

استراتيجية التشارك المعرفي وعلاقتها بتحسين القدرة على اتخاذ قرارات

استراتيجية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بجزيرة عبد القادر-أفلو-

**Knowledge sharing strategy And its relationship to
improve the ability to make décisions strategy: a field study
of the institution of hospital at Bajrrah Abd al-Qadir**

فطيمة الزهرة بريطل

المركز الجامعي الشريف بوشوشة آفلو، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الدراسات

الاقتصادية والقانونية ، f.britel@cu-aflou.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2023/02/20 تاريخ القبول: 2023/05/01 تاريخ النشر: 2023/06/07

ملخص:

تعتبر القرارات الاستراتيجية حجر الأساس بالنسبة لعملية الصياغة الاستراتيجية، أين تقوم على ضرورة البحث عن المعارف الجديدة والأفكار الابداعية للوصول الى القرار الاستراتيجي الافضل للمؤسسة. وعليه فان دراستنا هدفت الى البحث عن كيفية تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة من خلال استراتيجية التشارك المعرفي بأبعادها المتمثلة في (تبادل المعرفة، نقل المعرفة، تحويل المعرفة). وفي هذا الاطار تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في المؤسسة الاستشفائية بجزيرة عبد القادر بأفلو، والتي بلغت 60 اطار. وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، تم التوصل الى أن المؤسسة تقوم بتطبيق متغيرات الدراسة بدرجة متوسطة وتطمح دائما لترسيخ ثقافة التشارك المعرفي لدى أفرادها لتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة تفعيل عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة، مع ضرورة أن تكون لدى مسيرها النظرة بعيدة المدى.

كلمات دالة: التشارك المعرفي، المعارف، اتخاذ القرار، القرارات الاستراتيجية، المؤسسة الاستشفائية بجزيرة عبد القادر-أفلو-.

Abstract :

Strategic decisions are the cornerstone of the strategic formulation process, where it is based on the need to search for new knowledge and creative ideas to reach the best strategic decision for the organization. Accordingly, our study aimed to search for how to improve the ability to make strategic decisions in the organization through a strategy of knowledge sharing with its dimensions represented in (knowledge exchange, knowledge transfer, knowledge conversion). In this context, a random sample was selected from the study population represented by the Hospital in Bajrrah Abd al-Qadir in Aflo, which amounted to 60 workers. By using the questionnaire as a tool to collect information, it was concluded that the institution applies the study variables to a moderate degree and always aspires to instill a culture of cognitive sharing among its members to improve the ability to make strategic decisions. Among the most important recommendations that came out of the study is the need to activate knowledge management processes in the organization, with the need for its managers to have a long-term view.

Key words: Knowledge sharing; Knowledges; Strategic decisions; Make decision; Hospital in Bajrrah Abd al-Qadir in Aflo.

مقدمة:

أشارت بعض الدراسات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى استقرار واقع البعد الشخصي في اتخاذ القرار، لأهمية تأثيره في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. وقد استنتج الباحثون أن هذه المحاولات عبارة عن جوانب لها علاقة بالشخصية الاستراتيجية، والتي هي عبارة عن ترجمة سلوكية يعبر من خلالها متخذ القرارات الاستراتيجية عن اهتماماته ومثله وقيمه ومعتقداته إلى جانب خبراته المتراكمة وتكوينه الشخصي في سياق المحتوى الاجتماعي والثقافي. فقد تدفع هذه الجوانب في بعض المواقف بمتخذ القرار إلى الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية لإصدار قراراته. أي أن القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها من خلال مجموعة مرجعات تتمثل في مستوى التحصيل المعرفي لمتخذ القرارات الاستراتيجية. وذلك من حيث اطلاعه بالعلوم والمعرفة ودرايته وخبرته. ونظرا للأهمية البالغة التي يتسم بها هذا النوع من القرارات كون له علاقة كبيرة بمستقبل المنظمة. فانه أصبح متخذ القرار أمام تحدي كبير نحو

الوصول الى القرار الاستراتيجي الفعال. وعليه فقد نجد ان متخذي هذا النوع من القرارات يبحثون دائما عن مختلف الأساليب التي من شأنها أن تحسن من القدرة على اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب، كونها قرارات مرتبطة أكثر بكفاءة متخذ القرار وقدرته على اصدار الأحكام الشخصية بناء على مخزونه المعرفي. فبعد القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد خياراتها الاستراتيجية يأتي القرار الاستراتيجي لاختيار أفضلها.

وأمام مختلف التحديات التي تواجهها المنظمة لتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، يظهر جليا لنا أهمية العمل الجماعي من خلال تطبيق استراتيجية التشارك المعرفي بين مختلف أطراف المنظمة. فبمأن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو عملية البحث عن مختلف المعارف الجديدة أو بطريقة أخرى هو كيفية بناء أو خلق معرفة جديدة (خيارات استراتيجية)، فان التشارك بالمعرفة وسيلة مهمة لتحقيق ذلك من خلال التبادل المستمر لمختلف المعارف والمعلومات بين مختلف مستوياتها.

1- اشكالية الدراسة: تسعى هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين استراتيجية التشارك المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كون أن المؤسسات تبحث دائما في كيفية تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات حساسة لها علاقة كبيرة بمستقبل هذه المؤسسات، فإنها تركز بدرجة كبير على المعارف الجديدة التي تتولد عن طريق العمل الجماعي بين أفرادها ومن خلال التشارك بما يمتلكونه من معارف فيما بينهم.

ومن خلال ما سبق جاءت اشكالية دراستنا كالتالي:

ما مدى تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تطبيق استراتيجية التشارك المعرفي

في المؤسسة؟

وتتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية متمثلة في:

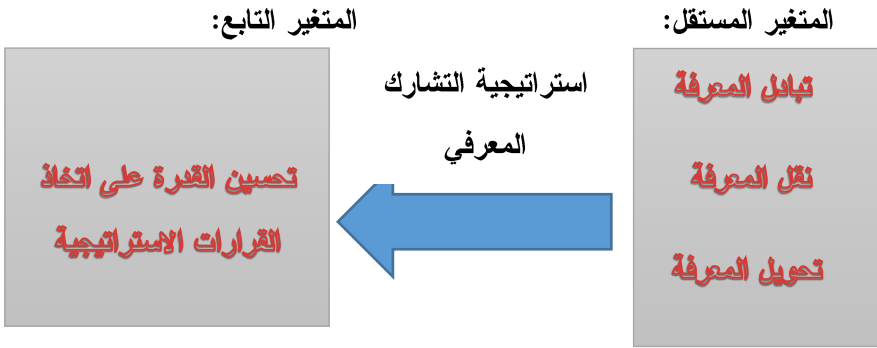
- ما أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- فيما تمثل استراتيجية التشارك المعرفي؟
- ما علاقة تبادل المعرفة بتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟

- ما علاقة نقل المعرفة بتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟
- ما علاقة تحويل المعرفة بتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟
- 2-فرضيات الدراسة:** للإجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة اجابات مسبقة متمثلة في التالي:
- للقرارات الاستراتيجية أهمية بالغة للمؤسسات لأن لها علاقة كبير بمستقبلها، وتحسين قدرتها التنافسية.
- ان استراتيجية التشارك المعرفي تركز على مدى تظافر جهود الأفراد لتبادل مختلف معارفهم فيما بينهم.
- هناك علاقة ارتباط بين تبادل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟
- هناك علاقة ارتباط بين نقل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟
- هناك علاقة ارتباط بين تحويل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر آفلو؟
- 3-أهمية الدراسة وأهدافها:** تتجلى أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها المتمثلة في استراتيجية التشارك المعرفي واتخاذ القرارات لاسراتيجية، فاتخاذ القرارات الاستراتيجية أهمية بالغة لما له من آثار على تحسين القدرة التنافسية، وتحقيق مزايا تنافسية، من جهة أخرى فان استراتيجية التشارك المعرفي تمثل حجر الأساس بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة، وهي أيضا من تعمل على تحسين القدرة الابداعية داخل المنظمات. وعليه فقد هدفت دراستنا الى تحقيق الأهداف التالية:
- اعداد تأطير نظري لمتغيرات الدراسة.
- التعرف على مستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- البحث عن العلاقة الموجودة بين استراتيجية التشارك المعرفي وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4-منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الظاهرة وتحليلها على أرض الواقع. فقد استهدفت دراستنا مجتمع متمثل في كوادر ومسيري المؤسسة الاستشفائية بجزيرة عبد القادر بأفلو، حيث تم أخذ عينة مكونة من 60 مسير. وقد تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن مجتمع الدراسة.

5-نموذج الدراسة: يمثل الشكل الموالي التمثيل البياني للعلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في التالي:



المصدر: من اعداد الباحثة

6-الدراسات السابقة:

•دراسة(فوزية بنت ظافر علي الشهري)، 2017، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي وطبقت على عينة مكونة من 309 عضو هيئة تدريس في إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة "متوسطة" وان العوامل المؤثرة على دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تتحقق بدرجة "كبيرة"، قد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تبني القيادة الأكاديمية مفهوم التشارك المعرفي وممارساته وأساليبه ، العمل على تفعيل مستودع الأبحاث على موقع جامعة الملك خالد.

• **دراسة (أقطي جوهره) ، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة ،دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، 2014:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة ، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على مجموعة فنادق جزائرية ،استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان في فترة ما بين سبتمبر 2012 إلى أوت 2013 كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها، كما قدمت الدراسة مجموعة تطبيقات عملية وتوصيات للفنادق الجزائرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالي.

• **دراسة (مؤيد الساعدي وسلمان عبود زبار)، 2012،جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية-دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية:** هدفت الدراسة للكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملائمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصارف مجتمع الدراسة، طبقت على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في عينة من المصارف العراقية قوامها (40) شخص، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة كان من بينها أن القرارات الاستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات وكفاءتها، كما خلص إلى جملة من التوصيات كان من بينها أن تعتمد معيارية مناسبة للتوجهات الاستراتيجية المصرفية في الحصول على معلومات تناسب مع واقع التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية وحاجتها إلى البعد التنبؤي والدقة والمنفعة.

• **دراسة (Elbanna& Child) بعنوان "The Influence of Decision, Environmental and Firmcharacteristics on the Rationality of StrategicDecision – Making" 2007:** هدفت إلى تطوير نموذج تكاملي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية العقلانية من خلال ثلاثة منظورات، وهي تحديد القرارات، وتحديد البيئة، وخصائص المؤسسة كمؤثرات على عقلانية عمليات القرار. أجريت الدراسة في مصر، وقد إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاث المحددة، وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن أن توضع في إطار نموذج محدد.

المحور الأول: القرارات الاستراتيجية (مفاهيم أساسية)

شكلت القرارات الاستراتيجية في مضمونها إطارا فكريا ذو أبعاد أكثر شمولية، فبعد عملية التحليل الاستراتيجي لتحديد العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة يتم صياغة بعض الخيارات الاستراتيجية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار الذي يتميز بالمدى البعيد. فقد استخدمت استخداما واسعا من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، وبموجب هذا الاستخدام وبهذا التنوع، تعددت اتجاهاتهم وتنوعت أفكارهم لتحديد ماهية القرارات الاستراتيجية.

أولا- مفهوم القرارات الاستراتيجية: رغم الاستخدام الواسع لمفهوم القرارات الاستراتيجية، إلا أنه مازال يكتنفها نوع من الغموض وعدم الوضوح سواء من حيث تعريفها أو من حيث تحديد خصائصها ومعرفة حدودها. فقد عرفها Mintzberg القرارات الاستراتيجية هي عبارة عن "قرارات تأخذ في عين الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة". (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 141)، كما يرى Alien بأنها قرارات غير مبرمجة تتضمن تخصيص قدر كبير من الموارد، ولها تأثير على مستوى المؤسسة ككل. (David, p. 41)، وعرفها Johnson&al بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة. (مؤيد و سلمان، 2013)، فيما يرى Gorabe بأن القرار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة، أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة". (غراب، 1997، صفحة 76)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول بأن القرارات الاستراتيجية هي قرارات تهتم بدراسة المشكلات ذات الطبيعة المعقدة، غير مبرمجة وغير روتينية، تحدد الاتجاهات العامة للمؤسسة، وتؤثر بعمق في مستقبلها، كما ترتبط بالمجالات الرئيسية (المنتجات الجديدة، الاستحواذ، الشراكة، التحالفات...)، ويترتب عن هذا النوع من القرارات تخصيص جزء كبير من الموارد، وتمتد نتائجها لفترة زمنية طويلة في المستقبل، تتميز بقدر عال من الغموض وعدم التأكد، تتخذ في أعلى المستويات وتشكل إطار إرشادي للمستويات الأخرى.

ثانيا- الخصائص العامة للقرارات الاستراتيجية: بالرغم من تعدد واختلاف خصائص القرارات الاستراتيجية فقد لخصها البعض في مايلي: (منصور، 1997، الصفحات 14-15)

• **المستوى التنظيمي:** تتخذ القرارات الاستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة لقدرتها على رؤية الأشياء بشكل أوضح وأشمل، ويمكن من خلالها خلق الفرص واستغلالها وتوقع المخاطر والتعامل معها، ضمن رؤية استراتيجية تعكس تفاعل المنظمة بمحيطها توفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة؛

• **التأثير الزمني:** عند الأخذ بعين الاعتبار بعد الزمان والمكان للقرارات الاستراتيجية، فإن نتائج هذه القرارات لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى جميع الأفراد، والأقسام والفروع، أو حتى على مستوى المنظمة ككل ويمتد هاذ التأثير إلى خارج حدود المنظمة حيث تلزمها بتوجه استراتيجي معين لفترة زمنية مستقبلية طويلة، قد يصعب تغييره بسرعة.

• **التوجه المستقبلي:** يقوم متخذ القرارات الاستراتيجية بإجراء المسح الميداني لمعرفة عم يمكن أن يكون عليه المستقبل، لذلك فهو يراقب لأحداث ويتابع مستجداتها، ويرصد الإشارات التي تلازم ظهورها، بغية استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلًا، وتأثير تداعياتها على التوجهات الاستراتيجية للمنظمة؛

• **المرونة:** تحرص المنظمات المعاصرة على اختيار الاستراتيجيات التي يمكن تعديلها أو حتى إلغائها لمقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات العملاء والموردين وتغير البيئة الداخلية والخارجية، وأصبحت المرونة احد المعايير الهامة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على بعض الآخر، وبصفة عامة فان توفير عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد، وكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة لتوفير عنصر المرونة في القرارات الاستراتيجية؛ (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 158)

• **الاحتمية:** يعد القرار الاستراتيجي قرارا حتميا يتوجب على المنظمة ان تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى. (بسمه، 2010، صفحة 37)

المحور الثاني- ماهية التشارك المعرفي:

قبل التطرق إلى مفهوم التشارك المعرفي كان لابد أولا من إعطاء تعريف وجيز إلى مفهوم المعرفة، كون هذه الأخيرة أصبحت من أعظم الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات، فالقارئ للأدبيات التي كتبت حول موضوع المعرفة، يجد عددا غير محدود من التعاريف تختلف باختلاف التخصصات التي تعكس مجال اهتمام الكتاب والمنظرين خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية. ويجد التعريف الأكثر إيضاحا، ذاك الذي يتعامل مع المعرفة على أنها:

"الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم". (صيرينة، قحام وهيبة، و شقرق سمير، 2018). فهي حصيلة الامتزاج الخفي بين البيانات والمعلومات والخبرة والمهارات والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، ما يوفر القدرة على فهم وإدراك الأحداث والوقائع وما يرتبط بها.

أولاً- مفهوم التشارك المعرفي:

بالنسبة لمفهوم التشارك في المعرفة فقد أشار Aliakbar et al إلى أنه من بين أسباب صعوبة إيجاد تعريف معياري لمصطلح التشارك في المعرفة، كون هذا المفهوم يرتبط بعدة عناصر، أهم ثلاثة منها: الأهداف: وتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، طريقة التشارك: وتتضمن وجهها لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، مستوى التشارك: ويشمل الأفراد، والفرق، المنظمات (Aliakbar & Yusoff, 2012, p. 209). فمن خلال هذا التحليل ظهر تياران عاجلا مفهوم التشارك في المعرفة، يتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية (Jyrama & Kauppila, 2009, p. 2). ويمكن تعريف التشارك المعرفي بأنه:

- عملية الاتصال بين اثنين أو أكثر من المشاركين بحيث يكونوا مشمولين في عملية نقل المعرفة، هذه العملية تتضمن مخزوننا معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة ومن خلال تفسير الاتصالات بواسطة واحداً أو أكثر من متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقاً للمعرفة جديدة. (ممدوح و الرفاعي، صفحة 2)

- عبارة عن عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة. (Manaf & Marzuki, 2009, p. 7)

- كما يعرف Yeh et al التشارك في المعرفة على أنه عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة. كما أن التشارك في المعرفة هو وسيلة لامتصاص المعرفة من خلال الخبرة والبحث

المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها.
(Tjakraatmadja & Martini, 2011, p. 363)

وعليه فإن التشارك في المعرفة نشاط استراتيجي قيم يصعب تقليده، حيث إنه يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني بالتشارك في المعرفة، ما الهدف من التشارك في المعرفة، وكيف يمكن تقييم عملية التشارك في المعرفة وتحسينها.
ثانيا- أهداف التشارك المعرفي:

حسب (Camacho 2007) أنه من أهداف التشارك في المعرفة: تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء؛ تصميم مجالات للقاءات؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير. كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء كما تعتقد الباحثة أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد، وأكثر استعدادا ومصداقية في التشارك في المعرفة معه. ويرى (Chau et al 2003) أن التشارك في المعرفة يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.
(آقطي، 2013-2014، صفحة 48)

ثالثا- الأهمية الاستراتيجية لعمليات التشارك المعرفي لتحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

ان لعملية التشارك المعرفي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وخلق المزايا التنافسية، فالأفراد داخل المنظمة وخلال مساهمهم المهني يكتسبون معارف ومهارات كثيرة، كما تزداد خبرتهم من خلال التعلم المستمر. فقد يسعى الفرد دائما للبحث عن معارف جديدة تمكنه من حل المشكلات وتحسين أدائه. وفي هذا الجانب يظهر التشارك المعرفي أحد أهم الأساليب التي تمكن الأفراد من اكتساب معارف جديدة، فهو عبارة عن عملية تلقائية، تحدث بدون تخطيط مسبق، ولا بدون استعداد الفرد لها، من خلال التعاون والتفاعل المتبادل بينهم لخلق معارف جديدة. وعليه فقد تعددت مظاهر التشارك المعرفي في المنظمة، فقد تتم عملية التشارك المعرفي من فرد

الى فرد آخر، أو من خلال مجموعة من الأفراد باستعمال فرق العمل، كما يمكن أن تكون بين مختلف فروع المنظمة وأقسامها. وكل نمط من هذه الانماط يجعل المنظمة تستفيد من هذه العملية من خلال المعارف الجديدة بأنواعها الصريحة والضمنية التي يعمل الأفراد على توليدها ونشرها في أنحاءها.

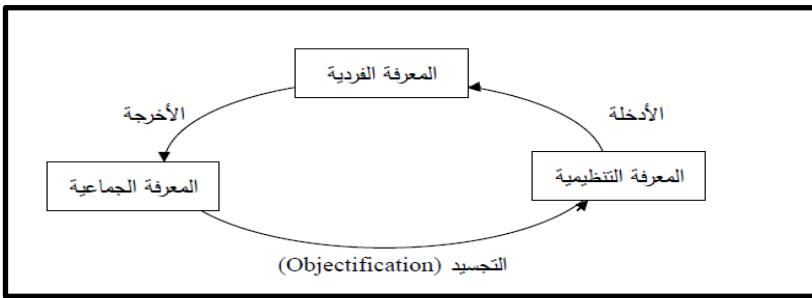
وفيمايلي شرح لمختلف عمليات التشارك المعرفي في المنظمة كمايلي: (تركي وآخرون، 2010، الصفحات 161-163)

• **تبادل المعرفة:** ويضم معرفة كل من الافراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الافراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم، اي تبادل المعرفة هو عملية الاخرجة للمعرفة الضمنية، وذلك يتضمن العرض والبرهان، الكتابة، والحديث مع الآخرين.

• **نقل المعرفة:** تتم عملية نقل المعارف بين الاقسام والوحدات من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة. وهي تمثل عملية تجسيد للمعارف، أين تصبغ من خلالها المعرفة الجماعية أهدافا حقيقية، من خلال ترجمة المعرفة الجماعية في شكل إجراءات، سياسات، وقواعد في المنظمة (معرفة تنظيمية).

• **تحويل المعرفة:** يقصد بها اكتساب افكار ومعارف جديدة او مرحلة انتقال المعرفة من نوعها الصريح الى الضمني. فهي عملية تحويل المعرفة الموضوعية المجسدة إلى معرفة شخصية في أذهان الأفراد.

شكل 1. عملية التشارك المعرفي



المصدر: أفطي جوهره، 2013-2014، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة

حالة مجموعة فنادق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 67.

وعليه فقد تظهر لعمليات التشارك المعرفي أهمية استراتيجية بالنسبة للمنظمات، من خلال دعم الممارسات الابداعية من خلال توليد الأفكار والمعارف الجديدة. كما أن مجمل القرارات

الاستراتيجية تستند على هذا النوع من المعارف. فالقرارات الاستراتيجية هي نوع من القرارات التي لم يسبق وأن تم اتخاذ مثلها، بالتالي فاتخاذها يستوجب البحث عن المعرفة، من مصادرها المتنوعة، فاتخاذ القرار ما هو إلا اختيار بديل من بين البدائل المتاحة، وهذا يتطلب جمع معلومات اللازمة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، كما يتطلب تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الافراد. (عليان و بن عنتر، 2004، صفحة 228) في عقولهم الناتجة عن خبرات شخصية يصعب تناقلها وقياسها لأن اتخاذ القرار الاستراتيجي لا يتطلب فقط معلومات بل يتطلب الجمع بين الخبرات والمهارات والمعلومات وبالتالي يساعد هذا على اكتشاف المعلومات حول المشكلة التي تواجه المؤسسة والوصول إلى قرار استراتيجي ثري.

ولقد اتفق معظم الباحثين على أن أصعب تحدي قد يواجه المنظمات هو إصدار القرارات العلمية والصحيحة، وخاصة الاستراتيجية، ولهذا فان المنظمات اليوم أصبحت تستخدم طرق وخطوات لتحسين عملية التشارك المعرفي بين أفرادها الأفراد. لأنها تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لخلق معارف جديدة، والتي بدورها تساعد متخذي القرارات الاستراتيجية على اختيار البديل الأمثل.

المحور الثالث- مناقشة و تحليل النتائج:

تهدف من خلال هذا الجزء من الدراسة الى اسقاط متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة على المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر-آفلو-. وذلك من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج محاولين عرضها وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة للتوصل الى أهم النتائج.

أولاً-نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأنماط التشارك المعرفي:

من اجل قياس مستوى توافر أنماط التشارك المعرفي المتمثلة في التبادل المعرفي والنقل المعرفي والتحويل المعرفي، تم وضع أربع عبارات قياس لكل بعد لتكون في الأخير 12 عبارة. لنحاول من خلالها معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص تطبيق التشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة محل الدراسة. وفيمايلي عرض مختصر لذلك.

-مستوى توافر التبادل المعرفي حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة: لمعرفة مستوى توفر بعد التبادل المعرفي في المؤسسة تم وضع أربع عبارات تقيس كل منها جزءا معيناً لتوفر تبادل المعرفة، حيث نجد أن العبارة التي نصها " يقوم الأفراد في المؤسسة بمشاركة معارفهم المرتبطة بالعمل بكل ارتياح." احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري(0.804)

وبدرجة متوسطة، وهذا يتماشى مع التوجهات العامة للمؤسسات في تبادل المعرفة ومشاركتها في المرتبة الأولى، أما العبارة الثانية والتي نصها " يتم تشكيل فرق عمل لتبادل الخبرات والمهارات بشكل مستمر داخل المؤسسة" احتلت المرتبة الثانية، حيث جاءت بمتوسط حسابي(1.88) وانحراف معياري (0.804) وبدرجة متوسطة أيضا. لتؤكد على أهمية التبادل المعرفي داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى نجد أن المؤسسة تتيح كل أساليب التحفيز والتشجيع للأفراد حول تبادل المعرفة، وذلك بمتوسط حسابي (1.83) والانحراف معياري(0.785) حيث كانت بدرجة متوسطة أيضا، وجاءت الفقرة المتعلقة بالتكنولوجيا في المؤسسة والتي نصها" تتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة بين الأفراد." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.80) والانحراف معياري(0.840) وبدرجة متوسطة مما يؤكد أن استعمال التكنولوجيا لتبادل المعرفة داخل المؤسسة لا تحظى بالاهتمام الكبير.

وعند النظر إلى مجال مدى وجود تشارك معرفي يتيح تبادل معرفي بشكل عام نستنتج أنه متوفر بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له(1.95) بانحراف معياري (0.646) إلا أنه مازال دون مستوى الطموح وبجاجة إلى المزيد لزيادة الاستفادة من تبادل المعرفة، ويحتاج ذلك إلى مراجعة مستمرة بما يخدم تفعيل دورها في اتخاذ القرارات وكانت إجابات عينة الدراسة حول ذلك متقاربة كما يبين الانحراف المعياري لهذا المتغير.

-مستوى توافر النقل المعرفي حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة: لتحديد مدى توفر البعد الثاني والمتعلق بنقل المعرفة تم الاعتماد على أربع عبارات قياس، حيث نجد أن العبارة التي نصها "تساهم المعلومات والمعرفة المنقولة بين مختلف الأقسام في تحسين اداء الافراد" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.783) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني أن تبادل المعلومات بين الأفراد في مختلف الأقسام له أهمية ودور في إنجاز العمل بأحسن الظروف، أما في المرتبة الثانية العبارة التي نصها " تتمتع المؤسسة بروح الفريق من خلال نقل المعرفة بينهم" بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.800) وبدرجة متوسطة. هذا يعني أن المؤسسة تسعى لإيجاد روح الفريق بين أفرادها وهذا من أجل نقل المعرفة والاستفادة منها. أما العبارة التي نصها" تشجع المؤسسة على نشر المعرفة بين الأقسام للاستفادة منها" فكانت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (1.97) وانحراف معياري (0.882) وبدرجة متوسطة، والتي تدل على أن المؤسسة تسعى من أجل إنجاح فكرة نشر المعرفة بين الأقسام للاستفادة منها. أما

العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة التي نصها كالتالي " يقوم الأفراد بنقل معارفهم المتاحة لديهم ومناقشتها بين الأقسام بشكل إيجابي." فقد جاءت بمتوسط حسابي (1.83) وانحراف معياري (0.763) وبدرجة متوسطة، هذا يعني أن مهما كان هناك نقل للمعارف بين مختلف الأقسام في المؤسسة فان المؤسسة مازات تسعى الى خلق جو مناسب يساعد على توفر نقاش إيجابي بشأن هذه المعارف للخروج منها بأفكار جديدة.

وبالنظرا إلى المتوسط العام لمدى نقل المعرفة بين مختلف أقسام المؤسسة نجد أنها جاءت ضمن درجة متوسطة (2.01) وهذا ما يشير إلى تمتع أفراد المؤسسة بشخصية اتجاه نقل المعرفة بينهم. -مستوى توافر التحويل المعرفي حسب اتجاهات أفراد عينة الدراسة: لقياس مدى قدرة المؤسسة تحويل المعرفة تم وضع أربع عبارات لقياس ذلك، حيث وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نجد أن العبارة التي نصها " التطبيق الفعال للمعارف المكتسبة يساعد المسؤولين على تحديد رؤية المؤسسة المستقبلية." جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، حيث كانت بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.838) مما يدل على أن المؤسسة تقوم بعقد الندوات والنشاطات العلمية لتوليد معارف جديدة، أما في المرتبة الثانية كانت العبارة التي مفادها " توفر المؤسسة موقع عام على شبكة الانترنت يسهل تحويل معارف جديدة." حيث كانت بدرجة متوسطة أيضا، فقد جاءت بمتوسط حسابي (1.78) وانحراف معياري (0.846). مما يدل على أن المؤسسة وظفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق أكبر استفادة من المعارف بين مسيريهها وخاصة بين مختلف الفروع. ومن جهة أخرى فقد كانت في المرتبة الثالثة العبارة التي مفادها " تقوم المؤسسة بتنظيم حلقات للنقاش بين فروعها من اجل اكتشاف أفكار ومهارات جديدة" بدرجة متوسطة أيضا، حيث جاءت بمتوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.756) وهذا ما يفسر أن أنه هناك نوع من التشارك في المعرفة بين مسيريهها للوصول إلى أجمع الحلول من خلال إيجاد معارف جديدة مبنية على النقاش الفعال. أما في آخر الترتيب فقد كانت العبارة التي مفادها "تعتمد المؤسسة على طرق مختلفة لطرح أفكار ومعارف جديدة" حيث جاءت بمتوسط (1.70) وانحراف (0.743). أي أن المؤسسة من خلال مسيريهها مازالت بعد لم تصل الى المستوى المطلوب وخاصة في مدى استخدامه لطرق مختلفة ومتنوعة للحصول على معارف جديدة تساعدهم في الوصول الى قرارات استراتيجية.

أما بخصوص المتوسط العام لقدرة المؤسسة على تحويل المعرفة فكان بمتوسط حسابي(1.78) وانحراف معياري(0.607) مما يدل على أن المؤسسة مازات لم تصل الى الدرجة المطلوبة لإنتاج المعرفة من خلال تحويلها في مختلف أنحائها، رغم قدرتها على ذلك. ويرجع سبب ذلك في نقص ثقافة إدارة المعرفة في المؤسسة.

ثانياً-نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية:

لقياس مدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية تم وضع 10 عبارات لقياس ذلك، حيث وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها نجد أن العبارة التي نصها " العمل الجماعي يساهم اكثر في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى و بدرجة كبيرة، فقد كان متوسطها الحسابي (2.35) وانحراف معياري (0.676). مما يدل على أن أفراد المؤسسة يتمتعون بروح الجماعة من اجل تحقيق الاهداف، أما في المرتبة الثانية كانت العبارة التي مفادها " يتم الأخذ بعين الاعتبار مختلف أفكار والآراء المقترحة لحل المشكلات الحساسة " بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.825) وبدرجة متوسطة هذا يعني وجود حوار بين المسؤولين وأفراد المؤسسة ، كما يشارك الأفراد في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي يعملون فيه حيث جاءت هذه العبارة بدرجة متوسطة، وبمتوسط (2.10) وانحراف معياري (0.825)، أما في المرتبة الرابعة كانت العبارة التي مفادها " يرتبط نجاح القرار الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بمدى التشارك في الأفكار والمعارف المتنوعة " بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.770) وبدرجة متوسطة، والذي يفسر بأن المؤسسة تشارك العمال في اتخاذ قراراتها ، كما تتيح المؤسسة فرص للأفراد من اجل المشاركة في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة بدرجة متوسطة، حيث جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.852)، كما يوجد اتفاق بين المدراء على تحديد أهداف بعيدة المدى لكن بدرجة متوسطة، والتي كانت بمتوسط (1.95) وانحراف معياري (0.811). كماتحرص المؤسسة على اقامة علاقات مع مؤسسات اخرى لتحقيق اهداف مشتركة لرصد المعرفة المتخصصة والاستفادة منها واتخاذ القرارات حيث جاءت عبارتها بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري(0.812) وبدرجة متوسطة، كما تعتمد المؤسسة على الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة حيث جاءت عبارتها بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري(0.812) وبدرجة متوسطة، ومن جهة أخرى نجد أيضا أن المؤسسة لا تسارع بتوفير وسائل اتصال

حديثاً وسريعة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الحاسمة. حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.80) وانحراف معياري (0.819) وبدرجة متوسطة.

أما بخصوص المتوسط العام لقدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية فكان (2.01) وانحراف (0.595) مما يدل على المؤسسة تسعى من خلال مشاركة أفرادها لتحقيق تكامل مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات حاسمة لصالح المؤسسة.

ثالثاً-اختبار فرضيات الدراسة:

نسعى من خلال هذا الجزء إلى دراسة العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط ودرجة ارتباط أبعاد المتغير مستقل مع المتغير التابع من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان.

جدول 1. معاملات الارتباط سبيرمان بين التشارك المعرفي بأبعاده واتخاذ القرارات الاستراتيجية

البيان	تبادل المعرفة	نقل المعرفة	تحويل المعرفة	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
تبادل المعرفة	1.000	0.794**	0.827**	0.729**
نقل المعرفة	0.794**	1.000	0.805**	0.810**
تحويل المعرفة	0.827**	0.805**	1.000	0.826**
القرارات الاستراتيجية	0.729**	0.810**	0.826**	1.000
N	60	60	60	60

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الجدول الموضح أعلاه بينت نتائج تحليل معاملات الارتباط أنه توجد علاقة موجبة بين استراتيجية التشارك المعرفي والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية. والتي كانت بالترتيب كالتالي:

- حيث بينت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تحويل المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)، وهو ما يعكس أهمية تحويل المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث جاءت أهمية تحويل المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية ومعامل إرتباط (0.826). فمتخذ القرار يركز كثيراً على كيفية حصوله ونتاجه لمعارف جديدة تمكنه من الوصول الى قرارات استراتيجية فعالة.

وعليه نقبل الفرضية التي تقول " توجد علاقة بين تحويل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر بأقلو".

- أما بالنسبة لعملية النقل المعرفي فقد احتلت المرتبة الثانية، فقد أظهرت نتائج التحليل أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين النقل المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$) وهي تدل على أهمية النقل المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما بالنسبة لدرجة الارتباط بين النقل المعرفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية بلغت قيمتها (0.810).

وعليه نقبل الفرضية التي تقول " توجد علاقة بين نقل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر بأقلو".

- كما أظهرت نتائج التحليل أن عبارات تبادل المعرفة كانت كلها دالة إحصائية بالنسبة للقدرة على اتخاذ قرارات الاستراتيجية، مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط بين عملية تبادل المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وسجلت معامل ارتباط بقيمة (0.729) وعليه فإن هذه النتائج تؤكد أهمية تبادل المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فهي تعتبر القاعدة في الحصول على معارف تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات المناسبة.

وعليه نقبل الفرضية التي تقول " توجد علاقة بين تبادل المعرفة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاستشفائية بجرة عبد القادر بأقلو".

وإجمالاً يمكن القول بأن لاستراتيجية التشارك المعرفي دور كبير في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث إشارة نتائج الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغ معاملها (0.849) عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$).

خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور التشارك المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى إبراز الدور الذي يلعبه التشارك المعرفي في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة أن نمو وتطور المؤسسات وتقدمها، يفرض عليها ضرورة تطوير مواردها المعرفية والعمل على تشجيع الأفراد على تشارك هذه المعارف واستغلالها أحسن استغلال، لأنها تعتبر الركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ولقد قامت الدراسة بإسقاط ذلك على المؤسسة استشفائية بأفلو، للتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً-النتائج:

- تعد القرارات الاستراتيجية من القرارات المهمة التي تتخذها المؤسسة لذلك فإنه يتطلب التخطيط والدقة لنجاحه؛
- يعد التشارك المعرفي الأساس الذي يضمن نجاح المؤسسة وديمومتها واستمرارها؛
- تتجسد عملية التشارك المعرفي في المؤسسة من خلال مستويات مختلفة، حيث يتم تشارك المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى غاية تعميمها على مستوى المؤسسة؛
- إن القيادة الناجحة في المؤسسات هي التي تدعم التشارك المعرفي، وتحفز العاملين على تشارك معارفهم في جميع مستويات المؤسسة حتى يتم انتقالها؛
- تسعى المؤسسة الاستشفائية من خلال مشاركة أفرادها إلى تحقيق تكامل يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة لصالح المؤسسة، بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.770) هذا يعني أن المؤسسة تشارك العمال في اتخاذ قراراتها.

ثانياً-التوصيات:

- يتوجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تتعلق بمصير المؤسسة ومستقبلها؛
- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات
- الاهتمام بالموارد المعرفية وتنميتها وتطويرها من أجل استغلالها لخدمة المؤسسة، والاستفادة منها في اتخاذ قرارات استراتيجية تحقق للمؤسسة التقدم والتميز؛
- العمل على غرس روح التعاون والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة وإعطائهم حرية التعبير والمشاركة.

المراجع :**أولا-المراجع باللغة العربية:****الكتب:**

- 1- طاهر محسن الغالي، وائل صبحي ادريس. الادارة الاستراتيجية -منظور متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2- كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الادارة العامة، 1997.
- 3- محمد تركي وآخرون، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

الاطروحات:

- 1- جوهرة آقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق، بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، بسكرة،(2013-2014).
- 2- عبد العزيز ممدوح، و محمد الرفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، جامعة عين شمس، مصر.
- 3- محمد اسماعيل منصور، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الاداء التنظيمي، جامعة البصرة، العراق، 1997.
- 4- وليد شيخ، يحي بسمة، أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية-دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 5- نذير عليان، و عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

المقالات:

- 1- مؤيد الساعدي، وسلمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية- دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، 2012.

2- مانع صبرينة، قحام وهيبية، شرقرق سمير، تنمية الموارد البشرية من منظور التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد خنشلة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، 2018.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Aliakbar E, Yusoff R, Determinants of Knowledge Sharing Behavior. International Conference Business Marketing Management, 2012.
- 2-David A, Décision Support; Managment Accounting Reserch. academic Press Limited.
- 3-Jyrama A, & Kauppila O, Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries. International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities, 2009.
- 4-Manaf H, Marzuki N, The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge. International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Institute of Public Administration Saudi Arabia, 2009.
- 5-Tjakraatmadja J, Martini L, Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity. The 2nd International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, 2011.