

دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ.العشعاشي عبد الحق و أ.حودو مصطفي

جامعة تلمسان

المنخص

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث إن لها دورا هاما في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، فالثقافة التنظيمية تمثل مصدرا مهما لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم، وبالمقابل يمكنها أن تكون عائقا نحو التغيير في المنظمات حيث إن المشكل الرئيسي الذي يواجه المنظمات في بعض الأحيان ليس مواجهة تحديات العولمة والمنافسة، وإنما النقص في إدراك وفهم ثقافتها التنظيمية.

إن الهدف من هذه الورقة البحثية هو إبراز دور الثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعارف التي تؤدي إلى تحسين علاقات العمل والتفاعل الديناميكي بين أفراد المنظمة من خلال: أولا: تحسين أنظمة التعلم من خلال خلق بيئة قائمة على الثقة المتبادلة بين أفرادها، ثانيا: تشجيع العمل الجماعي من خلال بناء مجتمعات الممارسة والتي تؤدي إلى زيادة مستوى تشارك المعارف وإنشائها، كما أنها تعمل على خلق علاقات جديدة بين الأفراد، ثالثا: العمل على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على رفع مستوى الاتصال فيما بينهم.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تشارك المعارف، الثقة، التعلم، مجتمعات الممارسة.

Résumé

La culture organisationnelle est considérée comme l'un des facteurs importants qui influent sur la performance de l'organisation et leur efficacité, car elle a un rôle important dans l'amélioration des processus du management des connaissances à travers le perfectionnement du partage des connaissances entre ses membres. La culture organisationnelle représente une source importante pour motiver les individus à partager leurs connaissances. En revanche, elle peut être considérée comme un obstacle au changement dans les organisations, où le principal problème des organisations dans certains cas n'est pas de faire face aux défis de la mondialisation et la concurrence, mais le manque de sensibilisation et la compréhension de sa culture organisationnelle.

Le but de cet article est d'identifier le rôle de la culture organisationnelle dans le processus de partage des connaissances qui mènent à l'amélioration des relations de travail et l'interaction dynamique entre les membres de l'organisation à travers: 1: l'amélioration des systèmes d'apprentissage en créant un climat basé sur la confiance réciproque entre ses membres, 2 : promouvoir le travail collaboratif à travers la création de communautés de pratique qui conduisent à l'augmentation du niveau de partage et de création des connaissances, ainsi elle crée de nouvelles relations entre les individus, 3: la motivation et l'encouragement des individus à développer le niveau de communication dans l'organisation.

Mots clés: culture organisationnelle, partage des connaissances, confiance, apprentissage, communautés de pratique.

X

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الرئيسية التي اهتم بها الباحثون أثناء دراستهم لعمليات إدارة المعرفة، والتي من بينها تشارك المعرفة، حيث إنها تعتبر إما المحرك الرئيسي أو العائق الأكبر لتشارك المعرفة وتطويرها.

إن ثقافة المعرفة ترمز إلى ثقافة الانفتاح والثقة والتي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للمعارف والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة من خلال حث الأفراد على تشارك خبراتهم وتجاربهم السابقة، وكذلك تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد من أجل رفع قدراتهم التعليمية، ما يؤدي إلى تطوير أنظمة التعلم التنظيمي من خلال خلق بيئة ملائمة للتعلم الجماعي.

وقد تطرقت العديد من الدراسات الحالية إلى مختلف المشاكل التي تعترض تطور المنظمات، حيث ركزت في مجملها على الثقافة السائدة فيها والتميزة بعدم التبادل الفعال للخبرات والمعارف الفردية التي تعتبر النواة الأساسية للوصول إلى المعارف التنظيمية.

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر، وهذا نتيجة لاختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والإمكانات

التكنولوجية بين هذه البلدان، وكذا اختلاف المعايير المستخدمة لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المعايير الكمية (عدد العمال، حجم رأس المال) والمعايير النوعية (طبيعة الملكية والإدارة)، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في بلد صناعي متقدم قد تعتبر كبيرة الحجم بالنسبة لبلد نامي، الأمر الذي يجعل الاتفاق على تعريف محدد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمرا غاية في الصعوبة، حيث قدمت الهيئات الاقتصادية الدولية والوطنية، وكذلك الباحثين عدة تعاريف نذكر فيما يلي أهمها:

1.1.1. تعريف الهيئات الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- صنف البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية هذه المؤسسات حسب مستوياتها إلى:

- المؤسسات الفردية: وهي المؤسسة التي يعمل بها من 01 إلى 05 عمال وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني لا تتجاوز 4000 دولار أمريكي.

- المؤسسات الصغيرة: وهي التي يعمل بها أقل من 15 عاملا ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني 10000 دولار أمريكي.
- المؤسسات المتوسطة: وهي التي يعمل بها أكثر من 15 عاملا وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني عن 10000 دولار أمريكي (بلخياط، 2006، ص 633-634)

- حسب الإتحاد الأوروبي (Observatoire européenne de la PME) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة:

- تشغل أقل من 250 عامل؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون €؛

- أو لا تتجاوز ميزانيتها السنوية 27 مليون € (Wtterwulgh, 1998, p. 28)

والجدول التالي يوضح تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوعها:

تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة				
الميزانية العامة	أو	رقم الأعمال	عدد العمال	نوع المؤسسة
> 43 مليون €		> 50 مليون €	> 250	المؤسسات المتوسطة
> 10 مليون €		> 10 مليون €	> 50	المؤسسات الصغيرة
> 2 مليون €		> 2 مليون €	> 10	المؤسسات المصغرة (Micro)

الجدول رقم 01: تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: EUROPEAN COMMISSION, 2009, p. 03

2.1.1. تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: لقد تم الاعتماد في تعريف هذا النوع من المؤسسات في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي، حيث أشارت الجريدة الرسمية:

المادة الرابعة: يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع و/أو الخدمات والتي تشغل من 1 إلى 250 عامل، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار.

المادة الخامسة: أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة بأنها تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 50 و 250 عامل، ورقم أعمالها يتراوح بين 200 مليون و 2 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار.

المادة السادسة: تصنف المؤسسة الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي تشغل بين 10 و 49 عامل، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار.

المادة السابعة: تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 1 و 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار (أيت عيسى، 2009، ص 274-275).

وحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) فقد قسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالآتي:
 -المؤسسات المتناهية الصغر: وتسمى أيضا المؤسسات المصغرة، والتي تشغل من 1 إلى 9 عمال.
 -المؤسسات الصغيرة: تشغل من 10 إلى 49 عاملاً.
 -المؤسسات المتوسطة: والتي تشغل أكثر من 50 عاملاً (Bouhanna, 2006, p. 203)

2.1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في اقتصاديات الدول، حيث إنها تحتل مكانة ريادية في عملية خلق الوظائف الجديدة، فأكثر من 95% من مؤسسات الدول المنضمة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) هي عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث إنها تشغل ما بين 60 إلى 70% من مجموع الوظائف، وقد تزايد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات نظراً للمرونة العالية التي تتميز بها، فكل سنة هناك آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشأ وأخرى تغلق أبوابها، كما أن هذه المؤسسات تتميز بإنتاجية وأداء عاليين، يعتبران المحرك الأساسي للإبداع والتطوير الإنتاجي (OCDE, 2000, p. 02)، أما على المستوى العالمي فنجد أن هذا النوع من المؤسسات قد عرف دعماً ومساندة في القطاعين العام والخاص حيث إنها تمثل 90% تقريباً من المؤسسات في العالم وتشغل ما بين 50%-60% من القوى العاملة في العالم. ويمكن أن نرجع أيضاً ضرورة الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات لاعتبارها غالباً صناعات مكملة ومغذية للصناعات الكبيرة، إضافة إلى الدور الذي تلعبه عند إقامتها بالريف أو المدن الصغيرة، فهي تقلل من هجرة العمال باتجاه المدن مما يساهم في خلق توازن جهوي اقتصادياً واجتماعياً (آيت عيسى، 2006، ص275)

2. الثقافة التنظيمية

1.2. ماهية الثقافة التنظيمية

ليس هناك إجماع على تعريف موحد للثقافة التنظيمية، فقد تمت دراسة هذا المفهوم من طرف الباحثين من عدة جوانب كل حسب مجال تخصصه، فقد تمت دراسته من طرف الأخصائيين في الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلوم التسيير والاتصال، وفيما يلي بعض التعاريف التي تم تقديمها من طرف الباحثين حول هذا المفهوم.

برز مفهوم الثقافة التنظيمية على أنه نتاج مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة، والتي هي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة والتي يتم تعزيزها بمجموعة من الممارسات التنظيمية والسلوكية التي تعمل على تشجيع وتعزيز فرص التعلم في المنظمات واعتماد توجهات إدارة الجودة الشاملة (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458)، كما تعرف بأنها توافق بين القيم، المعتقدات، النماذج السلوكية، فهي تمثل نظام قيم المؤسسة الذي يصبح عاملا محمدا لسلوك الأفراد (Yeh, 2006, p 797).

كما يعرفها (Louis, 1980) أيضا بأنها مجموعة من التفاهات المشتركة ما بين مجموعة من الأفراد والتي غالبا ما تكون ضمنية، والتي يمكن تشاركها مع الأفراد الجدد المنضمين إلى المنظمة.

أما بالنسبة لـ (Allaire and Firsirotu, 1984) فإن الثقافة التنظيمية هي نظام للمعارف والمعايير والأفكار والنماذج والسلوكيات... والتي تهدف إلى تأقلم المنظمة مع مكونات محيطها الخارجي (Cowings, 2010).

2.2. خصائص الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية وسلوكية والتي تتميز بالخصائص التالية:

- قيم ومعتقدات الأفراد.
- الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم ومراقبة وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة.
- التوجه المهني للعمال والكيفية التي يتم بواسطتها تنفيذ المهام.

- الطريقة التي تمارس وتقسّم بها السلطة.
- القيم المرتبطة بمختلف الوظائف في المؤسسة.
- الحرية التي تمنح للأفراد من أجل التعبير عن آرائهم وإبراز قدراتهم الإبداعية وتحمل المخاطر وروح المبادرة.
- المفاهيم المتعلقة بأهمية استغلال الوقت والمكان في تنفيذ المهام.
- عادات وتاريخ المنظمة التي تميزها عن باقي المنظمات (Dubois et Wilkerson, 2008, p. 23).

3.2. عناصر الثقافة التنظيمية

إن تحسين علاقات العمل في ظل هياكل تنظيمية معقدة يكون من خلال حث الأفراد على تشارك معارفهم وخبراتهم السابقة، وهو ما يستوجب ثقافة تنظيمية ملائمة، هذه الأخيرة تقوم على العناصر الأساسية التالية:

- المشاركة الجماعية: تعد المشاركة الجماعية أحد الأساليب اللازمة للتشارك الأمثل للمعارف بين العاملين داخل المؤسسة، فهي توفر مناخا ملائما يساعد على تنفيذ المهام في أقل وقت وبأقل التكاليف، وكذلك استغلال الموارد المتاحة بشكل فعال، مما يساهم في تحسين مردودية المؤسسة.
- الثقة: داخل المؤسسة، فإن الثقة القائمة على المعارف تعتمد على العلاقات الشخصية التي تسمح للأفراد بمعرفة تصرفات وسلوكيات زملائهم في العمل في ظل ظروف مختلفة، كما أن الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة يجب أن يكونوا على قناعة بأن المعلومات التي تخص نجاحهم أو فشلهم لن تستعمل ضدهم، وهو ما يحفز الأفراد على تبادل معارفهم.
- المبادرات والدوافع: يجب على المنظمة أن تكافئ بقدر كاف أفرادها على جهوداتهم التي تهدف إلى تشارك واستعمال المعارف فيما بينهم (Dubois et Wilkerson, 2008, p. 24-25).

الجدول التالي يبين مقارنة بين المنظمة التي تعتمد على ثقافة تنظيمية مشجعة على تشارك المعارف، وبين منظمة لا تملك ثقافة تنظيمية تشجع تشارك المعارف داخلها:

الثقافة التي تعزز التعلم	الثقافة التي تكبح التعلم
توازن بين مصالح كافة المساهمين: القيادة توازن مصالح الجميع (العملاء، الموظفين، المورد...). ليست هناك أي سيطرة من أي مجموعة على تفكير الإدارة لأن الجميع يدرك أن أي واحد من تلك المجموعات من شأن تصرفاته أن تعيق نشاط المنظمة.	تفرق بين المسائل الصعبة والسهلة: تعطي المهمات الأولوية على العلاقات وتفرق الإدارة بين الأمور الصعبة والسهلة وتعتبر أن الصعبة هي الأهم، القيادة توجه الاهتمام إلى الأمور الصعبة (الموارد، الرواتب، الإنتاج، المنافسة...)، فالكل يقدم خدمة تليين أمور الناس وعلاقاتهم، ولكن العلم الحقيقي للإدارة ينظر إليه على أنه يمكن قياسه، وتتنظر الإدارة للناس على أنهم مورد مثل رأس المال والمواد الأولية.
التركيز على الأعضاء أكثر من الأنظمة: فالقياديون والمدراء يؤمنون بأن الأفراد بإمكانهم التعلم، حيث يرى Shein أن: "المسألة تحتاج قدرا كبيرا من المثالية حول الطبيعة الإنسانية القادرة على إيجاد ثقافة تعليمية وأن هذه المثالية موجودة بكل مقاييسها"	تركز على النظم وليس على الأفراد: فالقياديون والمدراء هم مهندسون وتقنيون تشغل أوقاتهم عمليات إيجاد وصيانة النظم الخالية من الأخطاء، فالنظرية الأساسية في الثقافة تقوم على استبعاد الناس على النظم بدلا من إلحاقهم بها.
تجعل الأفراد يؤمنون أنه باستطاعتهم تغيير البيئة: فالأفراد يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم بالتالي التحكم في مصيرهم. ويعدّ هذا افتراضا ضروريا للتعلم.	تسمح للناس بالتغيير فقط عندما يتوجب عليهم ذلك: الأفراد يتعاملون بأسلوب ردود أفعال أكثر من صنع الأفعال، فهم يتغيرون فقط عند مواجهة تهديدات خارجية، ويركزون على حل المشاكل أكثر من تركيزهم على إيجاد أفكار جديدة.
تخصص وقتا للتعلم: منح أكثر وقت ممكن للتعلم حتى لو كان خارج إطار العمل.	العمل السريع: فالمنظمة مشغولة بحل المشاكل المستعجلة ولا يوجد أي وقت حر.

تنظر للمشاكل بشمولية: أفراد المؤسسة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسة والثقافة الاجتماعية كلها مترابطة وهناك التزام مشترك نحو التعلم والتفكير بشكل منهجي.	تجزئة المشاكل: تحدد أدوار العمل والمهام حسب الإدارات، حيث يؤمن الأفراد أن أفضل وسيلة لحل المشاكل تكمن في تقسيم المشكلة إلى جزئيات وتدرس كل منها على حدة ثم يتم إعادة تركيب هذه الأجزاء مرة ثانية.
تشجيع الاتصال المفتوح: فلدى المدراء والموظفين التزام مشترك نحو الاتصال المفتوح، حيث تعمل المنظمة على تطوير مفاهيم مشتركة والتزام بالتعبير عن الآراء بكل حرية	تقييد انتشار المعلومات: حيث إن الحصول على المعلومات من حق المدراء فقط وتبقى المعلومات المالية وغيرها بعيدة عن باقي الأعضاء، ولذلك لكي يزيد المدراء من مكانتهم ومراكز قوتهم.
بناء فرق العمل: من خلال الاعتقاد بأن الثقة وعمل الفريق والتنسيق والتعاون أمور ضرورية لضمان النجاح، ولا يتم التركيز على المنافسة الفردية.	المنافسة الفردية: فالمنافسة الفردية هي الحالة الطبيعية والمسار الصحيح للقوة والمركز، فعمل الفريق ينظر إليه كضرورة عملية لكنه ليس بالأمر الأساسي.
إمكانية الاتصال بالقادة: فالمسيرين والقادة يتصرفون كموجهين ومساعدين على التغيير أكثر من كونهم صانعي قرارات داخل المنظمة.	القيادة المسيطرة: حيث إن مهمة المدراء والقادة الرئيسية هي السيطرة وفرض الرقابة وعدم اعترافهم بأخطائهم.

الجدول رقم 2: الثقافة المعززة للتعلم والثقافة الكالحة للتعلم
المصدر: السويدان، 2001، ص61-64.

3. دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف

إن تحديد مفهوم ثقافة التعلم يشير إلى أن ثقافة المنظمة قد تسهل أو تعيق التعلم اعتماداً على خصائصها وأنماط تسييرها داخل المؤسسات، ويؤكد كل من (1989) Deshpande و Webster وكذلك Shein (1990) على أنه من الضروري أن تكون ثقافة المنظمة داعمة لتشارك المعارف، حيث من الصعب تطوير والحفاظ على السلوكيات المساعدة على التعلم إذا لم تكن هناك قيم تنظيمية داخل المؤسسات، وكذلك فإنه من الصعب المحافظة على هذه القيم في ظل عدم وجود ثقافة ملائمة،

وهو ما يشير إلى وجود علاقة مشتركة بين عناصر الثقافة وأنشطة التعلم داخل المنظمة التي تدعم التعلم فيها، وفي هذا الجانب يؤكد Denison أن الثقافة غالباً ما تجسد تراكم المعارف السابقة، حيث إن النجاح يرتكز على ما قبله (Garavan, 1997, p. 26)، كما أن الشعور بضرورة الحاجة إلى مستويات مختلفة من التعلم وتشارك المعارف وتبادلها واستعمالها في الممارسات العملية أمر بالغ الأهمية من أجل تحسين علاقات العمال بين مختلف الأقسام وعلى جميع المستويات التنظيمية، هذا ما يستلزم ضرورة أن يعمل كل فرد داخل المنظمة على تحسين قدراته من أجل التعلم وتشارك المعارف والتكيف مع التغيرات.

الالتزام نحو التعلم والتحسين المستمر لمدودية المنظمة عن طريق التعلم يكون من خلال ثقافة تنظيمية متفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم وتشجع العمل التشاركي، وهو ما يشجع الأفراد على التعلم الجماعي ويمنح فرص التعلم المستمر لجميع أعضاء المنظمة كما يشجع أخذ المبادرة وتحمل المخاطرة وقبول التغيير دون مقاومته (Abu Khadra et Rawabdeh, 2006, p. 458) وبالتالي فإن أي منظمة تسعى إلى تحسين علاقات العمل داخلها من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أعضائها يجب عليها العمل على خلق ثقافة تنظيمية ملائمة ومشجعة من أجل رفع مستوى التعلم لدى أفرادها، ويكون ذلك من خلال:

1.3. خلق بيئة التعلم

المفكر والمنظر الرئيسي لمفهوم بيئة التعلم هو الباحث Shein الذي يعرف بيئة التعلم بأنها: "تراكم ما تعلمه الفرد من تجاربه السابقة، وكذلك هي تسلسل من الافتراضات الأساسية التي يتم تطويرها على أيدي جماعة معينة تعلمت أسلوب التأقلم مع مشاكلها، ومن ثم تقديم هذا الأسلوب لباقي أعضاء المنظمة على أنه الطريقة الصحيحة للتعامل مع المشاكل" (السويدان، 2001، ص57)، كما يعرف White (1994) بيئة التعلم من خلال الرغبة في اكتشاف التغيرات في أنظمة التفكير والسلوكيات اللازمة لإنشاء المنظمة المتعلمة وإظهار التحول من

المعلومات إلى المعارف واستخدام هذه القدرات من أجل تطوير الإبداع والتعلم في هذه المنظمات (Teare et Dealtry, 1998, p. 48) .

وقد قدم الباحث Mumford (1996) دراسة حول المنظمات القادرة على التعلم واقترح كيفية تحقيق ذلك عن طريق خلق محيط ملائم أين يتم إشراك السلوكات والممارسات في التطوير المستمر للمنظمات، ويرى Mumford الإيجابيات الأساسية لخلق محيط ملائم للتعلم تتمثل فيما يلي:

- ضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.
- إدخال تحسينات مستمرة وإضافية على أرض الواقع.
- ضمان نجاح أفضل الممارسات من خلال نقلها وتشاركتها بين الأعضاء.
- زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- جلب الأفراد الراغبين في التعلم والعمل على الاحتفاظ بهم.
- التأكد من أن الأفراد يعملون على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

الخطوة الأولى في تشخيص التفاعلات التي تنشأ في محيط التعلم هي دراسة الأدوار الأساسية التي يقوم بها المسيرين وسلوكاتهم، ومن هذا المنطلق حدد Mumford و Honney أربع وظائف ينبغي على المسيرين اعتمادها بحيث يكون لفرص التعلم أولوية في اتخاذها:

المسير نموذج مثالي: إثبات ذلك من خلال سلوكاته ونشاطه وتحمسه للتعلم وتطوير قدراته.

توفير فرص التعلم: أن يعمل على خلق المزيد من فرص التعلم والتطوير بالنسبة لأعضاء المنظمة والعمل على تأييدهم لنشاطهم وتشجيعهم على أخذ المبادرة.

أنظمة بناء التعلم: حيث إن بناء التعلم في المنظمة يجب أن يكون متكاملًا مع طبيعة إجراءات العمل بكونه جزء لا يتجزأ من النشاط اليومي للمنظمة.

القيادة: العمل على التأكيد على أهمية التعلم في جميع أقسام المنظمة
(Teare et Dealtry, 1998, p. 47-48)

2.3. أهمية القيادة في تطوير عملية التعلم

1.2.3. مفهوم القيادة

عرّف الباحثون القيادة على أنها عملية التأثير على الأفراد ليتصرفوا بطريقة معينة ونحو هدف محدد، إلا أن هذا المفهوم الذي يهتم بعملية التوجيه لم يعد كافياً لدى العديد من الباحثين بسبب زيادة التركيز على عملية التغيير والتطوير لأنماط الأفراد التفكيرية والسلوكية والعمل على بناء الأرضية المشتركة التي تضمن التناسق نحو تحقيق أهداف المنظمة باعتبارها نقاطاً مهمة في عملية تشارك المعارف من خلال تحسين علاقات العمل داخل المنظمة، ويرى R.Cyert أن التعريف المناسب للقيادة يركز على أمرين رئيسيين هما:
- القدرة على تحقيق التناسق بين أهداف فرق العمل وأهداف المنظمة الكلية من جهة والتناسق بين أهداف وطموحات الأفراد وأهداف المنظمة من جهة أخرى.
- الأمر الثاني يركز على دور القادة في عمليات التغيير والتطوير المستمر.

ويمكن تعريف القيادة حسب كل من Bennis و Nanus على أنها عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد (الفاعوري، 2005، ص130).

2.2.3. دور القائد في تطوير عملية التعلم

تعتبر عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل عملية التعلم المستمر للأفراد والفرق، وتحسين علاقات الأفراد فيما بينهم، وتجهيز البنية التحتية التي تساعدهم عليها من مهام القائد الرئيسية، حيث ترتبط

عملية التعلم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها وتعتبر هذه المرحلة من أقصى درجات الارتباط بين أداء المنظمة وعملية التعلم. وفي دراسة ميدانية أجراها مجموعة من الباحثين حول تأثير النمط القيادي في المنظمة على توجهات الأفراد نحو عملية تشارك المعارف، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة وتوجه الأفراد نحو عملية التعلم بدلا من التركيز على الأداء، وعليه؛ فإن القيادة الفعالة تعطي اهتماما كبيرا لقضايا الأفراد والفرق في المنظمة، من خلال السعي إلى تنمية قدراتهم على التفكير وتنفيذ مهامهم، كما أنها تثير الاهتمامات لتغيير المنظور الذي يرون العمل من خلاله لتركيز القوى نحو رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، وقد حاول عدد من الباحثين تحديد الأدوار الرئيسية التي ينبغي على القائد القيام بها في بيئة التعلم، حيث حدد Senge ثلاثة أدوار رئيسية تتمثل فيما يلي:

- القائد كمصمم.
- القائد كمكون.
- القائد كموجه.

3.3. مجتمعات الممارسة

1.3.3. مفهوم مجتمعات الممارسة

إن مجتمعات الممارسة تعتبر ظاهرة حديثة، حيث عرفت ظهورها الأول في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشرت في أوروبا من خلال ما يعرف بملقات الجودة، وقد تم اعتبارها على أنها الوحدة الأساسية لتطوير عمليات التعلم والأنشطة الإنتاجية.

والمقصود بمجتمعات الممارسة أنها مجموع الأعضاء (سواء موظفين أو زبائن) يشاركون بانتظام في أنشطة التعلم القائم على الثقة المتبادلة والمصالح المشتركة، وبالتالي فإن هذا المنهج يساعد على تطوير التعلم داخل المنظمة من خلال تسهيل عمليات تحويل المعارف الضمنية (Dewhurst et Cegarra Navarro, 2004, p. 322-323)

وقد تم تقديم تعريف رسمي لهذا المصطلح حيث يعرفه كل من Wenger، Mc Dermott و Synder (2000) على أنه: "مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون نفس الاهتمامات ونفس المشاكل التي تعترضهم، والتي تؤدي عن طريق حلها إلى تعميق مفاهيمهم وخبراتهم من خلال تفاعلهم بانتظام"، ويبقى هذا التعريف أكثر شمولية للمصطلح حيث يشمل عدّة متغيرات وهي: عدد الأفراد غير محدد، المدة غير محددة (طويلة أو قصيرة)، رسمية أو غير رسمية...

2.3.3. أهمية مجتمعات الممارسة في المنظمة

إن مفهوم مجتمعات الممارسة لم يبق مجالاً للدراسات الأكاديمية فقط، فقد حظيت باهتمام كبير المنظمات باعتبارها آلية لدعم استراتيجيات المؤسسات، ومع ذلك فإن نجاح مجتمعات الممارسة لا يتعلق فقط بإستراتيجية المؤسسة، وإنما كذلك بتحفيز الأفراد ورغبتهم في المساهمة في بنائها، فمجتمعات الممارسة تعبر عموماً على الوسائل المعتمدة في التبادل الفعال وإنشاء المعارف الجديدة وإدماج موظفين جدد والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء وتبادل الأفكار الجديدة التي من الممكن أن تؤدي إلى توفير منتجات جديدة أو خدمات جديدة، فهي تتعلق أساساً بالمنظمات الكبرى والتي تتسم بدرجة عالية من المرونة.

ويرى Wenger وآخرون أن أهمية مجتمعات الممارسة تكمن في أن هذه المجتمعات تمثل بنية مثالية للتعليم تشمل الثقة المتبادلة والهوية المشتركة لأعضائها والعلاقات طويلة الأمد فيما بينهم، حيث يمكن لكل من المنظمات والأفراد الاستفادة من مجتمعات الممارسة من الناحية العملية: فمن جهة تعمل على تكوين إحساس بالانتماء والهوية لأفرادها وتقديم إطار اجتماعي والذي يمكن من خلاله للأفراد تبادل واستغلال معارفهم، ومن جهة أخرى فإنها تسمح للمنظمات بترتيب الأفكار الجديدة التي تنشأ من خلال مجتمعات الممارسة والتي من الممكن أن تؤدي إلى إبداعات جديدة داخل المنظمة (Pastoors, 2007, p. 21-23).

3.3.3. دور مجتمعات الممارسة في تشارك المعارف

عرف ميدان مجتمعات الممارسة تطوراً ملحوظاً من خلال أعمال Wenger وغيره، حيث أصبحت مجتمعات الممارسة من العناصر الأساسية في أدوات التعلم التنظيمي إذ يمكن اعتبارها الحجر الأساس في عمليات إدارة المعرفة، ونتيجة لذلك فقد حققت مكانة بارزة في تحسين عمليات تشارك المعارف.

مجتمعات الممارسة والتعلم التنظيمي: بالاعتماد على نموذج التعلم، فقد توصل الباحثون إلى تحديد عدّة أدوار جديدة عن طريق المشاركة في إنجاز المهام، بناء الفرق وتطوير الكفاءات والمعارف، وهو ما يمثل مجتمعات الممارسة، هذه الأخيرة تساهم في تحديد الوضعيات التي من خلالها يمكن تطبيق المعارف الجديدة وتوسيع ميدان استخدامها، فعندما يكون هناك مجال جديد للممارسة وهو ما توفره مجتمعات الممارسة لأعضائها، فإن الأفراد يتجهون نحو هذا المجال للرفع من تبادل معارفهم، حيث وصف الباحثان (1991) Duguid و Seely Brown أن مجتمعات الممارسة تقدم نظرة جديدة للتعلم في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Hidding et Catterall, 1998, p. 8-9).

ويمكن اعتبار مجتمعات الممارسة على أنها الوسائل التي تساعد في تحويل المعارف الضمنية، وذلك من خلال انتهاج الدورات التدريبية والمؤتمرات الداخلية، ويمكن للأفراد من خلالها تبادل الآراء والاقتراحات غير الموجودة على مستوى المنظمة، حيث إن المحيط الذي توفره المنظمة المتعلمة لتشجيع التعلم ما بين الأفراد يتم تعريفه على أنه الإطار التنظيمي الذي يساعد على نشر المعارف التي تم إنشاؤها عن طريق مجتمعات الممارسة مثل المناقشة والحوار والتعلم الجماعي (Dewhurst et Cegarra Navarro, 2004, p. 324).

مجتمعات الممارسة وعملية خلق المعارف: يعمل أعضاء مجتمعات الممارسة على تبادل معارفهم سواء كانت ضمنية أو صريحة من خلال انتمائهم إليها، ولكن الهدف من مجتمعات الممارسة هو ليس فقط تبادل وتخزين المعارف والممارسات السابقة للأعضاء، ولكن تعمل أيضاً على خلق

معارف جديدة: سواء كانت بشكل فردي عن طريق كل عضو، حيث إن بعض المعارف الجديدة هي نتيجة لتجميع الخبرات، فجميع المعارف الجديدة يتم خلقها داخل مجتمعات الممارسة حتى أن الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجتمعات الممارسة يطمحون إلى تبادل معارفهم مع أفراد هذه المجتمعات من أجل خلق معارف جديدة ومن ثم يتم نقلها إلى خارج هذه المجتمعات (مثل فرق العمل التي ينتمون إليها).

كما تتم بصورة جماعية من خلال التفاعلات الاجتماعية (النقاشات، الحوار...) التي تحدث داخل مجتمعات الممارسة، فهذه المفاوضات تتم غالبا أثناء مناقشة القرارات، والتي تسمح بمشاركة جميع أعضاء المجتمع، وهو ما يؤدي إلى خلق معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار بين جميع المشاركين (Hautdidier, 2006, p. 42)

4.3. أنظمة المكافآت وتقدير الأفراد

أنظمة مكافأة الأفراد والاعتراف بقدراتهم تركز على مردود الفرد والجماعات، فالمكافآت والتحفيزات تكون من أجل تشجيع الأفراد على تشارك معارفهم بصفة فعالة وكذلك المشاركة في تحسين أداء المنظمة والتوجه نحو التعلم وتعزيز الرضا الوظيفي، فأبي مجهود يبذله الفرد في العمل يجب الاعتراف به سواء في حالة النجاح أو الفشل، كما ينبغي أيضا الاعتراف بقدرات الأفراد ومواهبهم وهو ما يدفع بهم إلى الالتزام بالقيام بمسؤولياتهم، كما يجب وضع أنظمة للمكافأة والتي تدعم الجهود الرامية إلى تحسين التعلم في المنظمة.

أنظمة المكافأة والتقدير يجب أن تحفز الأفراد على تشارك معارفهم وخبراتهم والقيام بواجباتهم من خلال توفير عدة عوامل أهمها ما يلي:

- التحفيز على إنجاز المهام.
- الاعتراف بالقدرات وتقديرها.
- تشارك المسؤولية ومنح سلطة ذاتية.
- الاهتمام بطبيعة المهام.

- المتابعة وجعله فخورا بما يقدمه من نشاط وإدماجه داخل الفرق ما يؤدي إلى تحسين علاقات العمل بين الأفراد داخل المنظمة.

- تشجيع المبادرة والإبداع.

5.3. الثقة والمصادقية

1.5.3. الثقة:

القيم المشتركة تشكل قاعدة متينة من أجل تطوير رؤية مشتركة داخل المنظمة، وهو ما يساهم بشكل كبير في تطوير مخطط إدارة المعرفة من خلال تشجيع الحوار والمناقشة بين أفراد المنظمة وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى تشارك المعارف في المنظمة.

الثقة داخل المنظمة تركز على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث يعتبر الباحث Sveiby أن الثقة تحدد مستوى تشارك المعارف داخل المنظمة؛ أي أنه كلما كانت هناك نسبة كبيرة من الثقة بين أفراد المنظمة كلما كان مستوى تشارك المعارف أكبر .

هناك مجموعة من المفاهيم المشتركة والتي تساهم في تطوير ونجاح برنامج إدارة المعرفة في المنظمة وهي كالتالي:

- تخصيص الوقت اللازم لإنشاء الثقة المتبادلة ما بين الأفراد.
- العمل على تحقيق الأهداف المشتركة.
- يجب أن تكون هناك رؤية مشتركة ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- التغيير يقوم على عدة معايير يجب احترامها.
- تراكم المعارف والمعلومات يمكن تنظيمه من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال (CEN, 2004, p. 17).

2.5.3. المصادقية

أثبت الباحثون أن مصادقية الأفراد داخل المنظمة لها دور كبير في عملية الاستجابة لتشارك المعارف، كما أن لها ارتباطاً كبيراً مع الثقة، وكذلك صفات القائد وذلك لضمان التشارك الأمثل للمعارف والخبرات داخل المنظمة.

يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إنشاء وتطوير ثقافة المصداقية والثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة لا يكون بين عشية وضحاها، فهي عملية مستمرة يدخل في إطارها جميع الأفراد داخل المنظمة على كل المستويات من أجل أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ككل.

6.3. التحفيز والاتصال

1.6.3. التحفيز

معظم مخططات تبي إدارة المعرفة داخل المؤسسات تتطلب إحداث تغييرات على كل المستويات التنظيمية من أجل تحفيز الأفراد على تقبلهم للتغيير، وهذا لضمان مشاركتهم الفعالة في تشارك المعرفة مع باقي أفراد المنظمة.

فالتحفيز يعتبر الدافع الرئيسي من أجل بذل الأعضاء مزيداً من الجهد لخلق أفكار إبداعية، حيث إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز وتفعيل القدرات الإبداعية لدى الأفراد، فهي تجعل الإبداع المستمر قيمة تنظيمية يجب على الأفراد العمل على الوصول إلى تحقيقها (Hartmann, 2006, p. 159).

2.6.3. الاتصال

تحتل عملية الاتصال مكانة مهمة ضمن عملية تشارك المعارف حيث إنها تؤثر على سلوكيات وعادات الأفراد داخل المؤسسة، كما أنها تساهم في إنشاء ثقافة تنظيمية من خلال مساهمتها في نشر القيم والمعايير المشتركة ما بين الأفراد (Murat, 2007) وهي تساهم أيضاً في تحسين عمليات إدارة المعرفة ومن ثم رفع مستوى الثقافة التنظيمية.

خاتمة

إن الثقافة التنظيمية هي مجموع الاعتقادات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها المنظمة أو أنتجتها وطورتها خلال مدة زمنية معينة، وذلك بغية إيجاد حلول عملية من أجل التأقلم الخارجي وكذلك الاندماج الداخلي.

إن للثقافة التنظيمية دوراً فعالاً داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية تشارك المعارف وذلك من خلال:

- خلق بيئة ملائمة للتعلم التنظيمي.
 - تفعيل دور القائد من أجل تطوير أنظمة التعلم التنظيمي.
 - العمل على إنشاء مجتمعات الممارسة.
 - تحفيز الأفراد على تشارك معارفهم
 - وضع نظام للاتصال
- يمكن أن نلخص دور الثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعرفة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 1: دور الثقافة التنظيمية في تشارك المعارف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين

الهوامش والمراجع المعتمدة

- آيت عيسى عيسى (2009)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، ص 271-288.
- بلخياط جمال (2006)، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي المنعقد يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة الشلف.
- السويدان طارق، (2001)، المنظمة المتعلمة، الطبعة الأولى، دار ابن حزم.
- الفاعوري رفعت عبدالحليم، (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Abu Khadra Marah F and Rawabdeh Ibrahim A, (2005), Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies, The Learning Organization, Vol. 13 No. 5, pp. 455-474.
- Bouhanna A, (2006), La PME et son nouvelle environnement : Enjeux et Stratégies, Thèse de doctorat, Université de Tlemcen.
- CEN (Comité Européen de Normalisation), (2004), European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework, Mars, Brussels, pp. 33.
- Cowings, John S, Strategic Leadership and Decision Making, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>.
- Dewhurst Frank W and Navarro Juan G. Cegarra, (2004), External communities of practice and relational capital, The Learning Organization, Vol. 11 No. 4/5, pp. 322-331.
- Dubois Nancy et Wilkerson Tricia, (2008), Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON.
- EUROPEAN COMMISSION, (2009), Commission Staff Working Document on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Brussels, 7.10.2009.
- Garavan Thomas, (1997), The learning organization: a review and evaluation, The Learning Organization, Volume 4 · Number 1 · pp. 18–29.
- Murat Gumus, (2007), L'effet de la communication sur le partage des connaissances dans les organisations, Journal de pratiques de gestion des connaissances, vol. 8, No. 2, June 2007 8, No. 2, Juin.
- Hartmann Andreas, (2006), The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, Construction Innovation: Information, Process, Management, Vol. 6 Iss: 3, pp.159 - 172
- Hautdidier Florence Stenuit, (2006), Créer et animer des communautés de pratique, Mémoire de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut National Des Techniques De La Documentation.

- Hidding Gezinus J, Catterall Shireen M, (1998), Anatomy of a Learning Organization: Turning Knowledge into Capital at Andersen Consulting, Knowledge and Process Management , Volume 5 Number 1, pp 3-13.
- Journal officiel de la république algérienne N077article 4-5- 6-7.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), (2000), Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale, Juin 2000, pp. 1-8.
- Pastoors Katja, (2007), Consultants: love-hate relationships with communities of practice, The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management, Vol. 14 No. 1, pp. 21-33.
- Teare Richard and Dealtry Richard, (1998), Building and sustaining a learning organization, The Learning Organization, Volume 5 ·Number 1 · pp. 47–60.
- Wtterwulghe. R, (1998), La P.M.E. Une entreprise humaine, De Boeck univessité, Belgique, pp. 173.
- Yeh Ying-Jung, Lai Sun-Quae et Ho Chin-Tsang, (2006), Knowledge management enablers: a case study, Industrial Management & data Systems, Vol. 106, No. 6, pp. 793-810.