط الحسابي:	طول فترة التصنيف:	مستوى الدرجة:
1 - غير موافق بشدة	[1.79 - 1]	0.80	مستوى منخفض جدا؛
2- غير موافق	[2.59 - 1.80]		مستوى منخفض؛
3- محايد	[3.39 - 2.60]		مستوى متوسط؛
4- موافق	[4.19 - 3.40]		مستوى مرتفع؛
5- موافق بشدة	[ 5 -4.20]		مستوى مرتفع جدا.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على دراسات سابقة

الجدول رقم 03: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اتجاه المتغير المستقل

المتغيرات الفرعية:	فقرات الاستبيان:	عدد العينات مقسمة حسب سلم ليكارت:						المتوسط الحسابي:	الانحراف المعياري:	الاتجاه العام:
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة			
الثقافة التنظيمية:	1. الإدارة و المفتش يدعمون عملية مشاركة المعلومات بين الأساتذة.	03	12	08	57	12	3,68	0.97	موافق	
	2. يسود مؤسستي جو محفز للتعاون و مشاركة المعلومات.	02	11	07	53	19	3,82	0.96	موافق	
	3. تدعم مؤسستي ثقافة مشاركة المعرفة بين الأساتذة.	01	04	06	56	25	4,08	0.79	موافق	
	4. في مؤسستي يتم عقد اجتماعات وحلقات النقاش والتعاون بين الأساتذة.	04	17	16	43	12	3,45	1,07	موافق	
	5. أملك الدافع للتعلم من الآخرين.	01	00	03	47	41	4,39	0.61	موافق بشدة	
التحفيز:	6. لدي اهتمام بأن أشارك ما تعلمته طوال سنوات عملي مع أساتذة متريصين أو ملتحقين بالمناصب الجديدة.	00	01	05	48	38	4,33	0.63	موافق بشدة	
	7. يتحصل الأستاذ التي يقوم بمشاركة معارفه على تحفيزات مادية	37	22	17	16	00	2,13	1,13	غير موافق	
	8. الأستاذ التي يقوم بمشاركة معارفه يتم شكره تقديرا مجهوداته.	24	28	25	15	00	2,33	1,04	غير موافق	
	9. أستعين بمواقع التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات في مجال عملي.	01	04	05	57	25	4,09	0.77	موافق	
تكنولوجيا المعلومات:	10. توفر مؤسستي تكنولوجيا حديثة من حواسيب والانترنت.	19	42	08	21	02	2,40	1,11	غير موافق	
	11. نتواصل نحن الأساتذة في مجال عملنا عن طريق الانترنت.	08	14	15	46	09	3,46	1,128	موافق	
	12. أستعين ببرمجيات مساعدة لتنمية معلوماتي.	02	10	08	61	11	3,75	0.88	موافق	
	13. أنا على اتصال دائم بأساتذة من مقاطعات أخرى يُدرسون نفس مادتي وأقديهم وأستفيد منهم في مجال عملي.	04	07	13	43	25	3,84	1,04	موافق	
الاتصالات بين الأفراد:	14. علاقتي الجيدة مع بقية الأساتذة تمكنني من الاستفادة من خبراتهم.	08	00	24	51	09	3,66	0.77	موافق	
	15. هناك مشاركة للمعرفة من قبل المدير والمفتش مع الأساتذة.	02	15	22	46	07	3,44	0.93	موافق	
	التشارك المعرفي						3,52	0.35	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 03 فإن معظم الإجابات في محور الثقافة العامة كانت إجابتها بموافق وهذا يدل على أن المستجيبين يرون أن ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسات التعليمية ضرورية في زيادة مشاركة و تقاسم المعرفة بين الأساتذة بحيث أن للإدارة والمفتش دور فيها التي هي بمثابة الإدارة العليا للأساتذة في الأطوار الثلاثة؛ أما فيما يخص التحفيز فإن الاتجاه العام للإجابات كان بين موافق بشدة بمتوسط 4.33 و 4.39 في الفقرة 05 و 06 التي لها علاقة بدافع الأستاذ الذي له دور في تحفيز عملية التعاون مع الآخرين ومشاركة معارفه التي استمدتها من خبرته في الميدان، لكن الفقرتين 07 و 08 التي كانت حول التحفيز المادية أو المعنوية التي يتلقاها الأستاذ جزاء مشاركة معارفه فكان الاتجاه العام للإجابات هو غير موافق بمتوسط 2.13 و 2.33 وبالتالي فإن التحفيز الخارجية من المؤسسات التعليمية قد تعرقل عمليات مشاركة المعرفة فكما ذكرنا سابقا أن الفرد لا يمكنه تقديم معارفه دون مقابل أو تقدير الآخرين لمجهوده في هذه العملية؛

فيما يخص محور تكنولوجيا المعلومات فكانت الإجابات موافق من خلال الفقرة 09 و 11 و 12 التي كانت حول دور مواقع التواصل الاجتماعي والبرمجيات المساعدة في زيادة عمليات مشاركة المعرفة في مجال التعليم؛ أما الفقرة 10 فكانت إجابتها بغير موافق بمتوسط 2.40 نظرا لافتقار المؤسسات التعليمية على تكنولوجيا المعلومات من تجهيزات و انترنيت؛ أما المحور الاتصالات بين الأساتذة والتعاون بينهم فالإتجاه العام فيها كان موافق بمتوسط بين 3.44 حتى 3.84 وبالتالي أثبت أن العلاقات بينهم تزيد من عمليات مشاركة المعرفة و تدعم كفاءاتهم؛ أما فيما يخص متوسط الإجابات للمحور التشارك المعرفي ككل كان بموافق بـ 3.52 وبانحراف معياري إجمالي قدر بـ 0.35 والذي يدل على إثبات المستجيبين أن المؤسسات التعليمية بها درجة معتبرة من عمليات مشاركة المعرفة بين الأساتذة.

## 2.5. تحليل المتغير التابع: تطوير الكفاءات الجماعية

الجدول رقم 04: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اتجاه المتغير التابع

الاتجاه العام:	الانحراف المعياري:	المتوسط الحسابي:	عدد العينات مقسمة حسب سلم ليكارت:					فقرات الاستبيان:
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
موافق	0,97	3,60	12	49	17	11	03	1. توجد فرق وجماعات عمل من الأساتذة في الأيام التكوينية.
محايد	1,10	3,19	05	43	17	19	08	2. يوجد تقييم للعمل الجماعي في المؤسسات التعليمية (من قبل الإدارة أو المفتش).
موافق	1,10	3,41	10	44	20	10	08	3. أنا أستفيد من دورات تكوينية مستمرة وتطورت كفاءاتي من خلالها.
موافق	0,96	3,63	10	56	12	10	04	4. تدعم المؤسسات التعليمية الأساتذة للعمل كفريق متعاون بين أساتذة المادة.
موافق	0,69	4,19	30	53	06	03	00	5. مراقبة الأساتذة المكونين تزيد من معلومات الأساتذة المتربصين أو الجدد.
موافق	0,85	3,94	22	51	12	06	01	6. يتعاون الأساتذة من أجل تطوير كفاءاتهم بشكل جماعي.
موافق بشدة	0,66	4,31	38	46	07	01	00	7. عندما يواجه زملائي مشكلة في مجال العمل أتدخل بشكل ايجابي لتقديم المساعدة لهم.
موافق	0,94	3,89	25	42	16	08	01	8. يتعاون الأساتذة المتربصين بشكل جماعي ويتدخل الأستاذ المكون في الوقت المناسب
موافق بشدة	0,66	4,32	39	45	07	01	00	9. الأستاذ يستطيع حل مشاكل عمله فرديا قبل اللجوء مساعدة الآخرين
موافق	0,71	4,07	23	57	08	04	00	10. يلجأ الأستاذ إلى العمل الجماعي لتطوير كفاءته الفردية و كفاءات المجموعة.
موافق	0,40	3,85	تطوير الكفاءات الجماعية:					

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن الاتجاه العام المتوسط الحسابي الإجمالي محور تطوير الكفاءات الجماعية للأساتذة بموافق بمقدار 3.85 وهو مستوى مرتفع و ايجابي من الاستجابة بانحراف معياري إجمالي بـ 0.40 والذي يدل على إثبات المستوجبين أن المؤسسات التعليمية بما درجة معتبرة من تطوير الكفاءات الجماعية بين الأساتذة من خلال الفقرات رقم: من 01 حتى 10 ما عدا الفقرة 02 التي كانت عن عمليات تقييم للعمل الجماعي كانت بمحايد وهو درجة متوسطة والتي تدل على أن الأساتذة بحاجة إلى زيادة عمليات تقييم لكفاءاتهم باستمرار حتى يلاحظوا مدى تطوير لكفاءاتهم الفردية والجماعية في المؤسسات، كما أن معظم الإجابات أكدت على أهمية الأساتذة ذوي الخبرة في مجال التدريس خاصة بدرجة أساتذة مكونين لهم دور في بناء وتطوير كفاءات الأساتذة الجدد أو ما يسمى بدرجة الأستاذ المتربص والذي لم يتم ترسيمه بعد.

## 2.6. اختبار الفرضيات:

سوف نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال معالجة أثر المتغير المستقل (التشارك المعرفي) بمتغيراته الفرعية على تطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة المؤسسات التعليمية في الأطوار الثلاثة من خلال افتراض أن:  $\text{Sig} < 0.05$  عبر فترات الثقة بنسبة 95% لكل من معلمي الانحدار  $B_0$  و  $B_1$  لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = B_0 + B_1 X$$

$$Y = 1.961 + 0.539 \text{ التشارك المعرفي}$$

### 2.6.1. الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 05: التحليل الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع

تطوير الكفاءات الجماعية:					المتغيرات:
القيمة الثابتة B <sub>0</sub>	معامل الانحدار B <sub>1</sub>	معامل التحديد R <sub>2</sub>	الدلالة: Sig	معامل الارتباط Person	
1.961	0.539	0,229	0.000	0,479	التشارك المعرفي:

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن  $Sig=0.00 < 0.05$  أي الارتباط معنوي موجب بين المتغيرين إذ بلغ 47.9%، وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية (Naim & Lenka, 2017) لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة؛ ولغرض معرفة أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات الجماعية فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي من خلال استخدام معامل التحديد R<sub>2</sub> والذي يدل على أن التشارك المعرفي بنسبة 22.9% من تطوير الكفاءات الجماعية، أما فيما يخص معادلة الانحدار البسيط التي تدل على أنه كلما زاد متغير التشارك المعرفي بمقدار وحدة يؤدي يزيد تطوير الكفاءات الجماعية بـ 0.539 من وحدة انحراف معياري واحد.

وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مؤكدة والتي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية عند مستوى المعنوية 0.05.

### 2.6.2. الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم 06: التحليل الإحصائي للمتغيرات الفرعية والمتغير التابع

تطوير الكفاءات الجماعية:					المتغيرات الفرعية للتشارك المعرفي:
القيمة الثابتة B <sub>0</sub>	معامل الانحدار B <sub>1</sub>	معامل التحديد R <sub>2</sub>	الدلالة: Sig	معامل الارتباط Person	
2.670	0.316	0.209	0.000	0.457	الثقافة التنظيمية
3.750	0.033	0.002	0.677	0.044	التحفيز
3.302	0.164	0.049	0.020	0.243	تكنولوجيا المعلومات
2.840	0.279	1.91	0.000	0.437	الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الأولى: التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات (عبد المالك ججقيق وركية ججقيق، 2015) في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05 فمن خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن  $Sig=0.00 < 0.05$  أي

<sup>4</sup> نسبة 47.9% تفسر معامل الارتباط Person محصورة بين 0.40 و 0.59 وهي نسبة معتدلة تدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة.

الارتباط معنوي موجب بين المتغيرين إذ بلغ 45.7% وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة؛ واستخدام معامل التحديد  $R_2$  والذي يدل على أن التشارك المعرفي بنسبة 22.9% من تطوير الكفاءات الجماعية؛ أما فيما يخص معادلة الانحدار البسيط التي تدل على أنه كلما زاد متغير الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة يؤدي يزيد تطوير الكفاءات الجماعية بـ 0.316 من وحدة انحراف معياري واحد.

وبالتالي فإن هذه الفرضية مؤكدة ويتم نفي الفرضية البديلة التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة

$$Y=2.670+0.316 \text{ الثقافة التنظيمية}$$

التنظيمية وتطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتطوير الكفاءات (Wamitu, 2015) في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05 فمن خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن  $Sig=0.677 > 0.05$  أي الارتباط معنوي موجب

بين المتغيرين إذ بلغ 4.4% وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين التحفيز وتطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة؛ واستخدام معامل التحديد  $R_2$  والذي يدل على أن التحفيز بنسبة 0.2% من تطوير الكفاءات الجماعية؛

أما فيما يخص معادلة الانحدار البسيط التي تدل على أنه كلما زاد متغير التحفيز بمقدار وحدة يؤدي يزيد تطوير الكفاءات الجماعية بـ 0.033 من وحدة انحراف معياري واحد.

$$Y=3.750+0.033 \text{ التحفيز}$$

وبالتالي فإن هذه الفرضية ملغاة ويتم تأكيد الفرضية البديلة التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و

تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الكفاءات (Kucharska & Erickson, 2019) في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05 فمن خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن  $Sig=0.02 < 0.05$

أي أن الارتباط معنوي موجب بين المتغيرين إذ بلغ 24.3% وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة؛ واستخدام معامل التحديد  $R_2$  والذي يدل

على أن تكنولوجيا المعلومات بنسبة 4.9% من تطوير الكفاءات الجماعية؛ أما فيما يخص معادلة الانحدار البسيط التي تدل على أنه كلما زاد متغير تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة يؤدي يزيد تطوير الكفاءات الجماعية بـ 0.164 من وحدة انحراف معياري

$$Y=3.302+0.164 \text{ تكنولوجيا المعلومات}$$

واحد.

وبالتالي فإن هذه الفرضية مؤكدة ويتم نفي الفرضية البديلة التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا

المعلومات و تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وتطوير الكفاءات (Hansen & T, 1999) في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05 فمن خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن  $Sig=0.00 < 0.05$  أي الارتباط

معنوي موجب بين المتغيرين إذ بلغ 43.7% وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين الاتصالات وتطوير الكفاءات الجماعية لأساتذة التعليم في الأطوار الثلاثة؛ واستخدام معامل التحديد  $R_2$  والذي يدل على أن تكنولوجيا المعلومات بنسبة

19.1% من تطوير الكفاءات الجماعية؛ أما فيما يخص معادلة الانحدار البسيط التي تدل على أنه كلما زاد متغير الاتصالات بمقدار وحدة يؤدي يزيد تطوير الكفاءات الجماعية بـ 0.279 من وحدة انحراف معياري واحد.

وبالتالي فإن هذه الفرضية مؤكدة ويتم نفي الفرضية البديلة التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات

$$Y=2.840+0.279\text{الاتصالات}$$

و تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية عند مستوى 0.05.

### 3. خاتمة:

تعتبر عمليات التشارك المعرفي من بين أهم أهداف إدارة المعرفة من خلال تعاون الأفراد في المؤسسة وتقاسمهم لمعارفهم التي تحصلوا عليها من عملهم والتي بدورها تساهم في زيادة عمليات تطوير لكفاءاتهم الفردية وحتى الجماعية، بحيث تمثل مشاركة المعرفة المصدر الحيوي لهذه الإدارة وبنية التعلم التنظيمي (Asrar-ul-haq & Anwar, 2016; Syed et al., 2021)، فمن خلال دراستنا التي أجريت على مجموعة من الأساتذة في المؤسسات التعليمية في الأطوار الثلاثة: الابتدائي، المتوسط والثانوي فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد ثقافة تشارك المعرفة في المؤسسات التعليمية لكن الحوافز الخارجية لا يتم أخذها بعين الاعتبار في هذه المؤسسات سواء كانت مادية كالعلاوات والمنح أو معنوية كالتشجيعات والتقدير للأساتذة الذين ساهموا في هذه العملية خاصة الكفاءات الشبابة التي لها دور في تحقيق مستويات من الإبداع و التجديد في عمليات التدريس؛
- لجوء معظم الأساتذة إلى استعمال الانترنت والبرمجيات المساعدة في عمليات التدريس وحتى الاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعي حتى يتم مشاركة المعرفة بكل سهولة واسترسال بينهم والتي بدورها تساعد في دعم الاتصالات بينهم وبناء العلاقات الفعالة التي لها دور في تسهيل عمليات تقاسم المعرفة؛
- المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تطوير مفهوم الكفاءات الجماعية من خلال استخدام أسلوب الفرق والقيادة والتقييم لعمليات التطوير بشكل مستمر.

كما من الملاحظ أن دراستنا الحالية مختلفة في نتائجها عن الدراسات السابقة (Kucharska & Erickson, 2019; Naim & Lenka, 2017b; عبد المالك ججقيق وركية ججقيق، 2015) لأنها درست عملية مشاركة المعرفة وأثرها على تطوير الكفاءات في المؤسسات التعليمية من خلال متغيرات ديموغرافية ك: الجنس والأطوار التعليمية والخبرة دون استعمال متغيرات كنوع الوظيفة لأنها شملت الأساتذة بغض النظر عن درجتهم المهنية بل توجيه رؤيتهم حول عمليات تطوير الكفاءات في هذه المؤسسات عن طريق مشاركة المعرفة بينهم؛ أما التوصيات التي يمكن أن نقتربها على المؤسسات التعليمية فهي: ضرورة مراعاة الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي حتى يتم نجاح عملية مشاركة المعرفة ويتم خلق دافع للتعلم التنظيمي في هذه المؤسسات وتوفير العامل التكنولوجي من تجهيزات وشبكات التواصل لتوفير تدريب مستمر للأساتذة في هذه المؤسسات دون ابتعاد الأستاذ عن منصبه؛ كما يعتبر من المطلوب على المفتش والإدارة في هذه المؤسسات تقييم الكفاءات الجماعية وتعزيز دورها الفعال في تحسين أداء الأساتذة والذي يعتبر من الخصائص السابقة الذكر التي حددها (Le Boterf, 2010)، كما سيكون من المفضل أن يقوم باحثون آخرون بتوسيع حجم العينة حتى تكون أكثر دقة وتعميما لنتائجها على مجتمع الدراسة.

قائمة المراجع:

- ججيق، عبد المالك وزكية، ججيق. (2015). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبرج. *مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون*, 51، ص.ص. 251-269. <https://doi.org/10.12816/0011898>
- عبد الصمد، سميرة. (2018). دور تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة (Scimat) بولاية باتنة. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*, 06، ص.ص. 308-322. <https://doi.org/123456789/17732/28>
- Alainati, S., Evaluation, I. S., Alshawi, S. N., Evaluation, I. S., Group, I. N., Al-karaghoul, W., Evaluation, I. S., & Group, I. N. (2010). The effect of education and training on competency. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, pp.01-09. <https://doi.org/2438/4364/1/C104>
- Asrar-ul-haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing : Trends , issues , and challenges A systematic review of knowledge management and knowledge sharing : Trends , issues , and challenges. *Cogent Business & Management*, 14(01), pp.01-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Chédotel, F., GRH, C. K.-@, & 2014, U. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective-deux études de cas. @ GRH, 13, pp.15-38. <https://www.cairn.info/revue-agrh>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *How Organizations Manage What They Know*.
- Hansen, & T, M. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(01), pp.82-111. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667032>
- Held, D., & Riss, J. (1998). Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante. *Employeur Suisse*, 13, pp.01-07. <https://doi.org/004/hlddc>
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 02(04), pp.337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2019). Organizational IT Competency , Knowledge Workers and Knowledge Sharing. *Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management*, 01, 665-671. <https://doi.org/335739409>
- Le Boterf, G. (2010a). *Ingénierie et évaluation des compétences* (Cinquième). Editions Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2010b). *Repenser les compétences-Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*. Editions Eyrolles. <https://doi.org/1426878921>
- Lévy-leboyer, C. (2011). *La gestion des compétences:Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Editions Eyrolles.
- Massingham, P. (2008). Measuring the impact of knowledge loss: More than ripples on a pond? *Management Learning*, 39(05), pp.541-560. <https://doi.org/10.1177/1350507608096040>
- Miloud, T., & Samah, S. (2012). L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences. *Revue Des Sciences Humaines*, 27(28), pp.39-59. <https://doi.org/123456789/791/1/32>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(04), pp.01-41. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0334>
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation* (Oxford University Press (ed)).

- <https://3lib.net/book/5291718/62bdd7>
- Reagans, R., & Mcevily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(02), pp.240-267. <https://doi.org/10.1.1.900.9076>
- Reynaud, J. (2001). Le management par les compétences : un essai d ' analyse. *Sociologie Du Travail*, 43(01), pp.07-31. <https://doi.org//10.4000/sdt.34416>
- Syed, A., Gul, N., Khan, H. H., Danish, M., Haq, S. M. N. U., Sarwar, B., Azhar, U., & Ahmed, W. (2021). The Impact of Knowledge Management Processes on Knowledge Sharing Attitude : The Role of Subjective Norms. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 08(01), pp.1017-1030. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1017>
- Wamitu, S. N. (2015). Tacit Knowledge Sharing in Public Sector Departments in Kenya. *Open Journal of Business and Management*, 03(01), pp.109-118. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31011>
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge 45. *Sloan Management Review Summer 1911*, 40(04), pp.45-58. <https://doi.org//10.2307/41166000>
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 05(03), pp.51-58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>
- <https://doi.org//123456789/17732/28>