

حوكمة المعرفة وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات – دراسة حالة مجموعة من البنوك – الأغواط-

**Knowledge governance and its importance in activating knowledge
Case study of a group of banks sharing between organizations
-Laghouat**

بريطل فطيمة الزهرة

Brital Fatima Zohra

المركز الجامعي آفلو (الجزائر)، f.brital@cu-aflou.dz

تاريخ النشر: 2020/10/18

تاريخ القبول: 2020/07/10

تاريخ الاستلام: 2020/03/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة حوكمة المعرفة، من خلال أبعادها المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات. من وجهة نظر مسؤولي وإطارات الوكالات البنكية في ولاية الأغواط. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة عشوائية استهدفت 41 إطارا بالوكالات البنكية.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أنه توجد أهمية لحوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات، حيث كانت للثقافة التنظيمية الأهمية البالغة في ذلك.

كلمات مفتاحية: المعرفة، أبعاد حوكمة المعرفة، التشارك المعرفي بين المنظمات، الوكالات البنكية.

تصنيفات JEL : D83، M 19، G21.

Abstract:

This study aimed to identify the nature of knowledge governance through its dimensions (organizational culture, administrative leadership, information and communication technology) and its importance in activating knowledge shared between organizations, from the viewpoint of banking agencies executives in Laghouat where the questionnaire was used as a tool to collect information about the variables of the study, it was distributed to a sample random targeting 41 executives in banks agencies.

Finally, the study found that there is an importance of knowledge governance in activating knowledge shared between organizations where organizational culture was extremely important in that.

Keywords: Knowledge, dimensions of knowledge governance, knowledge shared between organizations, banks.

JEL Classification Codes: D83, M19, G21.

1. مقدمة:

إن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، حيث يزداد النمو بزيادة هذا المكون المعرفي، وعلى أرض الواقع فإن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بها من جانب قطاع الأعمال الذي تبنى هذا المفهوم، والذي يحمل في طياته الكثير من التغيرات والتطورات الحديثة سواء كانت معلوماتية أو تكنولوجية. كل هذا أسهم في تغيير شروط ومناخ المنافسة بين المنظمات على اختلاف أنواعها، فأصبحت ملزمة بتغيير خارطة المنافسة من عدائية إلى تعاونية في كثير من المجالات وفي هذا الإطار ظهرت العلاقات المشتركة بين المنظمات كنوع من التعاون لامتصاص أثر المنافسة وتبادل المعارف والمعلومات حول الاحتياجات والحلول والخبرات الفضلى، فالعديد من المنظمات أصبحت تبحث عن حليف أو شريك يساعدها في اقتناص الفرص والتقليل من المخاطر من خلال التشارك المعرفي باعتباره أسلوب إستراتيجي، يساعدها على مواجهة التحديات وتطوير أدائها بالتعلم و اكتساب المعرفة. ولكن مثل هذه الإستراتيجيات تتخوف منها العديد من المنظمات، ومن بين أهم البرامج والمبادئ الإستراتيجية التي تم تطويرها في هذا المجال حوكمة المعرفة، والذي يقترن في سياق تبادل المعرفة وتنظيمها بصفة وثيقة بين المنظمات تحت مسمى حوكمة المعرفة ومبادئها التي تضع حجر الأساس لإدارة العلاقات بين المنظمات من أجل تفعيل التشارك المعرفي بينها.

وعليه سنحاول معرفة جانب من الجوانب المهمة في حوكمة المعرفة والتشارك المعرفي بين المنظمات. وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل توجد أهمية لحوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات؟

حيث يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي حوكمة المعرفة؟ وأين تكمن أهميتها بالنسبة للمنظمات؟
- ما مستوى تواجد متغيرات الدراسة (حوكمة المعرفة والتشارك المعرفي بين المنظمات) في وكالات البنوك محل الدراسة؟

- هل توجد علاقة بين أبعاد حوكمة المعرفة والتشارك المعرفي في وكالات البنوك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد أهمية لحوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين القيادة الإدارية وتفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجسد أهمية البحث في إظهار الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوع حوكمة المعرفة وعلاقته بالتشارك

المعرفي بين المنظمات، من خلال تأطير الأدبيات المتعلقة بالموضوع ومحاولة إسقاطها على مجتمع الدراسة.

أما بالنسبة لأهداف الدراسة فقد سعت هذه الأخيرة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى التشارك المعرفي بين المنظمات، وطبيعة حوكمة المعرفة في البنوك.

- التعرف على العلاقة بين أبعاد حوكمة المعرفة والتشارك المعرفي بين البنوك.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في البنوك بضرورة الاهتمام بالتشارك المعرفي بينهم من خلال تطبيق أبعاد حوكمة المعرفة.

منهجية الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فتمثل في الوكالات البنكية، من خلال أخذ مجموعة من وكالات البنوك بولاية الأغواط ودائرة آفلو والمتمثلة في (البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك البركة الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، صندوق التوفير والاحتياط). حيث تم التركيز على مسؤولي وإطارات وكالات البنوك. وحددت عينة عشوائية تمثلت في 41 إطار.

2. أساسيات حول حوكمة المعرفة:

1.2 مفهوم حوكمة المعرفة:

تشير حوكمة المعرفة إلى اختيار الهياكل والآليات التي يمكن أن تؤثر في عمليات تبادل المعرفة وخلقها. ويجادل الكتاب بأن حوكمة المعرفة هي قضية متميزة في الإدارة والتنظيم لأن عمليات المعرفة تختلف على عدة أبعاد عن العمليات الروتينية والتقليدية. العلاقة بين قضايا الحوكمة وعمليات المعرفة قيد البحث، من الناحية النظرية والتجريبية. حيث تشمل إدارة المعرفة مجالات عديدة مثل الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال الفكري والإدارة الإستراتيجية وغيرها من الاتجاهات. ومع ذلك، غالبا ما يبقى من غير الواضح كيف ترتبط هذه الأفكار معًا وكيف تختلف من حيث وحدة التحليل، وطريقة التحليل. فمصطلح الحوكمة يدل على الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. (Nicolai J. Foss & Snejina, 2009) أما بالنسبة لتعريف حوكمة المنظمات فإنه لا يوجد إجماع حول الباحثين في هذا المجال على تقديم مفهوم واحد لمصطلح حوكمة المنظمات، فحسب (Cadbury) فإن حوكمة المنظمات هي: "النظام الذي يسير ويراقب المنظمة" (الزاوي، 2016، صفحة 53). كما قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفا منظور لحوكمة المنظمات: "ذلك

النظام الذي يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في المنظمة المساهمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح." (خليل، 2008، صفحة 32) ومنه فان الحوكمة هي عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط، من خلال الرقابة على المنظمات وتوجيهها بغرض تحقيق الرشد، مما يعظم ربحية المنظمات ويحقق أهدافها ويضمن لها البقاء والاستمرار.

وبإسقاط هذا المصطلح على عملية إدارة المعرفة، يصبح لدينا ما يعرف بحوكمة إدارة المعرفة والتي تعني كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية والانضباط في ظل سلطة القانون، يقوم على المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة والتي تساهم في تحسين عملية إدارة المعارف بسهولة. فأساس فكرة حوكمة المعرفة هو خلق ظروف بيئية فعالة من شأنها تشجيع الاهتمام بالمعرفة وتعلمها وتشاركها والعمل بها في ظل وجود درجة عالية من الثقة بين الأفراد والقادة وتوفير كل مسببات تحريك وتمكين المعرفة بين مختلف المنظمات، وهذا ما عبر عنه نوناكا وطاكيوشي بمفهوم فضاء المعرفة.

والذي تم تعريفه حسب بعض الباحثين كما يلي:

- يرى (Foos) حوكمة المعرفة بأنها: "نهج متميز وناشئ والذي يشمل مجالات إدارة المعرفة، الدراسات المنظمة والإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية." (Pinho, 2016, p. 50)
- كما تم تعريفها بأنها "عبارة عن وسائل وآليات عمل تدعم تبادل المعرفة بشكل سلس وفعال بين المنظمات، وهو ما سينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية، والجودة." (بهيح، 2010، صفحة 1)
- كما تشير حوكمة المعرفة إلى كيفية جعل المعرفة متداولة بين مختلف المنظمات بشكل منظم، بعبارة أخرى هي عبارة عن عملية تنسيق منظم بين المنظمات للاستفادة من المعارف والخبرات المتراكمة بدون المساس بملكية الأطراف الأخرى." (بريطل، 2017، صفحة 2)

- كما عرفها كل من(Nickerson و Heiman)"حوكمة المعرفة تعني نشر الآليات التي تخفف من تكاليف إنشاء وتبادل المعرفة وذلك لتحقيق أقصى قدر من الفوائد الصافية من عمليات النقل والمشاركة وخلق المعرفة." (T.Mahoney, 2010, p. 97)
- وبالتالي يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا لحوكمة المعرفة من مجمل التعاريف السابقة حيث يمكن أن نتصور حوكمة المعرفة على أنها: "عملية تبادل للمعرفة من خلال وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية والانضباط، هذا الهيكل يقوم على الشفافية والوضوح والدقة، والتي من شأنها تحسين عملية إدارة المعارف بسهولة، مع مراعاة قيم ومبادئ الأفراد والمنظمات وكذا ملكياتهم."
- 2.2 أهداف حوكمة المعرفة:

إن هذه الإستراتيجية لها أهمية كبيرة على المستوى الخاص والعام، فعلى المستوى الخاص فإنها تمكن المنظمات من الحصول على مختلف المعارف والخبرات من منظمات أخرى، حيث أنه في إطار حوكمة إدارة المعرفة فإن المنظمات تصبح تشعر بالأمان مما يجعل لديها الرغبة الكاملة في نشر مختلف المعارف والخبرات لصالح منظمات أخرى سواء تعمل في نفس مجالها أو في مجال آخر. وهنا يكون العطاء للعطاء، وتبدأ الخبرات في الانتشار حتى لو اضطرت منظمة ما إلى وضع نظام يسهل عملية إعارة الموظف المتميز لفترة ما ليضيف خبرة معينة إلى منظمة أخرى .. ومن ثم عودته بعد طرح المشروع وتنفيذه في المنظمة الصديقة. أو أن تقوم منظمة رائدة في خدمة العملاء مثلا بمساعدة منظمة الأخرى ليس لديها الخبرة الكافية في ذلك المجال كأن تقدم لها نوعاً من التدريب وتغيير الفكر لترقى بها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأخرى التي تحاول الإضافة والتركيز على التكامل الذي سيراكم التجارب، ويقلل من التعلم من الأخطاء الذاتية بالتعلم من أخطاء الغير والاستفادة من الخبرات. فجميل أن تتنافس المنظمات في العطاء وفي خدمة المجتمع وتقديم الأفضل، ولكن الأهم أن تستمر وأن تتكامل فيما بينها، لأن هنالك نقاط توافق وتقارب كبير بين المنتجات التي تقدمها مختلف هذه المنظمات، وبقليل من التعاون والتوافق والتنسيق فيما بينها يمكنها من بناء منتجات بتكاليف أقل وبفعالية أكبر، كما يمكنها أن تصل بأسهل وأسرع الطرق، بما يعود بالنفع العام على الاقتصاد الوطني حيث أنه من خلال هذه الإستراتيجية تتحسن العملية الإنتاجية ويصبح تركيز

المنظمات على الجودة أكثر من تفكيرها في كيفية تدمير منافسيها وخاصة بالطرق السلبية. لتتوصل في الأخير إلى بناء اقتصاد مستدام.

من خلال ماسبق يمكننا وضع أهم الأهداف التي تسعى إليها إستراتيجية حوكمة المعرفة، والتي تتمثل في التالي:

✓ تهدف حوكمة المعرفة بين المنظمات إلى بناء آلية للتشارك في المعرفة وتبادل الخبرات فيما بين المنظمات؛

✓ تمكين المنظمات من استغلال مختلف المعارف والخبرات من دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى؛

✓ تهدف حوكمة المعرفة بين المنظمات إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية والجودة لديها؛

✓ تهدف إلى إشعار المنظمات بالأمان مما يحفز لديها الرغبة في نشر المعارف والخبرات لصالح منظمات أخرى حتى لو لم تكن في نفس مجالها؛

✓ خدمة المنظمات للمجتمع وتقديم الأفضل دوماً؛

✓ بناء منتجات وخدمات بتكاليف أقل وبفاعلية أكبر، بقليل من التعاون والتنسيق والتوافق؛

✓ الوصول بأسهل وأسرع الطرق إلى الأهداف المشتركة بين المنظمات.

2.3 التشارك المعرفي بين المنظمات:

باختلاف وجهات النظر، الوضعيات، والحاجات، قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة، ومن أكثر الاختلافات بين الباحثين أن بعضهم اعتبر عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة. بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، حيث إن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة. ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة. ويحدث التشارك في المعرفة من خلال عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين المنظمة، الزبائن، والموردين من أجل الابتكار. (جوهرة، 2013-2014، صفحة 46)

أما بالنسبة للتشارك المعرفي بين المنظمات فهو عملية انتقال للمعارف والخبرات بين المنظمات وخاصة التي في نفس القطاع، حيث يتم التشارك المعرفي الخارجي من خلال الندوات واللقاءات التي تعقدتها المنظمات المختلفة، والنتائج المتوقعة من هذا التشارك هي زيادة كفاءة المنظمة وتطويرها بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام مما يؤدي إلى الارتقاء بالقطاع. (الشهري، 2017، صفحة 23)

وفي الأخير فان التشارك المعرفي عملية لولبية تصاعدية تبدأ داخل المنظمة على مستوى الأفراد من خلال التفاعل ومشاركة المعارف والخبرات فيما بينهم، وتتحرك صعودا إلى المستوى الجماعي "الفرق" ومن ثم وحدات المنظمة بأكملها، ثم المنظمات الأخرى في المجال وصولا إلى المجتمع.

3. الأهمية الإستراتيجية لأبعاد حوكمة إدارة المعرفة:

تحتاج عملية التشارك المعرفي بين المنظمات إلى نموذج فعال لتأطيرها، والذي يتمثل في نموذج حوكمة المعرفة، كون المشاركة بالمعرفة وحلقها والاحتفاظ بها، والتعلم وبناء القدرات والخبرات كلها ستصبح بدون جدوى بلا توجه استراتيجي يدعم عملية إدارة المعرفة بين المنظمات، لهذا تبرز أهمية التشارك بالمعرفة والخبرة بين المنظمات وخاصة التي تنشط في نفس المجال. ولهذا تتطلب عملية حوكمة المعرفة بين المنظمات أبعاد جوهرية بغية تفعيل التشارك المعرفي، حيث تحتاج إلى رؤيا وقيم أساسية وتلك هي أحد الأمور الرئيسية التي تشكل جزءا من أساس ثقافة المنظمة، تلك الثقافة التي تحتاج مسؤولية تنميتها ونشرها إلى قيادة واعية للمعرفة وأصحابها، مع الاعتماد على الحلول التكنولوجية الفائقة في المشاركة بالمعرفة بين المنظمات، لنحصل في الأخير على مصطلح الثقة (الثقافة، القيادة، التكنولوجيا) وهو صلب عملية حوكمة المعرفة بين المنظمات، حيث ستعرض لإسهام كل بعد منها في توفير الشروط الملائمة لنقل المعارف والخبرات بين المنظمات.

1.3 الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات

يعتبر العامل الثقافي مهماً في إدارة المعرفة بين المنظمات وخاصة في دعم نموذج حوكمة المعرفة، عن طريق خلق ثقافة إيجابية تساند المشاركة بالمعرفة والخبرات وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين المنظمات؛ إن تجاهل العوامل الثقافية يؤدي إلى كثير من الإخفاقات والتي تؤثر بشكل مباشر على العلاقات بين

المنظمات وتؤثر على استعدادهم للتشارك بمعارفهم وخبراتهم، بالتالي فهي تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز عملية إدارة المعرفة بين المنظمات في ظل مبادئ حوكمة المعرفة، والثقافة تشكل الافتراضات الأساسية حول المعرفة الجديدة بالتشارك، ذلك لكونها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع التعلم وتبادل أو تشارك المعرفة داخل وخارج المنظمة، فهي تعمل كمادة لاصقة تساعد على ربط المنظمات مع بعضها وتوسع أفق ومدارك كل منظمة اتجاه المنظمات الأخرى وحول أحداث محيط العمل. وبالتالي يمكن أن نوضح أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات من خلال مؤشرين أساسيين يتمثلان في الثقة والرؤيا المشتركة في المنظمة.

- تعبر الثقة عن مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موضع ثقة وذا عواقب إيجابية، (العسكري، 2013، صفحة 9) أي أن الثقة هي حالة حاسمة لتشكيل علاقات قوية بين المنظمات حتى تشعر بالدعم والتعاون وهي مقياس للتشارك المعرفي، فالمنظمات عندما يثقون ببعضهم البعض يكون لهم الاستعداد لتقديم كل ما هو مفيد من المعرفة والخبرة، فكلما زادت الثقة زادت كمية المعرفة المتدفقة بين المنظمات، وهناك يظهر دور الحوكمة الفعال في أنها تنشئ علاقات بين المنظمات ذات موثوقية، فالعلاقات التي تنشأ عن الثقة تكون أكثر فاعلية ومصيرها يوماً ما أنها ستتحول إلى علاقات قوية.

- تعد الرؤية المشتركة عامل من العوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي بين المنظمات، فاشترك المنظمات في تطلعات ومدركات ومصالح واحدة فإن هذا يساعدهم على تصور مدى أهمية بناء علاقات والتشارك خاصة تلك المنظمات التي تنشط في نفس المجال، لأن الرؤية المشتركة تساعدهم على تصور الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية وتجنب سوء الاتصال والتشارك، مما يخلق لديهم التوجه الإبداعي والانفتاح والميل إلى التجربة، فالتشارك يحتاج إلى منظمات تقدر قيمته وترغب في الاستطلاع والتعلم والمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل وخارج الوطن، وهذا ما تسعى الحوكمة إلى احتضانه والتأثير به على علاقات المنظمات. لذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد المنظمات على التكامل، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد المنظمات على تجنب سوء الفهم

وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية. وفي الأخير يمكن القول أنه عندما تتوغل الرؤية المشتركة في الحس الجماعي للمنظمات تتقاسم جميع المنظمات إدراك ذلك الغرض والهدف، مما يترتب عليه التماسك والتفاعل بين المنظمات لتحديد الجهد المطلوب لتحقيق هذه الرؤية.

3.2 القيادة التنظيمية وأهميتها في تفعيل الشراك المعرفي بين المنظمات:

للقيادة دور مركزي في نجاح المنظمات وبناء مجتمع المعرفة، ولقد أصبحت القيادة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تدعيم وتشجيع المنظمات على تطوير العلاقات بينهم، ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية لفيدلر تتفق أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وهي تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه مع عوامل الموقف القيادي نفسه وتشير إلى "أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان"، (نبيل، 2005، صفحة 551) وبالتالي فإن عملية إدارة المعرفة بين المنظمات وتحسين العلاقات فيما بينهم تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة، بحيث تركز هذه الأخيرة على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من التعلم والتنمية وبناء القدرات والخبرات، كما نجد دائماً أن دور القيادة يتجه أساساً إلى التوجيه وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم. وعليه فإن الدور المهم للقيادة في تفعيل عملية الشراك بالمعرفة والخبرة بين المنظمات يقوم على مستويين، مستوى قيادات المنظمات (الإدارة العليا)، ومستوى الهيئات العليا المسؤولة في الدولة، وإن دورهما التحفيزي والثقافي هما جوهر نجاح نموذج حوكمة المعرفة وتحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات، وفيما يلي أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة في تفعيل الشراك المعرفي بين المنظمات.

- تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً في الحفاظ على المعرفة من خلال استخدامها وتفعيل الشراك بها بين المنظمات، حيث تعتبر من أهم محددات تكوين علاقات بين المنظمات، باعتبار أن القيادة العليا هي المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المنظمة، وهي بمثابة قدوة للآخرين في التعلم المستمر، إذ يجب عليها انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح لأفراد المؤسسة الاتصال والتعبير عن آرائهم وأفكارهم وبالتالي خلق كوادر هامة تساعد على الدخول في علاقات مع المنظمات الأخرى. ويمكن

القول أن دور الإدارة العليا هنا يتضح من خلال غرس ثقافة التشارك المعرفي في الأفراد وإقناعهم على ضرورة التركيز على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات أفراد المنظمات الأخرى، في نطاق الشفافية والرشد وفي المحيط الملائم الذي توفره القيادات والذي تسوده الثقة المتبادلة، إضافة إلى الحوافز التي يتم تقديمها إلى أفراد المنظمة ومكافأة جهودهم لها دور في تشجيعهم على طرح أفكارهم وتعبئة طاقاتهم وتوجيهها لأداء المهام بفعالية.

- تعد الهيئات المسؤولة أهم العوامل المؤثرة على نجاح إستراتيجية حوكمة المعرفة والتشارك المعرفي بين المنظمات، عن طريق أدوارها الكثيرة والمتنوعة، حيث أن الفعاليات التي تقيمها الهيئة العامة المسؤولة مخفز جد أساسي لبدأ عملية التشارك بين المنظمات وتمثل هذه الفعاليات في مختلف اللقاءات والندوات والمؤتمرات التي تدعو إليها المنظمات المشتركة عن طريق إدارة المنظمة التي ينتمون إليها، بالتعاون كذلك مع قيادات المنظمات، لأنه من خلال عقد هذه الدورات وحلقات العمل هذه يتم فتح بوابات كثيرة تسمح للمنظمات بالتواصل ولأنها تفعل عملية طرح الأفكار و تبادلها. إضافة إلى هذا فإن قيام الهيئات العليا بهذه الفعاليات يخلق ثقة كبيرة لدى المنظمات، وهنا يظهر دور حوكمة المعرفة كنموذج أساسي في مساعدة المنظمات على استعادة الثقة فيما بينهم وتبادل المعارف والخبرات مع بعضهم، حيث أن مبادئ الحوكمة تعمل على تجنب هذه الأزمات المختلفة قبل وقوعها، فهي علاج حقيقي ووقائي للمنظمات لأنها تحد من التصرفات السلبية التي تقوم بها المنظمات اتجاه بعضها، وبهذا فإن الهيئات الحكومية والأنظمة والمبادئ تحمي المصالح المشتركة بين المنظمات وتحمي أفكارهم ومبادئهم وتوجه الاستخدام الأمثل للمعرفة والمشاركة بها، كما تضمن الرقابة على هذا التشارك وتحقق الشفافية.

3.3 تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات:

إضافة إلى تبني المنظمة لثقافة وقيادة معرفية فاعلة تؤدي إلى دفع كل منظمة إلى الإسهام بأقصى الدرجات في إنجاح عملية إدارة المعرفة بين المنظمات، بفضل توظيف الرصيد المعرفي الضمني بينهم، هناك حلقة ضرورية لاستكمال هذه العملية متمثلة في التكنولوجيا. فصحيح أن لإدارة المعرفة أبعادا سلوكية

وثقافية وتنظيمية وقيادية إلا أن كفاءة وفعالية عمل إدارة المعرفة يعتمد بصورة جوهرية على البنية التحتية التقنية والمعلوماتية الموجودة في مختلف المنظمات. وبصرف النظر عن تكنولوجيا الآلات، فإن اهتمامنا ينصب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلى الخصوص تكنولوجيا المعرفة ومدى مساهمتها في إدارة المعرفة بين مختلف المنظمات من خلال تفعيل الشاركة المعرفي. أي أننا نشهد تحولاً آخراً من تكنولوجيا المعلومات إلى تكنولوجيا المعرفة التي تعد بعداً أساسياً من أبعاد إدارة المعرفة ووجهها مهما من الأوجه المرئية لها في تطبيقاتها المختلفة، إنها أكثر من أدوات فهي تحمل في أحشائها مضامين المعرفة بالتكنولوجيا (Know How) وكيفية استخدامها وتطويرها لتمكين المعرفة بمرونة فائقة والسماح لها بالتطور لا لتجميدها كبيانات صماء وهنا يكمن الفرق. ومنه سنبرز دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات من خلال دور البنية التقنية للمنظمات و دور التقنيات الجماعية المعاصرة.

- إن وجود بنية تحتية تكنولوجية وتقنية معلوماتية يمثل حجر الأساس وجوهر عملية إدارة المعرفة، لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل أنواعها من أرقى وأهم الأنظمة والعمليات التي تمكن المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد ونقل وتشارك المعرفة بينهم؛ فنجد تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تدعم عملية اكتشاف المعرفة مثل مستودع البيانات الذي هو أرشيف البيانات، كما نجد التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة مثل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب وأنظمة الواقع الافتراضي التي تستخدم تطبيقاتها في التفاعل البشري مع الحاسوب وتفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية، أيضاً نجد نظم قاعدة المعرفة التي تساند خزن المعرفة مثل خرائط المعرفة و المكتبات الإلكترونية التي تبين مكان تواجد المعرفة وتميرها بسهولة. كما أن لأنظمة الذكاء الاصطناعي دور في الاستخدام الفعال للمعرفة وتطبيقها فهي تقدم حلولاً كثيرة للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال معين والتي تقوم على الخبرة المتراكمة والمخزنة واسترجاعها وتحليله. (حمزة، 2017، صفحة 88) من جهة أخرى فإن استخدام شبكة الإكسترنات والتي هي عبارة عن مجموعة من شبكات الإنترنت الخاصة بالشركات والعملاء

ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، (حاجي، 2010، صفحة 1) حيث تساعد في الحصول على المعلومات لأنها تقدم أفضل الخدمات.

- كما تعد البرمجيات الجماعية المعاصرة (Groupware) واستخداماتها نقلة مهمة في عالم الاتصال واللقاءات والاجتماعات، ومن أمثلتها تقنية الاجتماع الإلكتروني (Emeeting)، حيث يكون الاجتماع بين المنظمات عبر وسيط إلكتروني (الانترنت) تسمح بعقد اجتماعات بين المنظمات في أي مكان في العالم دون الحاجة إلى التنقل؛ وهذا ما يشجع المنظمات على التواصل بدون عناء. ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر (Real-time on-line Meeting)، والتي هي أيضا واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية، بحيث تستطيع المنظمات أن تتزود بالمعلومات فور طلبها من خلال الحصول على الإجابات على التساؤلات في ثوان؛ من تطبيقاتها "المؤتمرات الفيديوية". (صوفار، 2016، صفحة 1) أيضا نظام مجموعات الأخبار (News Groups) وهو برنامج من البرمجيات الجماعية أيضا، وأداة مهمة في الحصول على المعرفة الضمنية لمجموعات الأخبار والمنتديات المشابهة يمكنها أن تسهم بالمشاركة بالمعرفة من خلال طلبات المساعدة ومناقشة المواضيع الشائعة التي تدور بين المنظمات حيث يقومون بالرد على بعضهم والتحاور والاستفادة من المناقشات. كما هو الحال في خدمة القوائم البريدية (List Serves) وهي لائحة من عناوين البريد الإلكتروني التي تستعمل لتوزيع المعلومات.

وملخص القول هو أن حوكمة المعرفة تعتبر أعظم النماذج التي يمكنها إيجاد محيط يدعم التشارك بين المنظمات، لأنها تركز من جهة على الحفاظ على سرية المعارف والمعلومات والتي تخص الملكية الخاصة للمنظمات، وعدم المساس بها؛ و من جهة أخرى تشجع وتحت على التشارك بالمعارف الأخرى المتاحة للتبادل؛ مما يدعم العلاقات بين المنظمات للحفاظ على الاستمرارية وتحقيق الأهداف المشتركة.

4. الإطار التحليلي للبحث:

من خلال وضع الأطر النظري لموضوع حوكمة المعرفة ودورها في تفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات، وتحسيدها للمفاهيم التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، سنحاول القيام بدراسة ميدانية على

مجموعة من وكالات البنوك بولاية الأغواط ودائرة أفلو والمتمثلة في (البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك البركة الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، صندوق التوفير والاحتياط)، وذلك من أجل التعرف على مدى تطبيقها لأبعاد حوكمة المعرفة، ومدى أهمية ذلك في تفعيل الششارك المعرفي فيما بينهم.

1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى معرفة اتجاهات أفراد العينة على مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المعرفة ومستوى الششارك المعرفي بين المنظمات. حيث كانت النتائج في مجملها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 1 : اتجاهات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات أفراد العينة
أولا- طبيعة حوكمة المعرفة	2.23	0.619	بدرجة متوسطة
الثقافة التنظيمية	2.44	0.629	بدرجة كبيرة
القيادة الإدارية	2.09	0.686	بدرجة متوسطة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.18	0.544	بدرجة متوسطة
الششارك المعرفي بين البنوك	2.22	0.437	بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss

- بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة بمستوى تطبيق أبعاد حوكمة المعرفة في الوكالات البنكية محل الدراسة حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه، فقد كانت في مجملها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.23 وانحراف معياري 0.619 والتي تنتمي إلى المجال 1.67-2.33 حسب مقياس ليكرت الثلاثي. مما يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تسعى جاهدا لتطبيق أبعاد حوكمة المعرفة بمأتمها تريد النمو والتطور في قطاعها. ويظهر ذلك جليا من خلال احتلال بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى حيث كانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، تليها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي جاءت بدرجة متوسطة بعدها جاءت القيادة الإدارية بدرجة متوسطة أيضا حيث كانت النتائج على التوالي (0.629-2.44)، (0.686-2.09)، (0.544-2.18). وعموما يمكن القول أن مستوى تطبيق أبعاد حوكمة المعرفة مازالت دون مستوى الطموح وبجاجة

إلى المزيد من التشجيع من قبل الهيئات المسؤولة وتضافر كل الجهود، بهدف تحسين التشارك المعرفي بين مختلف البنوك.

- أما بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص مستوى تواجد التشارك المعرفي بين البنوك محل الدراسة، فقد كانت في مجملها بدرجة متوسطة حيث جاء المتوسط الحسابي (2.22) بانحراف معياري (0.437). والذي يدل على ضرورة تحسين عملية التشارك المعرفي بين مختلف البنوك وذلك لتحسين أدائها. من خلال الاهتمام أكثر بأبعاد حوكمة المعرفة.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

حتى نتمكن من اختبار فرضيات الدراسة، تطرقنا في النقاط التالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لأبعاد حوكمة المعرفة مع محور التشارك المعرفي بين المنظمات، ولتوضيح درجة الأهمية لكل بعد من أبعاد حوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين البنوك محل الدراسة، استخدمنا معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول 2 : معامل الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

البيان		الثقافة	القيادة	التكنولوجيا	حوكمة المعرفة
التشارك المعرفي	Corrélation	0.961	0.951	0.918	0.963
بين المنظمات	N	41	41	41	41

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول الموضحة أعلاه، فيمكننا التوصل اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: حيث بينت نتائج التحليل أن الثقافة التنظيمية كانت كلها دالة إحصائياً بالنسبة للتشارك المعرفي بين المنظمات عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$) مما يعني أن هناك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي بين المنظمات، حيث سجلت أعلى معامل ارتباط بدرجة (0.961). وعليه فإننا نعتبر أن هذه النتيجة منطقية للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تكوين علاقات مشتركة بين الوكالات البنكية وتفعيل التشارك المعرفي بينهم، مبني على تبادل المعارف

والخبرات وروح الفريق. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تقول: "توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و تفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01".

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإدارية وتحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$) مما يدل على أهمية القيادة الإدارية في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات فقد حقق معامل الارتباط درجة متوسطة بلغت قيمتها (0.951) مما يؤكد أن للقيادة الإدارية دور كبير في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات بحكم أن القيادات المسؤولة والهيئات العليا هي التي تقوم بالتوجيه وتقديم مختلف الحوافز وتنظيم مختلف الندوات والمؤتمرات واللقاءات فيما بين المنظمات. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تقول: "توجد علاقة بين القيادة الإدارية و تفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01".

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: فمن خلال نتائج الجدول نفسه فإنه توجد علاقة ارتباط موجبة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتفعيل التشارك المعرفي بين المنظمات عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$) ولكن بمعامل ارتباط أقل درجة حيث بلغت قيمته (0.918) ومما يؤكد أن بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال يفيد في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات لكن بأقل أهمية مقارنة بالثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية اللذين لهما دور أكبر في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات. فالعلاقات الناجحة بين المنظمات تنبع أولاً من الثقة بينهم والثقافة التنظيمية المشتركة التي تتيح عدد من القيم التي تخلق الوعي بمدى أهمية التنسيق والتعاون بينهم. وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول: "توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تفعيل التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01".

وإجمالاً يمكن القول أن لحوكمة المعرفة دور كبير في تحسين العلاقات المشتركة بين المنظمات حيث أشارت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغ معاملها (0.963) عند مستوى الدلالة

($P \leq 0.01$)، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول: "توجد أهمية لأبعاد حوكمة المعرفة في تفعيل

التشارك المعرفي بين وكالات البنوك محل الدراسة عند درجة معنوية 0.01".

5. خاتمة:

ركزت الدراسة على توضيح أهمية تطبيق أبعاد حوكمة المعرفي في تفعيل التشارك المعرفي بين البنوك

محل الدراسة حيث توصلت إلى النتائج التالية:

❖ إن تبني مفهوم حوكمة المعرفة ليس بالأمر السهل، بل انه يمثل نوعا من التحدي بالنسبة للمنظمات

التي تسعى جاهدة إلى التعلم المستمر واكتساب معارف جديدة من منظمات أخرى;

❖ لدى وكالات البنوك وعي تام بضرورة الدخول في علاقات مع بعضهم وتبادل المعارف والخبرات لكن

الظروف المناسبة لم تتوفر لبلورة هذا الوعي;

❖ يتم توفير التكنولوجيات المناسبة على مستوى الوكالات البنكية لتطوير خدماتها;

❖ تعمل القيادات العليا جاهدة على تفعيل التشارك بالمعرفة بين البنوك من خلال وضع القوانين

والتشريعات المناسبة;

❖ أكدت نتائج الارتباط أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم أبعاد حوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي

بين البنوك;

❖ بينت نتائج تحليل علاقة الارتباط أنه يوجد أهمية لأبعاد حوكمة المعرفة في تفعيل التشارك المعرفي بين

الوكالات البنكية.

ومن بين الاقتراحات التي تقترحها الدراسة بالنسبة للبنوك مايلي:

❖ ضرورة وضع تحفيزات ومكافآت للوكالات البنكية للتشجيع على تفعيل العلاقات بينهم.

❖ على المسؤولين في البنوك إدراك أهمية حوكمة المعرفة وضرورة تبني هذا المنهج والبدء في توفير

الإمكانيات، لأن هذا يساهم تقوية العلاقات بين البنوك والنهوض بهذا القطاع.

❖ يجب على البنوك أن تستفيد أكثر من ذوي الخبرات والمهارات، فهي تساعد على توطيد

العلاقات مع البنوك الأخرى.

❖ يجب على القيادات العليا المسؤولة أن تنظم مؤتمرات وندوات تحث فيها على التواصل بين البنوك والتنسيق بينهم لتطوير الخدمات.

6. قائمة المراجع:

باللغة العربية:

1. المرسي نبيل، (2005)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر.
2. الزاوي، محمد بن الشريف،(2016)، حوكمة الشركات والهندسة المدنية، دار الفكر الجامعي، مصر.
3. خليل، عطا الله ورا، (2008)، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر، مصر.
4. فوزية بنت ظافر علي الشهري، (2017)، دور القيادة الاكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه اعضاء هيئة التدريس ، تخصص ادارة واشراف تربوي، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية.
5. أقطي جوهر، (2013-2014)، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة مجموعة من الفنادق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
6. بعلي حمزة، (2017)، دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة- دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبليس-قالمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد11.
7. هناء جاسم، محمد العسكري، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى الهيئة التدريسية-دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد-، مجلة مثنى للعلوم الادارية الاقتصادية، العدد 06.
8. بربطل فطيمة الزهرة، بربطل هاجر، (2017)، حوكمة ادارة المعرفة كنموذج استراتيجي للعلاقات المشتركة بين المنظمات -واقع المؤسسات الجزائرية، الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات، جامعة الجيلالي الياابس، سيدي بلعباس.
9. حاجي أنس، (2010)، الاكسترننت، عبر الموقع: <https://www.marefa.org> (تاريخ الاطلاع 27/ مارس/ 2019)
10. هبة صوفار، (2016)، مزايا وعيوب مؤتمرات الفيديو، على الموقع: <https://a5bar.technology.blogspot.com/.../video-conferencing.html> (تاريخ الاطلاع 04/14/ 2019).

11. وردة بهيج، (2010)، الشؤون البلدية في أبوظبي تطلق مشروع حوكمة وإدارة المعرفة نهاية رمضان، عبر الموقع: <http://www.alkhaleej.ae/alkhaleej> (تاريخ الاطلاع 2019/01/26).

باللغة الأجنبية:

1. Nicolai J. Foss ، J. F., & Snejina, M. (2009). *Knowledge Governance: Processes and Perspectives*. New York: Oxford University Press.
2. Pinho, Isabel , (2016), *Gouvernance and university research centre - theory and applications in the knowledge economy*, Portugal: universida de aveiro.
3. T.Mahoney, J. Nicolia, (2010), Exploring knowledge governance ,*Int.J.strategic change managment* , vol 2.