

## مشاركة المعرفة مدخل لتعزيز الحوكمة وتحسين الاداء: نحو بيئة تمكينية لاستدامة المؤسسات

جامعة باجي مختار - عنابة/ الجزائر

د/ فتحي زرنيز

fethi.zer@gmail.com

تاريخ النشر 2020/01/15

تاريخ القبول: 2019/09/19

تاريخ الارسال: 2019/07/24

## ملخص:

شهدت السنوات الاخيرة نقاشات عميقة حول الاهمية الكبيرة والدور البارز الذي تلعبه المشاركة بالمعرفة في تعزيز حاكمية المؤسسة، باعتبارها إحدى أهم متطلبات النهوض بالمؤسسة وزيادة فعاليتها والتوجه بها نحو الاستدامة، خاصة وأن تبني المؤسسة لمنهج الحوكمة القائم على الشفافية والمشاركة الجماعية، بالإضافة إلى الإجراءات ذات المصدقية و كذلك الأخلاقيات و القواعد التي تسمح بترسيخ الثقة بين الأطراف الفاعلة يوفر للمؤسسة فرص كبيرة لتحسين الاداء و ضمان الاستقرار والنمو ، والأهم من ذلك زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن ثمة تحقيق الاستدامة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، مشاركة المعرفة، الحوكمة، الاداء ، الاداء المستدام، المؤسسة المستدامة.

**Abstract**

In recent years, there has been a deep debate about the importance and role played by knowledge sharing in strengthening the governance of the institution as one of the most important requirements of the institution's advancement and increasing its effectiveness towards sustainability. The institution adopts a governance approach based on transparency and collective participation in addition to credible procedures. As well as the ethics and rules that allow the establishment of trust among the actors provides the institution with significant opportunities to improve performance and ensure stability and growth, and more importantly increase the ability of the institution to adapt to various economic and social variables Environmental, and from there to achieve sustainability of the institution.

**Keywords:** knowledge, knowledge sharing, governance, performance, sustainable performance, sustainable enterprise.

مقدمة:

لقد ارتبط مصطلحي الحاكمية والتنمية المستدامة منذ البداية بالعمولة والأزمات، وفرض هاذين المصطلحين نفسيهما بسرعة حتى أصبحا خلال فترة قصيرة جداً مثار اهتمام الدوائر الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية، مما أدى إلى اقتناع صندوق النقد والبنك الدولي إلى تبني اتجاهات جديد لتحقيق الإصلاحات الهيكلية اعتماداً على مجموعة من المبادئ لتقييم برامج الإصلاح الاقتصادي في العديد من الدول وفي مقدمتها الدول النامية.

غير أن موضوع الحاكمية والتنمية المستدامة لم يطرح فقط على مستوى الدول، وإنما طرح بشكل أكبر على مستوى المؤسسات، مما يزيد الموضوع أهمية نظراً لكثرة المشاكل التي تعترض رجال الأعمال والمسيرين، وكذا كثرة المهام والالتزامات الملقاة على عاتقهم من جهة ومن جهة أخرى تعدد وتعقد مشاكل التسيير وعدم استقرار المحيط الاقتصادي الوطني والعالمي ناهيك عن الأوضاع والأزمات التي أصبحت تعيشها الأسواق واشتداد المنافسة... الخ.

هذا الوضع دفع بالمؤسسات إلى تغيير الإستراتيجيات التسييرية المعتمدة والاستناد إلى نوع جديد من الإستراتيجيات المبنية على " المعرفة ومشاركة المعرفة " ، ففي ظل الاقتصاد الجديد "اقتصاد المعرفة" أصبح ينظر للمؤسسات على أنها كيانات اجتماعية معرفية ابداعية لا تقبل نماذج وفلسفات ادارية لا ترتقي إلى مستوى التحديات التي تواجه هذه المؤسسات (في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغير)، حيث أضحت كفاءة التسيير واتخاذ القرار الصائب وتحسين مبدأ القيادة الإدارية مرهونة بقدرة المؤسسة على تحديد المعرفة الحرجة ووضع السياسات والبرامج التي تضمن مشاركتها وتطبيقها على نطاق واسع داخل المؤسسة بشكل شفاف ومسؤول وعادل واخلاقي ، مما يجعل المؤسسة تعمل بقوة المزج الكلي للمعرفة المتاحة على مستواها وليس معرفة افراد معينين فقط، وهو ما يسمح للمؤسسة بإيجاد الطرق الكفيلة بتخفيض الأعباء والنفقات وتعظيم المدخيل والايادات - في اطار الاستجابة لمتطلبات البيئة والاقتصاد والمجتمع- باعتبارها المناص الوحيد لضمان الاستدامة والبقاء والإستمرارية.

من هذا المنطلق فإن تطبيق المشاركة بالمعرفة في أي مؤسسة يفترض ان يقود الى ارساء قواعد الحاكمية والتي بدورها تؤدي إلى تطوير وإيجاد نماذج ومناهج للعمل تؤدي إلى تعزيز النجاح المستمر وتحقيق الاداء المستدام في المؤسسات على الاختلاف اشكالها ، بما لا يتناقض مع متطلبات العمل والبيئة .

## أولاً: مشاركة المعرفة

### 1- ماهية المشاركة بالمعرفة:

تعد المشاركة بالمعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حضرت باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومؤسسات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهر الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات، والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث قائم على فكرة استثمار المعرفة في استخدامات مفيدة. إن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، ما يجعل المؤسسة تعمل بجميع أفرادها وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة على مستواها، إذ تعتبر المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها وتقاسمها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثمة تحقيق المصلحة العامة، فنشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف المناسب وفي الوقت المناسب.

مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمشاركة بالمعرفة فإنه يمكن التمييز بين ثلاث (03) توجهات أساسية في تعريف هذا المفهوم:

- **الاتجاه الأول:** يرى هذا الاتجاه أن المشاركة بالمعرفة تشير ببساطة إلى فكرة التواصل أو إيجاد روابط بين مصدر المعرفة ومتلقيها، أين يتم النظر إلى المشاركة بالمعرفة على أنها لا تتعدى كونها عملية خطية أو تبادلية (Marion & houlfort, 2015: 69)، وفي هذا السياق تعرف مشاركة المعرفة على أنها "نقل المعرفة من المصدر إلى المستقبل، وهذا التعريف قد يفسر بأن مشاركة المعرفة هي عملية باتجاه واحد تقود إلى منفعة فرد واحد" (المغيص، 2011: 17).

- **الاتجاه الثاني:** طبقاً لهذا الاتجاه فإن المشاركة بالمعرفة تشير إلى عكس ما تناوله الاتجاه الأول تماماً، ذلك أن المعرفة تزيد قيمتها عندما تتم مشاركتها مع الآخرين مما يقود إلى منفعة الطرفين، وكلما زاد عدد الأفراد المعنيين في هذه العملية كلما زادت قيمة المعرفة، وعلى هذا الأساس اعتبر hoofmad التشارك المعرفي " بأنه عملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين والتي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة" (عبيدات، 2014: 129). وفي هذا الصدد أكد Hensley Brown على البعد التفاعلي لعملية المشاركة بالمعرفة، أين اعتبر أنه لا يمكن تعريف المشاركة بالمعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار العناصر الضمنية للتفاعل وهي: مصدر المعرفة، المحتوى المتشارك به، المتلقي، قنوات الاتصال، شكل الاتصال المعتمد (باعتباره أساس التفاعل)، الوسائل والموارد المسخرة للتفاعل (Marion & houlfort, 2015: 63).

- **الاتجاه الثالث:** يذهب رواد هذا الاتجاه أمثال Abrani, Cooper, Sa إلى أن عملية المشاركة بالمعرفة لا تتوقف عند مجرد كونها عملية تفاعلية، بل تتعداها إلى جملة العناصر المؤثرة والمتحكمة والموجهة لهذا التفاعل على اعتبار أنها عملية تفاعلية تتركز على مجهودات وتدمج عدة وسائل من أجل زيادة استعمال المعرفة من قبل المشاركين، وفي هذا الصدد أدركها

كراسنه والخليبي على أنها " قدرة المؤسسة على توظيف الطرق والوسائل المتنوعة واستخدامها لنشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المؤسسة" (الخليبي ، الكراسنه ، 2009: 303) ، كما عرفها Cooper et Levin بأنها " الجهود المبذولة طوعا من أجل زيادة استعمال المعرفة بهدف تبني سياسات وممارسات فعالة على مختلف مستويات المؤسسة " (Marion& houlfort,2015:62).

إجمالا، يمكن القول أن مفهوم المشاركة بالمعرفة هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وفي هذا الإطار يمكن النظر إلى ثلاث تفسيرات مهمة يمكن تداولها وهي: (Chow et al, 2006: 45)

- يمكن تفسير مشاركة المعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة، بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لحزن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها ويتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

- يمكن اعتبار عملية مشاركة المعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب مستقبلو المعرفة قابلية القيام بأعمال متعددة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

- مشاركة المعرفة تعني التحول الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يمتلك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك تقاسم للمعرفة.

## 2- محددات مشاركة المعرفة:

أثبتت العديد من الدراسات وجود عدد معتبر من العوامل التي من شأنها التأثير على عملية مشاركة المعرفة، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات أو محددات أساسية وذلك بالأخذ بعين الاعتبار: المعارف المتقاسمة أو المنقولة، الفاعلين المعنيين، والتنظيمات المعنية، وفيما يلي عرض لهذه المحددات: (Lemire et al, 2009 :27-28)

### ● محددات متعلقة بالخصائص التنظيمية: ويمكن حصرها فيما يلي:

وجود ثقافة تشجع على البحث والتجديد من عدمه، الوقت المتاح لنقل وتقاسم المعرفة، الاستقلالية أو هامش المناورة لتبني معارف جديدة، الموارد اللازمة لمشاركة وتطبيق المعرفة ، مقاومة التغيير . ومن جهة أخرى فإن توفر ثقافة تنظيمية ونظام ترقية وتحفيز يشجع ويثمن نقل وتقاسم المعرفة تعد عوامل حاسمة في تفعيل مشاركة المعرفة على مستوى المؤسسة.

● المحددات المتعلقة بالمعرفة: من الخصائص المرتبطة بالمعرفة والتي من شأنها التأثير على عملية مشاركة المعرفة نجد: التناسب بين المعارف المنتجة وحاجات المستعملين، نوعية المعارف المنتجة ومدى إتاحتها، مدى ملاءمتها وقابليتها للتطبيق، الشكل واللغة المستعملة أثناء عملية النقل أو المشاركة.

● المحددات المتعلقة بالفاعلين: على المستوى الفردي يمكن التمييز بين عنصرين:

أ- العوامل الأساسية المتعلقة بمصدر المعرفة (المرسل): وهي المركز، المصادقية، السمعة، الخبرة، اندماجهم في شبكات علائقية، الفائدة المرجوة من نشاطات النقل، قدرتهم على التفاعل والتعامل مع مختلف الجماهير.

ب- العوامل الأساسية المتعلقة بمستعملي المعرفة (المتلقي): نقص الخبرة في تطبيق المعرفة في السياق المهني، صعوبة أو عدم القدرة على التحليل بطريقة نقدية للمعارف المنقولة، أو اتجاه سلبي نحو التغيير - مقاومة التغيير - يرجع لل صعوبات في استعمال المعرفة الجديدة.

### 3- آليات مشاركة المعرفة:

تمثل آلية المشاركة بالمعرفة الطريقة أو الإجراء أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المؤسسة، ويمكن أن تحدث المشاركة بشكل رسمي أو غير رسمي، وبطريقة شخصية أو غير شخصية، ويتعلق الأسلوب غير الرسمي للمشاركة بالمعرفة باللقاءات غير المبرمجة في المؤسسة، المؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة...، بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري، الإجراءات والقواعد والعمليات الرسمية...، في حين تتضمن الآليات الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة "وجها لوجه"، أما الآليات غير الشخصية فتتمثل في مستودعات المعرفة وقواعد البيانات وغيرها من الآليات التي لا تحمل صبغة شخصية، وعموما يمكن عرض أهم الآليات المعتمدة لمشاركة المعرفة على مستوى المؤسسات فيما يلي:

أ- الاجتماعات المتعلقة بمشاركة المعرفة: (PAGL,2006:20-25) يمكن للمؤسسة أن تنظم أشكالا مختلفة من الاجتماعات بهدف تسهيل مشاركة المعرفة وتبادلها بين الأفراد والمصالح، إذ يمكن استخدام الاجتماعات بهدف تشجيع التعلم وتسهيل التقاسم بين النظراء، وفي بعض الأحيان بهدف خلق اتفاق بين الأعضاء بخصوص المسائل المتعلقة بنشاط المؤسسة من خلال فتحها مجال لمشاركة مختلف الفاعلين في المسائل المتعلقة بالمؤسسة، ومن أبرز أشكالها نجد: اجتماعات ومشاورات التسهيل، ورشات التكوين والمتنقيات، التحليل بعد الفعل، معارض المعرفة.

ب- التعلم بين الزملاء والنظراء: (PAGL,2006:26-30) يعد التعلم بين الزملاء والنظراء من أهم الممارسات الفاعلة في ميدان مشاركة المعرفة، وهناك عدة أساليب لمشاركة المعرفة بين النظراء تم اعتمادها لتفعيل التعلم ومن أهمها: المساعدة من قبل النظراء، الإرشاد، الزيارات والتبادلات في المكان، السرد، جماعات الممارسة.

- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تفعيل عمليات المشاركة بالمعرفة على نطاق واسع داخل المؤسسة بفضل قدرتها على تخطي حاجزي الزمان والمكان ومن ثم تقليص الجهد والوقت اللازمين لتقاسم المعرفة، ومن أشكالها: التقليدية كالهاتف، الفاكس ..، والحديثة كقواعد المعرفة، مواقع الانترنت، البريد الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية، جماعات النقاش على الخط، المحاضرات المرئية، المحادثات ...

#### ثانيا: حاكمية المؤسسة

**1- مفهوم حاكمية المؤسسة:** تجدر الإشارة إلى إنه لا يوجد تعريف موحد و متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين لهذا المفهوم، و قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات. ولكن يمكن إيجاز أهم التعاريف المتعلقة بحاكمية المؤسسة فيما يلي:

- حاكمية المؤسسة تمثل: " مجموعة من الأنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بين عدة أطراف مثل: مجلس الإدارة والهيئة الإدارية والمساهمين، ويرسم القواعد والإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر والرقابة عليها". (حمادي، صيف، 2007: 04)

- حاكمية المؤسسة هي: " مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني". (عزي، جلطي، 2006: 05)

- حاكمية المؤسسة تنطبق على جميع الميكانيزمات التي يكون هدفها تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين بعبارة أخرى التي تحكم سلوكياتهم أو تصرفاتهم، وتعرف تبعا لذلك سلطاتهم التقديرية. (Charreaux. G,1997:421)

وعموما يمكن القول أن حاكمية المؤسسة: "هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات" (نجار، 2006: 03)، وبمعنى آخر فإن الحاكمية تعنى النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية.

يشير مصطلح حاكمية المؤسسة Corporate Governance إلى الخصائص التالية: (عبد العال، 2005: 05)

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المسائلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

- المسؤولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

## 2- محددات حاكمية المؤسسة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحاكمية المؤسسة من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات: محددات

خارجية وأخرى داخلية: (آيت زيان، قرينو، 2007: 08-09)

- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس )، وكفاءة القطاع المالي ( البنوك وسوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة ) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها )، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

## 3 - المبادئ الأساسية للحاكمية لضمان التسيير الفعال للمؤسسات:

المقصود بمبادئ حاكمية المؤسسات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح بصفة عامة، وبالتالي ضمان التسيير الفعال للمؤسسات، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحاكمية تتعلق ب: (حمادي، ضيف، 2007: 6-9)

### المبدأ الأول: حقوق المساهمين

تشمل حقوق المساهمين الحق في تسجيل ونقل ملكية الأسهم والمشاركة الفعالة والتصويت في الجمعية العامة واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الإرباح والحصول على كافة المعلومات عن الشركة ومعاملات أعضاء مجلس الإدارة بشكل منتظم وفي التوقيت المناسب.

### المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حاكمية المؤسسة المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن يعامل المساهمون المتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة و أن تكون لهم نفس حقوق التصويت، ويجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم ، كما ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، مع منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية. كما ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

### المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حاكمية مؤسسات

يجب أن ينطوي إطار حاكمية المؤسسة على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعارف بين مؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، كما يجب أن يسمح إطار حاكمية المؤسسة بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء. وحينما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحاكمية ، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

### المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حاكمية المؤسسة تحقق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بالشركة، ومن بينها الوضع المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة من خلال عرض: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حق الأغلبية من حق المساهمة وحقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم، عوامل المخاطرة المنظورة، المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح. كما ينبغي إعداد وتدقيق المعلومات، وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبة والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات التدقيق.

## المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حاكمية مؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه مؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية: أن يسعى لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين مع العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح. كما يتعين على مجلس الإدارة أن يضطلع بمراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل، وأن يضع الأهداف وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة. ولكي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة والمفصلة وذلك في الوقت المناسب.

## ثالثا: الحاكمية ورهان التحول للمؤسسة المستدامة:

بروز مفهوم التنمية المستدامة شملت الإستدامة كل ماله علاقة بالتنمية كالمنتجات وتقنيات أخرى كالمحاسبة بالإضافة إلى المشاريع بظهور مفهوم المشروع المستدام، حيث يناضل هذا المشروع إلى تحقيق مستويات أداء عالية وذلك بخلق قيمة لمستثمريه وعملائه ومورديه وموظفيه والهيئات التي تعتمد عليها أعماله (السيد، 2002: 33)، وهو يركز على النظم البيئية والإجتماعية التي يعتمد عليها للحصول على موارده وتعمل المؤسسة المستدامة على تكامل وتوازن النمو الإقتصادي والحقوق الإجتماعية والإدارة البيئية من خلال ممارستها لأعمالها.

ومن هذا المنطلق تزداد أهمية الحاكمية وفعاليتها بالنسبة للمؤسسة بإعتبارها وسيلة ناجحة لتحقيق التنمية المستدامة، ذلك أن نجاح الحاكمية يُعد المقياسا للقدرة على مواجهة التحديات المتمثلة في الأبعاد الثلاثة التالية:

- **البعد الاجتماعي:** الذي يرى ضرورة الاستخدام العادل للموارد الطبيعية للمنتفعين كافة حتى وإن كانت محدودة؛
- **البعد الاقتصادي:** الذي يركز على الاستخدام الكفاء للموارد الطبيعية ودورها في النمو الاقتصادي؛
- **البعد البيئي:** الذي يؤكد دوماً تعزيز استدامة الموارد الطبيعية وسلامة الأنظمة البيئية؛

لذلك تعمل الحاكمية على زيادة قوة المؤسسة وتفتح نمط تسييرها و تقبل التغيير و الإستجابة لمتطلبات الاقتصاد والبيئة والمجتمع، وكذلك تجنب المشاكل الداخلية، بالإضافة إلى ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وتوفير الشفافية والمساءلة، كما تعمل على إرساء هياكل مؤسسية تسير مرحلة التحولات الاقتصادية، بالإضافة إلى التحكم الجيد للمعلومات قصد الحد من مظاهر الفساد، وتعمل على إستغلال المعلومات الصحيحة في إتخاذ قرارات سليمة بالإضافة إلى تصميم نظام سلوكي لمحاربة الفساد و تحقيق تكافؤ الفرص، واجمالا يمكن القول أن لحاكمية المؤسسة من الإيجابيات والمزايا في ضمان استدامة المؤسسات ما يمكن عرضه في ما يلي: (بوعروج، 2007: 6-7)

- تسعى الحاكمة إلى حماية مصالح الأفراد والمؤسسات ككل، بما يساهم في سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية المستدامة .
- توفر حاكمة المؤسسة الأسس الكفيلة لقيام بيئة تجارية وصناعية مستقرة ومُنتجة وضمن عمر أطول للمشاريع.
- حاكمة المؤسسة الجيدة توفر البيئة المطلوبة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها وكل الشركاء الاقتصاديين ...، كون الحاكمة توفر للمؤسسة المناخ السليم للعمل و تقلل من المخاطر.
- إن وجود حاكمة يساعد على مكافحة الفساد وسوء الإدارة وجذب مصادر تمويل أكثر استقرارا وتشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعزز النمو الاقتصادي.
- حاكمة المؤسسة الفعالة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال.

- تتيح الحاكمة توفير التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض الآثار البيئية الضارة والمعاملة الجيدة للموظفين.
- توفر الحاكمة المناخ المناسب للتنمية الاقتصادية الضرورية للقضاء على الفقر.
- من نتائج التطبيق الجيد للحاكمة تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، وبالتالي تحقيق عائد أفضل للمساهمين في الشركات.
- بالنظر الى الايجابيات والمزايا السالفة الذكر يمكن القول أن الحاكمة تلعب دور اساسي في ارساء مبادئ الأداء المستدام ، التي يمكن اعتبارها طرق وأساليب لتكوين مؤسسة مستدامة ومسئولة بيئيا، وهي: (السيد ، 2002: 34)
- الشفافية: أي الإفصاح في التقارير والقوائم المالية عن الآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية؛
- الأفراد: أي معاملة الموظفين والأفراد باحترام؛
- إدارة الخطر: سواء كانت مخاطر اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية؛
- سلسلة التوريد: التأكد من احترام أفراد سلسلة التوريد والمشاركين في المشروع للمعايير والمبادئ الخاصة بالمؤسسة؛
- الابتكار: عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل؛
- الإستراتيجية: حيث ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل إستراتيجية المؤسسة.

#### رابعا: تعزيز منهج الحاكمة باعتماد مدخل المشاركة بالمعرفة :

- يمكن ان تشكل المشاركة بالمعرفة قاعدة علمية واقعية لتفعيل الممارسة الادارية الكفوءة من خلال اسس الحاكمة الرشيدة، وهذا الامر يبدو اكثر وضوحا اذا علمنا ان الحاكمة كمنهج عمل يجسد قيم جديدة لا يمكن ان تتحقق دون رؤية معرفية متجددة تأخذ بعين الاعتبار المعرفة بمختلف أبعادها: (الغالي، جلميران، 2005: 17)

- البعد الاقتصادي : اذ تشكل المعرفة مصدرا اساسيا للقيمة، فهي مادة خام، وعنصر أساسي في العملية الإنتاجية وسلعة في آن واحد .

- البعد التكنولوجي: استخدام تكنولوجيا المعلومات في نشر المعلومات والمعرفة وتوزيعها وتحليلها والاستفادة منها .

- البعد الاجتماعي والثقافي: زيادة ادراك اهمية المعلومات ودورها في الحوار والتقييم وتشكيل المعرفة وتوفير حرية التفكير والابداع.

- البعد السياسي: توسيع حرية تداول المعلومات والمعرفة وتوفير مناخ قائم على العدالة والمساواة والمسائلة والشفافية والمصادقية والمشاركة والتنافس الايجابي .

ومن هذا المنطلق فإن المشاركة بالمعرفة توفر القاعدة الضرورية لنجاح منهج الحاكمية من خلال : (الغالي، جلميران، 2005:

(19-18)

- توفر مشاركة المعرفة الامكانية لتطبيق منهج الحاكمية الشاملة بصورة جيدة ، اذا علمنا ان فاعلية وكفاءة استخدام الحاكمية مرتبط بثلاث ابعاد اساسية وهي: القياس، والتحفيز، والضبط والرقابة ، فإن هذه الابعاد وتفاعلاتها في تحسين قيمة المؤسسة الكلية لا يمكن ان تتم الا من خلال تنظيم المعلومات والمعرفة لغرض الحكم الصحيح على الاداء اولاً، وتطوير البرمجيات والاساليب الملائمة لاغراض ضبط ورقابة الاعمال ثانياً، وتفعيل الحوافز لتؤدي إلى زيادة القيمة الكلية للمؤسسة اخيراً. علماً أن هذه الجوانب تفرض على المؤسسات ان تسير وفق سيادة العدالة والمساواة واحترام حقوق الانسان وترسيخ قيم الشفافية والنزاهة والمساءلة والمشاركة الواسعة وهذه تمثل في جوهرها روح منهج الحاكمية الشاملة للمؤسسات في عصر الاقتصاد المعرفي .

- ان مشاركة المعرفة تقدم الدعم والإسناد الكامل لتطبيق منهج الحاكمية في المؤسسات، ويأتي هذا الامر من خلال قدرة المشاركة المعرفة على خلق نظم ادارية قائمة على الاستشارة والعمل الجماعي، تفعل دور النخب الادارية بشكل يهيء لها قدرة عالية للتكيف ومواكبة متطلبات بيئة معرفية سريعة التطوير والتغيير .

- اذا كانت الحاكمية مفهوم اوسع من مجرد الادارة الشاملة للمؤسسات وأن الحاكمية تتوسع لتتضمن انشاء منهج اداري شفاف وفاعل وكفاء يستطيع وضع اهداف متوازنة، على اعتبار أن العمليات والهيكلة والتقييم والرقابة يؤطرها هذا المنهج لغرض تحقيق الاستراتيجيات والاهداف الرئيسية لإرضاء المساهمين والعمال والزبائن وباقي اصحاب المصالح ، فان المعرفة ومشاركتها تساهم في جعل هذه الاسس ذات طبيعة مؤسسية تراعي القواعد والمبادئ الشرعية القانونية والنظامية والمهنية والاخلاقية. ذلك ان هذا التداخل للمعرفة والحاكمية يجعل من المنهج المستخدم مرجعية تتماشى مع قيم ومبادئ النزاهة والاستقلالية والموضوعية والكفاءة ومراعاة التوازن في المصالح وتكون الحاكمية قد وضعت على اسس منهجية عالية الجودة .

- كذلك تساهم المعرفة ومشاركة المعرفة بجعل الحاكمية رؤية ومنهج علمي شمولي وليس موقف سياسي او حكم عادل على قواعد شخصية ، وهنا يتم استخدام البرامج والأسس العلمية الحديثة لتوفير القدرة على اصدار القرارات الادارية على اسس تراعي مصالح كافة الاطراف واصدار تقارير مؤهلة ومحايده ذات جودة عالية يمكن من خلالها الحصول على خلاصات ونتائج واضحة .

- الحاكمية عملية تشاركية وهذا يستدعي اعادة رسم العلاقة مع اصحاب المصالح على اسس جديدة، وبالتالي تسمح المشاركة بالمعرفة بتحديد القواعد والاطر المرجعية العلمية لهذه العلاقة بشكل واضح وعلى اسس منهجية واضحة تشكل قاعدة للاستناد والاعتماد عليها ، وهكذا فإن المساءلة الداخلية والخارجية والشفافية والافصاح ، والمساواة والعدالة ، والكفاءة والفاعلية تصبح نهج حياة مستمر بدل ان تكون مفردات يتم تذكرها في بعض المواقف فقط وتغفل باستمرار .

- تخلق المشاركة بالمعرفة الفرص لإيجاد فرق من الاستراتيجيين المؤهلين الذين يستطيعوا صناعة المعلومات وتبويبها واستخدامها في اطار نوعي عام يمكن من خلاله دعم العمل الاداري .

- تساعد مشاركة المعرفة على تكريس قيم وممارسات ونظام اخلاقيات الحاكمية والتي يجب توافرها لدى قيادات وعمال المؤسسة.

- تساعد المشاركة بالمعرفة على خلق نظرة متوازنة في العمل الاداري بين مصلحة اصحاب الشأن كافة ، وهذه النظرة يجب ان تكون قائمة على الحوار والمشاركة والتفاعل والفهم المتبادل .

- تسمح مشاركة المعرفة ببناء قواعد عمل مرجعية واضحة ، مبنية على اسس وقواعد واجراءات علمية وموضوعية قابلة للقياس بدلاً من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية .

#### رابعا: أثر مشاركة المعرفة على تحسين واستدامة أداء المؤسسة في ظل الحاكمية:

ان المؤسسات المعاصرة تحكمها معايير تعتمد اساساً على تعزيز مبادئ وعناصر الحاكمية الجيدة ، وهي تقوم على تعزيز مبادئ القانون والمساواة والعدالة والشفافية والمساءلة والمشروعية والتي اصبحت تدعو إلى تطبيقها مختلف المنظمات ، إلا أن اهتمام المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي والمعرفي لم يعد محصوراً بالعمل التقليدي ضمن منهجية تقليدية انما اتسع مجال عملها ليركز أكثر على الاستفادة من الرصيد المعرفي للمؤسسة بخصوصياته في ايجاد آليات للحكم وإدارة المؤسسة بشمولية لتحقيق الفاعلية والكفاءة والارتقاء بمستوى الاداء في اطار من العدالة والشفافية والنزاهة.

ففي ظل الحاكمية تؤثر المشاركة بالمعرفة على أداء المؤسسات بطريقتين إحداها مباشرة والأخرى غير مباشرة، وهذا التأثير يحصل فقط إذا توفر انسجام وتكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة المعرفة، وبما يضمن أن تنبثق برامج مشاركة المعرفة عن إستراتيجية المؤسسة فتسهم في تحقيق الرؤية التي حددتها المؤسسة لنفسها وخططتها في الإنتاج والتسويق

وغيرها (جرات، المعالي، 2011: 158-159)، وصولا لتحقيق نموذج المؤسسة المستدامة ، والتي يمكن حصرها فيما يلي:  
(الجاموس، 2013: 165)

- توسيع الخبرات لدى العمال.

- زيادة الربح والعوائد من خلال الاستخدام الكفاء للموارد والتحول نحو موارد أكثر استدامة خاصة المعرفة.

- دعم وزيادة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة وذلك من خلال زيادة التحسينات البيئية والفوائد الاقتصادية.

- حماية البيئة والحفاظ على سلامة الانظمة الايكولوجية.

### 1- الآثار المباشرة على أداء المؤسسة: (ززينز، 2018: 162-165)

إذا كان هناك انسجام وتكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية المشاركة بالمعرفة والبرامج التي تنفذها، فإن ذلك ينعكس إيجابا على المنتجات والعمليات والأفراد ومن ثمة الأداء العام للمؤسسة، والذي يمكن تلخيصه بالعائد على الاستثمار باعتباره من أشهر المؤشرات المالية، فهو يمثل العلاقة النسبية بين الأموال المكتسبة (العائدات) والأموال المستثمرة (التكاليف)، يمكن قياس الآثار المباشرة لمشاركة المعرفة على أداء المؤسسة بملاحظة العائدات المالية التي يولدها استثمار المؤسسة في تحسين العمليات وتطوير المنتجات وتحسين قدرات الأفراد والذي من شأنه أن يؤدي إلى الزيادة في الإيرادات والأرباح، وبالتالي تحقيق عائد أفضل للمساهمين في المؤسسات .

### 1-1- أثر مشاركة المعرفة على الأفراد (العمال): تؤثر مشاركة المعرفة على العمال بالمؤسسة بطرق مختلفة أهمها:

- **التعلم:** تساعد مشاركة المعرفة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، وذلك من خلال التعلم من بعضهم البعض ومن مصادر خارجية للمعرفة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من العمليات مثل التحويل الخارجي للمعرفة Externalization، التحويل الداخلي للمعرفة Internalization ، جماعات الممارسة Communities of practice، أو من خلال جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة Socialization.

ويسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة بالنمو باضطراد، ويتيح لها القدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.  
- **التكيف:** لا تتوقف أهمية مشاركة المعرفة عند جعل العاملين أكثر مرونة واستعدادا لتقبل التغيير وأكثر سرعة للتجاوب معه وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات والتجاوب معها.

- **الرضا الوظيفي:** تؤدي المشاركة بالمعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الرضا ويعزز الدافعية ويقلل من معدلات دوران العمل وهو ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات وفعاليتها.

- 1-2- أثر مشاركة المعرفة على العمليات:** العمليات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنطقية المترابطة التي تؤدي إلى تحقيق هدف، ويمكن لمشاركة المعرفة أن تسهم في تطوير وتحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المؤسسة كالتسويق، والمحاسبة، والمالية، والإنتاج، وشؤون الأفراد وغيرها، ويتم ذلك من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد أساسية هي:
- الفعالية:** بما أن الفعالية تشير إلى القدرة على إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف، فإنه يمكن توضيح أثر مشاركة المعرفة على الفعالية في المؤسسات من خلال أمرين هما: (ماجد طاهر، 2012: 122)
- تقليل الأخطاء:** كونها تمكن المؤسسات من أن تكون أكثر فعالية من خلال مساعدة العاملين على اختيار وإنجاز العمليات بطريقة مناسبة وبأقل الأخطاء.
- مواءمة التغيرات الممكنة:** تمكن المؤسسات من التكيف السريع لعملياتها وفقا للظروف المحيطة، مما يمكن المؤسسات من المحافظة على الفعالية في مختلف الظروف والأحوال.
- الكفاءة:** بما أن الكفاءة تمثل مؤشر أداء يتعلق باستخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال، فإنه يمكن للمؤسسة أن تحقق الكفاءة في العمليات بالاستفادة من المشاركة بالمعرفة، إذا تم تصميم برامج تركز على طريقة تنفيذ العمليات، بحيث يتم تنفيذها بأسرع طريقة مما يقلل من التكاليف، وهو ما يسهم في زيادة إنتاجية العامل والمؤسسة، كما تدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يزيد من كفاءتها، ويتحقق ذلك من خلال: (العلي وآخرون، 2006: 279-280)
- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر لمواجهة تحديات السوق.**
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.**
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.**
- الإبداع:** الإبداع هو إنجاز العمليات بصورة خلاقة وبطرق مبتكرة وجديدة، ويمكن لمشاركة المعرفة أن تتضمن برامج لاكتشاف حلول إبداعية جديدة لمعالجة المشاكل وكذلك تطوير العمليات القائمة، وذلك بتحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل وتطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت المشاركة بالمعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني واكتشاف الأفكار الجديدة، والعمل على التطبيق الأفضل للأفكار المبدعة. (الجاموس، 2013: 169)
- 1-3- أثر مشاركة المعرفة على المنتجات:** تسهم مشاركة المعرفة في التأثير على المنتجات بعدة طرق، الأولى تقديم منتجات أو خدمات تحقق قيمه مضافة للمؤسسة، والثانية تقديم منتجات أو خدمات تعتمد في جوهرها على المعرفة، أما

الثالثة فتتعلق بتقديم منتجات صديقة للبيئة، وفي كل الحالات تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على ما تحمله المشاركة بالمعرفة من معان تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة منافسة.

- **منتجات تحقق القيمة المضافة:** تساعد مشاركة المعرفة المؤسسات على تقديم سلع جديدة وتحسين السلع القديمة، من خلال تصميم برامج تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج أو إبداع منتجات جديدة أو عمليات إنتاج أو استخدام إبداعي للمعلومات المختلفة لهذا الغرض، وترويجها بقيمة إضافية واضحة مقارنة بالسلع السابقة، مما يدعم على المدى البعيد عملية الإبداع التنظيمي.

- **منتجات مستندة على المعرفة:** والمقصود بذلك تقديم منتجات أو خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة، وهو ما تحققه المؤسسة إذا صممت أنظمة معارف أو طورت برمجيات تمكنها من تقديم خدمات استشارية (هي بالأساس خدمات تستند على المعرفة)، أو تصميم برامج خلق المعرفة الجديدة لتحسين السلع والخدمات (نظم خبيرة)، أو تطوير أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم. (جرادات، المعاني، 2011: 157-158)

- **منتجات صديقة للبيئة:** من خلال استثمار المعرفة والخبرة المتاحة على مستوى المؤسسة في ابتكار وتطوير آليات إنتاج ومنتجات تحافظ على البيئة وتقلل من احتمال التأثير على سلامة النظم الأيكولوجية سواء من حيث المواد المستعملة في صنع هذه المنتجات (تقلل من استنزاف المواد الأولية من جهة مع امكانية تدويرها من جهة ثانية)، أو من حيث الآثار الناتجة عن عملية انتاجها (كل اشكال التلوث الناتجة عن المصانع)، مع الاشارة الى ان المنتجات المسندة الى المعرفة عادة ما تتميز بكونها منتجات صديقة للبيئة على اعتبار انها تندرج ضمن الصناعات النظيفة.

## 2- الآثار غير المباشرة على أداء المؤسسة: (زرينز، 2018: 165)

تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة وإستراتيجيتها أو مع العوائد والتكاليف، إذ تؤدي مشاركة المعرفة إلى مجموعة آثار أخرى غير ملموسة قد لا يمكن قياس تأثيرها بشكل مباشر، إذ أنها تؤثر بشكل غير واضح وغير مباشر على الأداء وتمكن المؤسسات من الحصول على العديد من الفوائد التنافسية أهمها (جرادات، المعاني، 2011: 159-160)، (ماجد طاهر، 2012: 130):

- تحسين المكانة والميزة التنافسية المستدامة والذي يرافق زيادة الحصة السوقية وتحسين الموقع القيادي للمؤسسة في السوق، مما يمكن من تحسين مكائنتها إزاء المنافسين بشكل يضمن استمرار هذا التحسن.

- كسب عملاء وتوفير أسواق جديدة وذلك من خلال التحسينات البيئية والفوائد الإقتصادية؛

- تسمح المشاركة بالمعرفة بتحقيق ودعم ولاء ورضا الزبائن للمؤسسة.

- بناء السمعة عن طريق الكفاءة البيئية.

- تحسين القوة التفاوضية للمؤسسة مع الأطراف الخارجية ما يحقق للمؤسسة على المدى البعيد علاقات مع شركاء جدد.
- زيادة عدد المنتجات والخدمات كون مخرجات المؤسسة تخضع للامتداد الاقتصادي، فالمؤسسات عندما تقدم سلعتين أو أكثر سيكون مجموع تكلفتها أقل من تقديم سلعتين بشكل منفصل وبفترات منفصلة.
- زيادة كمية الإنتاج والمبيعات، فمخرجات المؤسسة تخضع للمقياس الاقتصادي، فإذا كان معدل تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة منخفض سيؤدي ذلك إلى زيادة الأرباح والمنتجات، وبالتالي فإن تقليص تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة يؤدي إلى تحسين العوائد المالية.

#### خلاصة:

ان قدرة المؤسسة على الاستفادة من التراكم المعرفي في تطوير اسس واطر منهجية تسند الممارسات الادارية من خلال عمليات المشاركة بالمعرفة ، ساهم في ايجاد آليات للحكم ولإدارة المؤسسات بطرق أكثر نجاعة ، اذا تمثل المشاركة بالمعرفة أحد المداخل الأكثر حداثة للتعامل مع المفردات الادارية بأسلوب شفاف وواضح يؤدي إلى اغناء منهج الحاكمية بأبعاد تتسم بالواقعية ويمكن تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق الفاعلية والكفاءة والارتقاء بأداء مختلف المؤسسات الى المستوى الذي ضمن لها الاستدامة والبقاء .

#### قائمة المراجع:

##### - الكتب:

- الجاموس ، عبد الرحمان،(2013) ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- جرادات ،ناصر محمد سعود ، المعالي ،أحمد إسماعيل، (2011) ، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السيد ،أمين أحمد لطفي، (2002)، مستقبل المراجعة في القرن الواحد والعشرين، قراءة و تطلعات، دار النهضة، القاهرة.
- عبد العال ،طارق حماد، (2005)، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر.
- العلي ، عبد الستار وآخرون،(2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ماجد طاهر ، اسمهان ، (2012)، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

##### - المجلات

- الخليلي، سميرة، الكراسنة، عبد الفتاح، (2009)، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 03.
- سارة ، عبيدات،(2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية ، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد6.
- عزى ،لخضر، غالم، جلطي،(2006) ، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27.
- نجار ، أحمد منير،(2006) ، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مجلة مصارف، الكويت، العدد 45.

- الملتقيات علمية:

- الغالي، طاهر محسن، جلميران، عمار، (25-27 نيسان 2005)، المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحوكمة في المنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الاردن.
- آيت زيان، كمال، قرينو، حسين، (02-03 ديسمبر 2007)، "محددات الحوكمة و معاييرها -إشارة خاصة لنمط تطبيقها في الجزائر-"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة .
- بوعروج، لمياء، (02-03 ديسمبر 2007)، "إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة .
- حمادي، نبيل، ضيف، احمد، (02-03 ديسمبر 2007)، الحكومية كضرورة للتسيير الفعال للمؤسسات " تجربة الو.م.أ والمملكة المتحدة، فرنسا وألمانيا"، الملتقى الوطني الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة .

- المذكرات والرسائل الجامعية:

- المغيبي، أحمد تركي، (2011)، تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، الاردن.
- زرينز، فتحى، (2018)، مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الطارف، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

المراجع باللغات الاجنبية:

- الفرنسية:

- الكتب:

- Charreaux, G, (1997), « conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », Economica, paris.
- Lemire Nicole et al,(2009), Animer un processus de transfert des connaissances, Bilan des connaissances et outil d'animation, Institut National de Santé Public, Québec.
- PAGL,(2006), Gestion des Connaissances, Guide à l'intention des associations de gouvernement locaux, FCM Publication, Canada.

- المجلات:

- Marion Caroline, houlfort Nathalie,(2015), « Transfert de connaissances issues de la recherche en éducation: situation globale, défis et perspectives » , Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, vol. 18, n° 2.

- الانجليزية

- Chow et al,(2006), Heigh-resolution large-eddy simulation of flow in a steep alpine valley, methodology, verification,and sensitivity studies, part1, journal of applied meteorology and climate.