

دراسة أهمية تقاسم المعرفة في تطوير أداء الموظفين بالمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

Examining the Importance of Knowledge Sharing on staff Performance Development in Organizations Case study of the communication Foundation of Algerian

طرفة مُجَّد¹ *، بوكريف زهير²

¹ جامعة البليدة 2- لونيبي علي (الجزائر)، m.terfa@univ-blida2.dz

مخبر المقالة، تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة

² جامعة البليدة 2- لونيبي علي (الجزائر)، z.boukrif@univ-blida2.dz

مخبر المقالة، تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة

تاريخ الارسال: 2021/05/09؛ تاريخ القبول: 2021/06/21؛ تاريخ النشر: 2021/11/04

ملخص: الغرض من هذه المقالة هو دراسة أهمية المعرفة في تطوير أداء الموظفين بالمنظمات القائمة على المعرفة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات والتي بلغت 50 استبانة لدراسة متغيرات الدراسة على عينة يعملون في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة محل الدراسة تنتهج تقاسم المعرفة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين تقاسم المعرفة وتطوير الأداء بالمؤسسة.

الكلمات المفتاح: المعرفة؛ تقاسم المعرفة؛ الأداء؛ الموظفين

رموز تصنيف **jel**: D83 ; L25

Abstract: The purpose of this article is to study the importance of knowledge in the development of staff performance in knowledge-based organizations. To achieve the objectives of this study, a set of 50 resolution studies of study variables were distributed to a sample working in the organization in question. The most important results of this study are:

- The institution in question follows knowledge sharing.
- Statistically significant differences between knowledge sharing and enterprise performance development

Keywords: knowledge; knowledge sharing; performance; Staff

Jel Classification Codes : D83 ; L25

تمهيد:

يرى (Hadi El-Farr and Rezvan Hosseingholizadeh, 2019) أنه تم الاعتراف بالمعرفة كمصدر رئيسي لإنتاج الثروة، وتعتبر إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة عاملاً رئيسياً من عوامل النجاح في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وتجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تعتمد بشكل متزايد على التطبيق الناجح للمعارف والاستفادة منها وخلقها ولا سيما المعرفة المتأصلة في الأصول البشرية، إدارة المعرفة بفعالية هي عامل مهم في الابتكار أسرع وأفضل من المنافسين،¹ وفي نفس السياق أشار (Norhaiza Binti Ishak et al., 2010) أن التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الجديد، أدى الانتقال من التركيز على الأشكال الرئيسية للإنتاج وهي رأس المال والأراضي والعمالة إلى التركيز على المعرفة والتكنولوجيا في مجال المعلومات، الاقتصاد الجديد يتحرك إلى أبعد من تصنيع المواد السائبة إلى تصميم تكنولوجيات جديدة، إلى أبعد من معالجة الموارد المادية إلى معالجة المعرفة، إلى أبعد من تطبيق الخام للطاقة إلى يطبق أفكار، ولهذا السبب، يلاحظ عادة أن تصاميم المنظمات والممارسات الإدارية أصبحت أكثر تمييزاً، وأقل بيروقراطية، وأقل اعتماداً على هيكل السلطة الهرمية وأكثر تكاملاً من الناحية الاجتماعية، وينظوي هذا التطور على ثورة ما بعد الصناعة، التي حفزتها على وجه الخصوص ثورة المعلومات، وقامت بنصب المعرفة كعامل رئيسي للإنتاج. وفي أوائل التسعينات، أصبحت العوامل التقليدية للإنتاج -الأرض والعمالة ورأس المال -ثانوية بالنسبة للمعرفة بوصفها المورد الرئيسي للاقتصاد الجديد.²

وأضاف (Ahmed Ali Mohammad, 2017) أن المعرفة هي محرك للنجاح في الأعمال التجارية وفريدة من نوعها للبقاء والاستمرارية، المعرفة هي وقود قيمة الأعمال التي تدعم القيمة السوقية.³ ومن منظور المفكرين (Crhová, Z., & Matošková, J., 2019) أنه تعتبر المعرفة أثمن مورد قادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمكن الحصول على هذه الميزة التنافسية بفضل استخدام الموارد الداخلية، بما في ذلك الموظفين وقدرتهم على تبادل المعرفة واستخدام المعرفة الفريدة لإنتاج منتج معين، وكذا تعزيز الابتكار والإبداع.⁴

إشكالية الدراسة:

يرى (Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz-Valle, 2012) أنه وعلى مدى العقود الأخيرة، أصبح من المسلم به بصورة متزايدة أن الأصول غير الملموسة يمكن أن تؤدي دوراً رئيسياً في الحصول على ميزة تنافسية للشركة. واليوم، هناك اتفاق عام على أن القدرة على إدارة المعارف أمر حيوي للنجاح في أي منظمة تقريباً، وبعبارة أخرى، يسلط الأدب الضوء على أن أي شركة من أجل أن تكون قادرة على المنافسة، ينبغي أن تخلق معارف جديدة، وتقاسمها عبر الكيانات التنظيمية، وتجسد بسرعة في التكنولوجيات والمنتجات الجديدة،⁵ ومن هنا تبرز الإشكالية المرغوب في دراستها والتي يمكن صياغتها كالتالي: **كيف يمكن لعمليات تقاسم المعرفة أن تعمل على تطوير أداء الموظفين بالمؤسسات؟** وللإجابة على هذا السؤال المحوري والذي يقودنا بالضرورة إلى طرح أسئلة فرعية مكملته والتي نوردتها فيما يلي:

- ماذا نقصد تقاسم المعرفة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقاسم المعرفة وتطوير أداء الموظفين؟

فرضيات الدراسة:

نتيجة للأسئلة المطروحة آنفاً يمكننا صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقاسم المعرفة وأداء الموظفين بالمؤسسات.

أهمية الدراسة:

زاد اهتمام المنظمات في العقود الماضية بمواضيع مثل المعرفة (Knowledge)، إدارة المعرفة (KM) Knowledge management، وأصول المعرفة (Assets learning)، ومجتمع المعلومات (Society information) ورأس المال الفكري (Capital knowledge)، كما تعتبر إدارة المعرفة كآلية تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة وخلق أفكار جديدة وترتيبها ونشرها وتطبيقها، كما أن تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات المختلفة لا يتحقق إلا بتبني نظام إدارة المعرفة. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم بعدين

مهمين في نجاح المنظمات وهما إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، إذ أن الربط بينهما له دور فعال في تحقيق بيئة عمل تتأثر بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية.

أهداف الدراسة:

- استعراض مفاهيم حول المعرفة.
- إبراز أهمية تقاسم المعرفة لتطوير أداء الموظفين بالمؤسسات
- معرفة طبيعة العلاقة تقاسم المعرفة وتطوير الأداء.

I- استعراض أدبيات حول المعرفة:

كشف كل من المفكرين (Mohd Sazili Shahibi et al., 2016) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل المنظمات،⁶ ومن منظور المفكر (Frank Blackler, 1995) أن المعرفة أصبحت إحدى السمات الرئيسية لمجتمعات ما بعد الصناعة.⁷

ومن منظور (James S. Denford, 2013) أن المعرفة هي مورد رئيسي غير ملموس وهي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة، ولا يتمثل فقط دور الشركة في الحصول على مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات فحسب، بل في تطوير معارفها التنظيمية لتحقيق الميزة تنافسية المستدامة، وتمثل المهمة الرئيسية للإدارة بعد ذلك في وضع ووضع الإجراءات اللازمة لإدماج هذه المعارف، وتستند النظرية القائمة على المعرفة إلى افتراض أن المزايا القائمة على الموارد والقدرات مستمدة من الوصول المتفوق إلى المعارف المتخصصة وإدماجها، حيث يقوم الأفراد بخلق المعارف والاحتفاظ بها، ولكن يمكن أن تصبح هذه المعارف جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، كما يمكن اعتبار هذه المنظمات مجتمعات اجتماعية تتحول فيها الخبرات والمعارف الفردية والاجتماعية إلى منتجات وخدمات قيمة، وبالتالي، يمكن النظر إلى الشركات على أنها حزم من المعارف، حيث تكون المعرفة أحد الأصول التي تشكل مصدر للميزة التنافسية، وتوجد عمليتان للمعرفة في الشركات المرتبطة بتجميع المعارف هما خلق ونقل المعرفة.⁸

1.I - المعرفة:

لقد أجمع الباحثون على سبيل المثال (Davenport & Prusak, 1998; Foss & Pedersen, 2002; Grant, 1996; Spender & Grant, 1996) أن المعرفة هي المورد التنظيمي البالغ الأهمية الذي يوفر الميزة التنافسية المستدامة في الاقتصاد التنافسي والديناميكي، وللحصول على الميزة التنافسية من الضروري ولكن غير كافية للمنظمات أن تعتمد على التوظيف ونظم التدريب التي تركز على اختيار الموظفين الذين لديهم معرفة محددة، والمهارات، والقدرات، أو الكفاءات أو مساعدة الموظفين الحصول عليها. ولهذا وجب على المنظمات أيضا أن تنظر في كيفية نقل الخبرة والمعرفة من الخبراء الذين لديهم المعارف إلى المبتدئين الذين يحتاجون إلى معرفة، أي أن المنظمات بحاجة إلى التأكيد على الموارد القائمة على المعرفة. ولم يتوصل الباحثون إلى توافق في الآراء بشأن الفروق، إن وجدت بين المعرفة والمعلومات. فعلى سبيل المثال، يعتبر المفكر في مجال إدارة المعرفة (Nonaka, 1994) أن المعلومات مجرد "تدفق للرسائل" في حين أن المعرفة تستند إلى معلومات ويبررها اعتقاد المرء. ويعتقد باحثون آخرون مثل (Kogut & Zander, 1992; Machlup, 1980; Zander & Kogut, 1995) أن جميع المعلومات تعتبر معرفة ولكن المعرفة هي أكثر من مجرد معلومات، أي أن المعرفة تشمل المعلومات والدراية.⁹ كما تقسم المعرفة من نوعين: أولا: المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا تقدر بثمن، والقيمة، والمتواجدة في دماغ الموظفين. ثانيا: المعرفة الصريحة وهي المعرفة التي يمكن توزيعها، وسهلة التعامل معها.¹⁰

من منظور (Hassandoust, F., Kazerouni, M. F., & Perumal, V. , 2012) أن المعرفة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين في مجالات بحثية مختلفة. ووفقا للمفكرين (Nonaka and Takeuchi, 1995) أن الأفراد هم من يخلقون المعرفة من خلال التفاعل الاجتماعي.¹¹

2.I - المعرفة في المؤسسات:

على الرغم من أن هناك الكثير من الكتابة حول سبب أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات، إلا أن هناك أقل بكثير حول كيفية العمليات المستخدمة لتحديد المعرفة والتقاطها ومشاركتها واستخدامها داخل المؤسسات. وتميل المعرفة في البيئات التنظيمية إلى أن تكون غامضة

في طبيعتها وترتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد الذين يحملونها، مما يشكل تحديا للجهود الرامية إلى تحديدها وقياسها وإدارتها. يمكن أن تخضع المعرفة أيضا لتصنيفات متعددة ويمكن أن يكون لها عدة معاني. إن إجراء استعراض شامل لمختلف تصنيفات المعرفة يتجاوز نطاق هذه المادة. ويمكن الاطلاع على بعض التصنيفات المفيدة. وغالبا ما تستخدم مصطلحات المعلومات والمعرفة في الأدبيات. ويميز بعض المؤلفين بين مصطلحين على سبيل مثال (Blackler, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Pemberton, 1998)، في حين استخدم آخرون كلا مصطلحين مرادفين منهم (Kogut & Zander, 1998). وعرف المفكرين (Davenport and Prusak, 1998) أن المعرفة بأنها "مزيج مرن من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ورؤى الخبراء التي توفر إطارا لتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة. وهي تنشأ وتطبق في الأذهان". وعرفا المفكرين (Nonaka and Takeuchi's, 1995) للمعرفة أوسع نطاقا بكثير، وهو يوصف بأنها "عملية إنسانية دينامية لتبرير الإيمان الشخصي بالحقيقة". ووفقا لهؤلاء المؤلفين، فإن المعلومات هي "تدفق الرسائل"، ويتم إنشاء المعرفة عندما يتفاعل تدفق الرسائل هذا مع معتقدات والتزامات أصحابها.¹²

وتوجد المعرفة على مستويات متعددة داخل المنظمات. قسمها المفكرين (De Long and Fahey, 2000) إلى مستويات فردية وجماعية وتنظيمية. وأضاف المفكرين (Roos and von Krogh, 1992) حيث قسما المعرفة على مستوى الإدارات والأقسام. وركز هذه المقالة على أبسط هذه المستويات، حيث أن المعرفة التي يمتلكها الأفراد وعلى الرغم من أن الأفراد لا يشكلون سوى مستوى واحد، فإن تقاسم المعارف الفردية أمر حتمي لخلق المعرفة ونشرها وإدارتها على جميع المستويات الأخرى داخل المنظمة. وكان للمفكرين في مجال إدارة المعرفة (Nonaka and Takeuchi, 1995)، في عملهما النهائي حول خلق المعرفة، حيث يتم خلق المعرفة من خلال التفاعل بين الأفراد على مختلف المستويات في المنظمة. وجادل المفكرين (Nonaka and Takeuchi, 1995) بأن المنظمات لا يمكنها خلق المعرفة دون المعارف الفردية، وما لم يتم تقاسم المعرفة الفردية مع الأفراد والجماعات الأخرى، فمن المرجح أن يكون للمعرفة تأثير محدود على فعالية المنظمة. عرف (Lam, 2000) أن المعرفة الفردية بأنها "ذلك الجزء من معرفة المنظمة

التي تكمن في الأدمغة والمهارات الجسدية". وهي تنطوي على جميع المعارف التي يمتلكها الفرد والتي يمكن تطبيقها بشكل مستقل على أنواع محددة من المهام والمشاكل. ونظرا لأن الأفراد لديهم حدود معرفية من حيث تخزين المعلومات ومعالجتها، فإن المعرفة الفردية تميل إلى أن تكون متخصصة ومجالات محددة في طبيعتها. كما تساهم الأدبيات من مجال التعلم التنظيمي في فكرة أن المعرفة في المنظمات تكمن داخل الأفراد. وأكد (Simon, 1991) على دور الأفراد في عملية المعرفة بقوله أن "كل التعلم التنظيمي يحدث داخل الرؤوس البشرية".¹³

3.I - إدارة المعرفة:

من منظور المفكرين (Gerald S. Edmonds and Rob Pusch, 2002) أن إدارة المعرفة هي "العملية من خلالها تقوم بها المنظمات بتوليد القيمة من أصولها الفكرية وقائمة على المعرفة"،¹⁴ وتعرف إدارة المعرفة حسب المفكر (Colin Ting Si Xue, 2017) كعملية منهجية لجمع وتنظيم وإيصال المعرفة الضمنية والصریحة على حد سواء للموظفين التي يمكن استخدامها في أعمالهم.¹⁵

4.I - ممارسات إدارة المعرفة:

تعرف ممارسات إدارة المعارف (Knowledge management practices) هنا بأنها "الأنشطة التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والمتعلقة بإدارة المعرفة". تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية لممارسة إدارة المعارف من الأدبيات التي يبدو أنها تتعلق بالأداء:¹⁶

1. القدرة على تحديد وتبادل المعرفة القائمة؛
2. القدرة على التجربة وخلق معرفة جديدة؛
3. ثقافة تشجع على خلق المعرفة وتبادلها؛
4. نظرة على القيمة الاستراتيجية للمعرفة والتعلم؛

5.I - المنظور القائم على تقاسم المعرفة:

أن المنظور القائم على تقاسم المعرفة - (KNOWLEDGE SHARING BASED PERSPECTIVE) يرى أن المعرفة هي واحدة من أهم الأصول غير الملموسة التي

يملكها البشر. وعلى عكس الموارد المحدودة التي يستخدمها الخبراء الاقتصاديون مثل الأرض ورأس المال والعمالة، فإن المعرفة مورد لا نهائي يمكن أن يولد عائدات متزايدة من خلال استخدامها وتطبيقها بشكل منهجي. وفي القرن الحادي والعشرين، تعتبر المعرفة مورد الإنتاج الرئيسي بدلا من رأس المال والعمالة، كما أن إدارة موارد المعرفة هي محور التركيز الرئيسي للمنظمات الحديثة. وقد ميز المفكرين (Davenport and Prusak, 1998) المعرفة عن المعلومات والمعلومات عن البيانات، على أساس عمليات جمع القيمة، التي تحول الحقائق والأرقام المجمعة إلى رسالة معدية ثم إلى معرفة وحكمة. وتعرف المعرفة بأنها "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ورؤى الخبراء التي توفر إطارا لتقييم ودمج تجارب ومعلومات جديدة. تنشأ وتطبق في عقول المعرفة، وفي المنظمات، غالبا ما تصبح جزءا لا يتجزأ من الوثائق أو المستودعات فحسب، بل أيضا نجدها في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير". ويبرز هذا التعريف صفتين هامتين للمعرفة:¹⁷

1- المعرفة هي معلومات ذات سياق عال غنية بالتفسير والخبرة الفردية.

2- المعرفة هي شخص محدد للغاية ويتم اكتسابها من خلال الخبرة والمنطق والحدس والتعلم.

تعرف عملية تقاسم المعرفة من حيث "التفاعلات الطوعية بين الجهات الفاعلة البشرية من خلال إطار من المؤسسات المشتركة، بما في ذلك القانون، والمعايير الأخلاقية، والانتظام السلوكي، والعادات...". موضوع التفاعلات بين الجهات الفاعلة المشاركة هو المعرفة. ويمكن أن يسمى هذا التفاعل في حد ذاته تبادل المعارف.¹⁸ أيضا يتم خلق المعرفة الجديدة عندما يتم الجمع بين معرفة المرء ومعرفة الآخرين. لذا، فإن المشاركة الفعالة في المعرفة تعزز التعلم الفردي. أما عملية تبادل المعرفة هو مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعلومات أو تقديم المساعدة للآخرين.¹⁹

ويتيح تبادل المعرفة بين الموظفين وداخل الفرق وفيما بينها للمنظمات استغلال الموارد القائمة على المعرفة والاستفادة منها، وقد أظهرت الأبحاث أن تبادل المعرفة والجمع بينها يرتبطان ارتباطا إيجابيا بالتخفيضات في تكاليف الإنتاج، والإسراع في إنجاز مشاريع تطوير المنتجات

الجديدة، وأداء الفريق، وقدرات الابتكار في الشركات، وأداء الشركة بما في ذلك نمو المبيعات والإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة. وبسبب الفوائد المحتملة التي يمكن تحقيقها من تبادل المعارف، استثمرت العديد من المنظمات قدراً كبيراً من الوقت والمال في مبادرات إدارة المعارف، بما في ذلك تطوير نظم إدارة المعارف التي تستخدم أحدث التكنولوجيات لتيسير جمع المعارف وتخزينها وتوزيعها. أيضاً عملية تدفق المعرفة (Knowledge flow (KF)) بأنها "هو عملية رئيسية في تحويل المعرفة الفردية إلى قدرات تنظيمية". وإذا لم تُطبَّق المعرفة، لن تكون إدارة المعارف فعالة. ولهذا السبب، فإن استخدام ونقل المعرفة هما أكثر العمليات تأثيراً في إدارة المعارف لتعزيز أداء المؤسسات، وقد أفادت دراسات أن عملية تحويل المعرفة كان لها تأثير إيجابي على الأداء.²⁰ ويمكن تقاسم المعارف من خلال الأشخاص والتكنولوجيا بمجرد خلق المعرفة أو تحديدها أو التقاطها، وفي حين أن التكنولوجيا قد تساعد في الحصول على المعرفة وتوزيعها.²¹

ووفقاً للمفكرين (Nonaka and Takeuchi (1995) أن "المعرفة لا يخلقها إلا الأفراد. لا يمكن للمنظمة أن تخلق المعرفة بمفردها بدون أفراد. وينبغي أن يفهم أن خلق معارف المنظمة على أنها عملية تزيد من المعرفة التي ينشئها الأفراد على نحو تنظيمي وتبلورها على مستوى المجموعات من خلال الحوار أو المناقشة أو تبادل الخبرات أو الملاحظة". يوفر تقاسم المعارف أساساً للتعلم التنظيمي وتعزيز التعلم التنظيمي، وينبغي أن يكون نموذج تبادل المعارف تفاعلياً وتعاونياً.²² أيضاً وفي نفس السياق أن المعرفة كمورد لخلق القيمة، ويمكن للمعرفة أن تزيد من قيمتها عندما يتم تقاسمها مع الآخرين، أيضاً تشير الدراسات إلى أن ممارسة تبادل المعرفة (knowledge sharing (KS)) تؤدي إلى تحسين فعالية المنظمة.²³

6.I - العلاقة بين تقاسم المعرفة والأداء:

كشفت (B. Boumarafi and N. Jabnoun, 2008) أن العديد من المنظرين اعترفوا أن المعرفة هي المصدر الوحيد للتنمية الاقتصادية لمجتمعات المعرفة، محتجين في ذلك بأن المنظمات التي يمكن الاستفادة من فعالية المعرفة في البيئة المتغيرة اليوم ستكون أكثر كفاءة في اكتساب التنافسية وأكثر نجاحاً من تلك المنظمات التي تركز على الأصول المادية، وهذا ما يدعوا المديرين بتأسيس ثقافة تنظيمية تشجع على خلق، ونشر وتقاسم واستخدام المعرفة لتحسين

الأعمال التجارية، وفيما يخص العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء حيث تم التوصل إلى دليل على وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في الشركات المتعددة الجنسيات في ألمانيا، أيضاً تم الوصول من طرف (Syed-Ikhsan & Rowland) إلى دليل على وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة وتحسين نوعية العمل، الكفاءة التنظيمية، تحسين صنع القرار، ورضا العملاء في ماليزيا.²⁴

عمليات تقاسم المعارف مهم لأنه يوفر صلة بين الفرد والمنظمة بنقل المعرفة التي تقيم في الأفراد إلى المستوى التنظيمي، حيث يتم تحويلها إلى قيمة اقتصادية وتنافسية للمنظمة. اقترح (Cohen and Levinthal, 1990) أن التفاعلات بين الأفراد الذين يمتلكون معرفة متنوعة ومختلفة تعزز قدرة المنظمة على الابتكار إلى ما هو أبعد بكثير مما يمكن لأي فرد أن يحققه. واتفق (Boland and Tenkasi, 1995) مع هذه الفكرة وأكدوا أن الميزة التنافسية ونجاح المنتجات في المنظمات ينتجان عن أفراد ذوي معارف متنوعة يتعاونون بشكل تآزري نحو تحقيق نتائج مشتركة. ووفقاً لهؤلاء المؤلفين، يتطلب إنشاء قاعدة معرفية للمنظمة "عملية منظور متبادل حيث يتم تبادل المعرفة الفردية المميزة وتقييمها ودمجها مع معارف الآخرين في المنظمة". كما يؤدي تبادل المعرفة إلى نشر الأفكار المبتكرة ويعتبر أمراً حاسماً للإبداع والابتكار اللاحق في المنظمات. غير أن عدم تقاسم المعارف قد أثبت عملياً أنه يشكل عائقاً رئيسياً أمام الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمات.²⁵

يتم إنشاء المعرفة عن طريق معالجة المعلومات حيث أن "المعلومات تصبح معرفة بمجرد معالجتها في ذهن الفرد"، ولنقل المعرفة يجب تحديد استراتيجية اتصال، وقد تكون أدوات الإتصال مثل قنوات المحادثة وجها لوجه أو قنوات للاجتماعات أو باستعمال الهاتف عن بعد أو بريد إلكتروني أو إنترنت أو وسائل أخرى. وبعبارة أخرى، تتضمن قنوات اتصال أيضا بوساطة الحاسوب، ومستودعات إلكترونية، وصوتا بشريا.²⁶ وبصرف النظر عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية، تلعب الشبكات الرسمية أيضا دورا محوريا في نشر المعرفة. وغالبا ما تبدأ معرفة الفرد الشخصية متاحة للآخرين من خلال المحادثات حيث يكتشف الموظفون ما يعرفونه وما يعرفه الآخرون، وفي عملية المشاركة، كما أن التكنولوجيا مثل رسائل البريد الإلكتروني والفاكس

والهواتف هي أدوات مساعدة لا تقدر بثمن في عملية تبادل المعرفة، لكنها ليست سوى أدوات داعمة.²⁷

تشير تقاسم المعرفة (Knowledge sharing (KS)) إلى عملية تحديد المعرفة المنشورة في المنظمة ما ونقلها إلى وضع مختلف حيث تنشأ الحاجة إلى المعرفة. وهي تتألف من أفكار وحقائق وأحكام وخبرات مهمة لتنظيم الأداء العام، واستراتيجيات تعاونية، وتنفيذ السياسات والممارسات. تتضمن عملية تقاسم المعرفة KS إلى التطبيق الأمثل للمعرفة والابتكار وتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. وقد اتخذت عملية تقاسم المعرفة KS كوسيلة هامة لتشجيع الموظفين على الابتكار والمنافسة بطريقة. وعلاوة على ذلك، فإن عملية تقاسم المعرفة في المؤسسات تعمل على تخفيض في تكلفة الإنتاج وتقلل من مخاطر استنزاف الموظفين، وبناء على هذا الطرح يجب على المؤسسات على تحفيز الموظفين على مشاركة معارفهم بين زملائهم في الفريق لتوفير حلول مبتكرة لمشاكل مختلفة.²⁸

ووفقا للمفكرين (Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. , 2009) أن إدارة المعرفة تركز على العمليات والآليات لتحديد وتبادل ما هو معروف من قبل منظمة أو أصحاب المصلحة الخارجيين. كما أن القدرة على تبادل أفضل الممارسات الداخلية مهمة للأداء التنظيمي العام، أيضا استغلال المعرفة الخارجية أمر حاسم في دفع الابتكار في المنتجات الجديدة وأداء المنظمة بشكل عام.²⁹

وبالنسبة للتحفيزات المقدمة للموظفين في مجال تحفيزهم لتقام المعرفة بين الآخرين ومن منظور المفكرين (Cabrera, E. F., & Cabrera, A. , 2005) يرى أنه نظرا للأثر المتوقع للفوائد المتصورة لتقاسم المعارف، يجب تصميم نظم تقييم الأداء والتعويض لتشجيع سلوكيات تقاسم المعارف. إن مكافأة هذه السلوكيات والاعتراف بها يرسل إشارة قوية إلى الموظفين بأن المنظمة تقدر تبادل المعرفة. وفي دراستهما لحمس شركات لتبادل المعارف "أفضل الممارسات"، استشهدا أن الشركتان (McDermott and O'Dell (2001)) اعترفا بتبادل المعرفة وكذا المكافآت المقدمة في مجال تقاسم المعرفة. فعلى سبيل المثال، في النظم الإدارية الأمريكية، يدرج

تقاسم المعرفة مباشرة في تقييم الأداء، ويعترف بالمساهمات المعرفية بمنح جائزة سنوية "المعرفة في العمل".³⁰

وأضاف (Chao-Sen Wu, Cheng-Jong Lee and Li-Fen Tsai , 2012)

أن عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعارف والابتكار.³¹

ويرى (Stanovcic, T., Pekovic, S., & Bouziri, A., 2015) أن ممارسات

إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار عامة، كما أنها تحسن مهارات المؤسسة في إدارة المشاريع والبحث والتطوير، وزيادة مخزون المعارف المتاحة، كما أن ممارسات إدارة المعرفة تعمل على تعزيز المعرفة والتعلم التنظيمي داخل المنظمة التي تنتج فوائد من حيث الابتكار، وأشار إلى قدرات إدارة المعرفة التي لا غنى عنها لتنمية الابتكار، مثل تنمية المهارات وإدارة تدفق المعرفة واكتساب المعرفة الداخلية، ونقل ونشر وتطبيق المعرفة المتراكمة وزيادة في مجموعة متنوعة من الذاكرة التنظيمية الداخلية.³²

II - الطريقة والأدوات:

تم الحصول على المعطيات من خلال توزيع استبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحويل هذه المعطيات إلى أرقام ثم تحليلها والوصول إلى نتائج.

II.1- المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت المعالجة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

II.2- مجتمع عينة الدراسة:

خصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة، حيث تتكون عينة الدراسة من موظفين إداريين ومسؤولين، وفي هذا الإطار قد تم توزيع حوالي 55 استبانة بطريقة عشوائية واسترجعنا منها 54 وبعد جمع استبانات وفحصها حتى تستوفي الشروط للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 50 استبانة. وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 50 فرد.

II.3- صدق أداة وثباتها:

لحساب معامل الصدق والثبات لعبارة الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل الفا الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ تراوحت قيمة 81.8% لعبارات الاستبانة وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha والبالغة (60%) مما دفعنا للاستنتاج بأن العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الإحصائي لها.

III- النتائج ومناقشتها:

III.1- المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

III.1.1- عرض وتحليل نتائج محور تقاسم المعرفة في المؤسسة:

الجدول (01) : إجابات عينة الدراسة حول عبارات تقاسم المعرفة في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق ماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
0.804	4.08	00	03	05	27	15	عملية تبادل المعرفة بين الموظفين تخلق معارف جديدة
0.926	4.00	00	04	09	20	17	عملية نشر المعرفة تفسح المجال أمام الموظفين اتخاذ القرار وابتكار معرفة جديدة.
1.069	3.60	01	09	09	21	10	تعمل المنظمة على دعم روح الفريق في العمل

1.039	3.68	01	06	13	18	12	تدعم مؤسسة اتصالات الجزائر عملية المشاركة في الأفكار بين
0.922	3.74	00	06	11	23	10	تساهم نشر المعرفة في تحسين جودة التعليم التكويني
1.111	3.30	02	12	12	17	07	تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلق المعرفة ونشرها وتطبيقها
1.033	3.44	01	10	12	20	7	تعتقد أن مؤسسة تتبنى العمل بروح الفريق والتعلم الجماعي
0.986	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور تقاسم المعرفة في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (01) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل والمتمثل في عبارات تقاسم المعرفة في المؤسسة، حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات للمتوسط الحسابي تتراوح ما بين 3,30 إلى 4,08 كما بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات المحور الأول والخاص بممارسات إدارة المعرفة 03,69 وعند اسقاط هذه القيمة على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة موافق، وهذا يدل أن مؤسسة مهتمة ومدركة بنشر المعرفة وتقاسمها بين الموظفين.

III.1.2- عرض وتحليل نتائج محور أداء الموظفين في المؤسسة:

الجدول (02) : عنوان الجدول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق ماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
1.065	3.26	02	11	15	16	06	تفتح المؤسسة المجال لتبادل المعارف والأفكار بين الموظفين
0.974	3.50	00	07	21	12	10	تنمي المؤسسة حب الاطلاع واكتساب المعرفة والمهارات لدى موظفيها

1.148	3.78	01	09	06	18	16	تهتم مؤسسة بتوفير التعليم والتكوين من أجل تنمية معارف الموظفين وتطوير مهاراتهم
1.179	3.28	03	11	14	13	09	يتم تقييم الموظفين وترقيتهم على أساس مساهمتهم المعرفية في تقاسم وتبادل المعرفة
0.825	4.18	00	02	07	21	20	يؤثر نظام الحوافز المطبق من طرف المؤسسة على رفع الأداء
1.069	400	01	06	04	20	19	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة وكذا الاتصال مع مختلف المستويات التنظيمية وكل المتعاملين
1.043	3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور تقاسم المعرفة في المؤسسة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة التابع والمتمثل في أداء الموظفين في المؤسسة، حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات للمتوسط الحسابي تتراوح ما بين 3,26 إلى 4,18 كما بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات والخاصة بأداء الموظفين في المؤسسة 3,66 وعند اسقاط هذه القيمة على مقياس ليكرات الخماسي تقابلها كلمة موافق، وهذا يدل أن هناك اهتمام إدارة مؤسسة بتطوير أداء الموظفين من خلال ثقافة نشر المعرفة والأفكار وتقاسمها بين الموظفين، وكذا تطبيقها.

III.2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقاسم المعرفة وأداء الموظفين بالمؤسسات

الجدول (03): عنوان الجدول

أداء الموظفين في المؤسسة					
مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R

0.000	0.856	44.515	6.672	0.481	0.694	تقاسم المعرفة في المؤسسة
-------	-------	--------	-------	-------	-------	--------------------------

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك تأثير لتقاسم المعرفة على على أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0,694 أي ما يعادل 69,4% من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (تقاسم المعرفة) والمتغير التابع (أداء الموظفين في المؤسسة)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 6,672 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig= 0,00 والذي هو أقل من مستوى معنوية 0,05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى H_0 المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقاسم المعرفة وأداء الموظفين بالمؤسسات

الخلاصة:

تقاسم المعرفة بين الموظفين قد يكون ذا أهمية خاصة من حيث تنمية وتطوير الأداء، ووفقا للمفكرين (Nonaka and Takeuchi, 1995) "أصبح الجميع، إلى حد ما، عاملا في مجال المعرفة". ويضيف المفكرين (Davis-Blake and Hui (2003) على أن "جميع الموظفين لديهم القدرة على التأثير على الحد الأدنى على أداء المؤسسة".³³ وبالتالي تظهر أهمية تقاسم المعرفة بين الموظفين، وتجادل الآراء الحالية لإدارة الموارد البشرية بأنه ينبغي أن يكون لها توجه استراتيجي، وهو اتجاه يسمح للمنظمة ببناء رأس المال البشري الفريد الذي تحتاجه المؤسسة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يعني أن المؤسسات ذات الاستراتيجيات المختلفة ستحتاج على الأرجح إلى أنواع مختلفة من رأس المال البشري من أجل النجاح. ومع ذلك، في ظل البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار التي تواجهها المنظمات اليوم، ستكون هناك حاجة إلى كفاءة واحدة للنجاح بغض النظر عن استراتيجية المؤسسة وهي: القدرة على تجديد أصولها المعرفية باستمرار.

ولذلك ينبغي أن يكرس مجال إدارة الموارد البشرية جهدا كبيرا لفهم كيفية تعزيز تدفقات المعرفة التي تضمن التكيف مع القوى التنافسية غير المتوقعة.³⁴ كما نستخلص من النتائج المحصل عليها أن:

- مؤسسة محل الدراسة تتبنى تطبيق نشر وتقاسم المعرفة.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين تقاسم المعرفة وتطوير الأداء بالمؤسسة.
- وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح بعض التوصيات تركز أغلبها على:
- توجيه المؤسسات بالاهتمام بتنمية رأس المال البشري لما له من دور رئيسي في خلق المعرفة ونشرها وتقاسمها مع الآخرين.
- خلق ثقافة تنظيمية قائمة على تقاسم المعارف مع الموظفين الآخرين.
- العمل على بناء القدرات المعرفية لتعزيز التعليم والابتكار من أجل رفع أداء.
- العمل على تعزيز دور وتنمية القدرات الإبداعية لدي الموظفين بها.
- تعميم عمليات التشارك المعرفي والعمل الجماعي.
- خلق ثقافة تقاسم المعرفة على جميع إدارات وأقسام المؤسسة.
- الخروج من ثقافة تقاسم المعرفة التقليدية المبنية على الحوارات والاجتماعات الجسدية وبناء ثقافة تقاسم المعرفة الرقمية المبنية على تكنولوجيا المعلومات واتصالات.
- العمل على بناء نظام تحفيزي الهدف منه تحفيز الموظفين على خلق المعرفة وتقاسمها مع الآخرين.

الهوامش والمراجع:

Les livres:

- ¹ - Hadi El-Farr and Rezvan Hosseingholizadeh, (2019), **Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational**

Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?, Books Current Issues in Knowledge Management, pp. 01-27, doi:10.5772/intechopen.86517

Les revues :

² - Norhaiza Binti Ishak et al., (2010), **Integrating Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performance**, Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2010 (2010), pp. 01-19, DOI: 10.5171/2010.322246

³ - Ahmed Ali Mohammad, (2017), **Towards a Meta Theory of Accounting for Knowledge Management: Review the Realities to Stage the Critical Thinking of Knowledge Business Model**, Studies Business and Economics, Vol.21, No.01, pp. 01-36, Spring 2017.

⁴ - Crhová, Z., & Matošková, J. (2019). **The Link Between Knowledge Sharing and Organizational Performance**. International Journal of Knowledge Management, 15(3), 1–23. doi:10.4018/ijkm.2019070101

⁵ - Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz-Valle, (2012), "**Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process**", Personnel Review, Vol. 42 Issue: 1, pp.28-49, Permanent link to this document: doi.10.1108/00483481311285219.

⁶ - Mohd Sazili Shahibi et al..., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2 , pp. 01-12.

⁷ - Frank Blackler, (1995), **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**, Organization Studies, Vol 16, Issue 6, pp. 1022-1046.

⁸ - James S. Denford, (2013), **Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology**, Journal of Knowledge Management, 17(2), pp.175– 194. doi:10.1108/13673271311315150.

⁹ - Wang, S., & Noe, R. A. (2010). **Knowledge sharing: A review and directions for future research**. Human Resource Management Review, 20(2), 115–131. doi:10.1016/j.hrmr.2009.10.001

¹⁰ - Birasnav, M. (2014). **Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership**. Journal of Business Research, 67(8), pp. 1622–1629. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.006

- ¹¹ - Hassandoust, F., Kazerouni, M. F., & Perumal, V. (2012). **Socio-Behavioral Factors in Virtual Knowledge Sharing**. International Journal of Knowledge-Based Organizations, 2(2), pp. 40–53. doi:10.4018/ijkbo.2012040103
- ¹² - Ipe, M. (2003). **Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework**. Human Resource Development Review, 2(4), 337–359. doi:10.1177/1534484303257985
- ¹³ - Ipe, M., Ibid, pp. 340-341.
- ¹⁴ - Gerald S. Edmonds and Rob Pusch, (2002), **Creating Shared Knowledge: Instructional Knowledge Management Systems**, Educational Technology & Society 5(1) 2002, pp. 100-104.
- ¹⁵ - Colin Ting Si Xue (2017), **A Literature Review on Knowledge Management in Organizations**, Research in Business and Management, Vol 4, No 1, pp. 30-41.
- ¹⁶ - Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). **Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis**. Journal of Knowledge Management, 13(6), pp. 392–409. doi:10.1108/13673270910997088
- ¹⁷ - Sita Nirmala Kumaraswamy, K., & Chitale, C. M. (2012). **Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning**. Journal of Management Development, 31(3), pp. 308–322. doi:10.1108/02621711211208934
- ¹⁸ - Yue Wah, C., Menkhoff, T., Loh, B., & Evers, H.-D. (2007). **Social Capital and Knowledge Sharing in Knowledge-Based Organizations**. International Journal of Knowledge Management, 3(1), pp. 29–48. doi:10.4018/jkm.2007010103
- ¹⁹ - Sita Nirmala Kumaraswamy, K., & Chitale, C. M., Ibid, p309.
- ²⁰ - Obeso María et al., (2020), **Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning**, Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 8, pp. 1859-1880. doi: 10.1108/JKM-10-2019-0553
- ²¹ - Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2018). **How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach**. Journal of Business Research. doi:10.1016/j.jbusres.2018.02.027
- ²² - Sita Nirmala Kumaraswamy, K., & Chitale, C. M., Ibid, p 310.
- ²³ - Yang, J. (2007). **The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness**. Journal of Knowledge Management, 11(2), pp. 83–90. doi:10.1108/13673270710738933

- ²⁴ - Behdja Boumarafi and Naceur Jabnoun, (2008), **Knowledge management and performance in UAE business organizations**, Knowledge Management Research & Practice 6, pp. 233-238.
- ²⁵ - Ipe, M., Ibid, p 342.
- ²⁶ - Lichtenstein, S., & Hunter, A. (2006). **Toward a Receiver-Based Theory of Knowledge Sharing**. International Journal of Knowledge Management, 2(1), pp. 24-40. doi:10.4018/jkm.2006010103
- ²⁷ - Hart, D., & Warne, L. (2006). **Comparing Cultural and Political Perspectives of Data, Information, and Knowledge Sharing in Organisations**. International Journal of Knowledge Management, 2(2), pp. 1-15. doi:10.4018/jkm.2006040101
- ²⁸ - Srivastava, A. P., & Joshi, Y. (2018). **Examining the Role of Technology Leadership on Knowledge Sharing Behaviour**. International Journal of Knowledge Management, 14(4), pp. 13-29. doi:10.4018/ijkm.2018100102
- ²⁹ - Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. , Ibid, p397.
- ³⁰ - Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). **Fostering knowledge sharing through people management practices**. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), pp. 720-735. doi:10.1080/09585190500083020
- ³¹ - Wu, C., Lee, C., & Tsai, L. (2012). **Influence of creativity and knowledge sharing on performance**. Journal of Technology Management in China, 7(1), pp. 64-77. doi:10.1108/17468771211207358
- ³² - Stanovcic, T., Pekovic, S., & Bouziri, A. (2015). **The effect of knowledge management on environmental innovation**. Baltic Journal of Management, 10(4), pp. 413-431. doi:10.1108/bjm-01-2015-0012
- ³³ - Cabrera, E. F., & Cabrera, A., Ibid, p721.
- ³⁴ - Cabrera, E. F., & Cabrera, A., Ibid, p733.