

دور البيئة الداخلية في تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة شركة موبليس

بلقوم فريد
جامعة وهران

الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام

جامعة تلمسان

ملخص:

تعتبر المعرفة أحد أوجه اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة، حيث تغيرت أولوية عوامل الإنتاج التي أصبحت أكثر تبعية لمستوى المعرفة المكتسبة سواء الفردية منها أو التنظيمية، فيمكن اعتبار المعرفة اليوم كعامل قيادي يعمل المدراء على تطويره لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية وتحسين الأداء ومستوى جودة المنتجات والخدمات. في هذا المقال سنتناول رهان تطوير المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة حالة شركة موبليس، بفحص الجوانب التالية: القيادة المشتركة، التعاون، الثقافة التنظيمية وطبيعة المعرفة المطلوبة، هذه العوامل تؤثر إيجابيا على استعداد الأفراد لمشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها، والتي تمثل رهان الإدارة الحديثة. الكلمات المفتاحية: المعرفة، فريق العمل، القيادة، التعاون، الثقافة التنظيمية.

Résumé :

La connaissance est une source de l'avantage concurrentiel dans l'entreprise moderne, puisque la priorité accordée aux facteurs de la production est devenue plus dépendante du niveau des connaissances acquises dans l'organisation, que ce soit à titre individuel ou organisationnel. Aujourd'hui la connaissance est le concept clé qui permet aux managers de s'adapter aux changements de l'environnement externe, d'améliorer la performance et la qualité des produits et des services

Dans cet article nous allons aborder l'enjeu du développement des connaissances dans l'organisation algérienne à travers une étude de terrain centrée sur l'entreprise MOBILIS.

Nous traiterons des aspects suivants de l'environnement interne : le leadership, la coopération, la culture organisationnelle et la nature des connaissances requises. Ces facteurs ont une incidence positive sur la volonté des individus à partager leurs connaissances tacites, ce qui représente l'objectif même de management moderne.

Mots clés: connaissances, équipe de travail, leadership, coopération, culture organisationnelle.

تمهيد:

تعمل المؤسسة بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل إستراتيجيتها، وإلى تطوير إمكاناتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة، وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف التي يستحدثها ويطورها أفرادها باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إيجاد فرص جديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. من هذا المنطلق، تظهر أهمية المشاركة في المعرفة بين فريق العمل ونشرها على نطاق واسع بين مختلف الوحدات من أجل تفعيل الأداء التنظيمي، خاصة وأن المعرفة الضمنية لا يمكن تعميمها إلا بوجود استعداد مالكيها وتستوجب وجود بعض العوامل المساعدة التي تشكل مظاهر البيئة الداخلية على غرار القيادة المشتركة، الثقافة وروح التعاون ومستوى المعارف المطلوبة من الأفراد التي تمنح صورة عن مدى رغبتهم في تطوير الأداء بشكل جماعي.

إذن، فهذه المقالة هي معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة البيئة الداخلية في تنمية مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة ؟

للإجابة على هذه الإشكالية، تم تناول المحاور التالية:

- مفهوم إدارة المعرفة.
- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة.
- فريق العمل ورهان المشاركة في المعرفة.
- عوامل مشاركة المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.
- تنمية مشاركة المعرفة في مؤسسة موبليس.

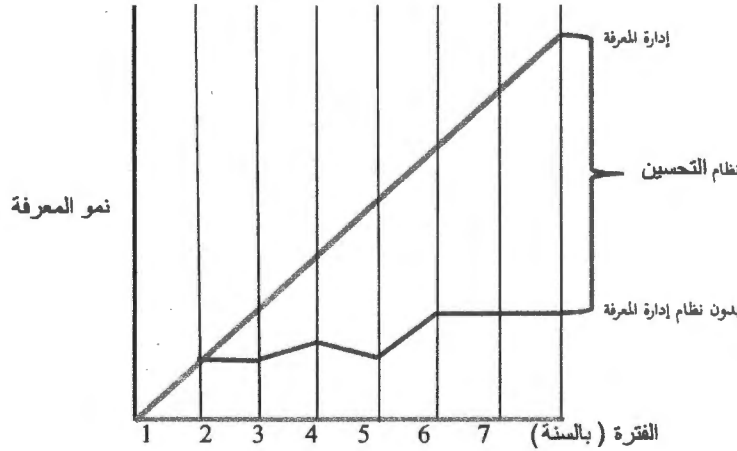
1. مفهوم إدارة المعرفة:

يرى Wiig أن إدارة المعرفة هي: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة، وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها، وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات وغيرها".¹

وقد ركز على تطبيق المعرفة في المؤسسات من خلال: تسهيل النشاطات المتعلقة بالمعرفة، توفير وصيانة البنى التحتية للمعرفة، تحديث، تنظيم ونقل الأصول المعرفية واستعمال الأصول المعرفية واستغلال قيمتها التنافسية.

حسب C.HARMAN إدارة المعرفة هي "اكتساب واستخدام الموارد من أجل خلق بيئة تسهل وصول الأفراد للمعلومات، وتمكنهم من اكتساب ومشاركة هذه المعلومات المطورة لمعارفهم، كما تشجعهم على استخدام معارفهم من أجل مصلحة المؤسسة".²

الشكل (01): استمرارية المعرفة في المؤسسة³



من هذا المنطلق فالمعرفة لها دورة حياة مثل المنتج، يمكن أن تتلاشى إذا لم نحسن إدارته، كما يمكن أن تنمو إذا وجدت إدارة وتحكم سليم، فأول مرحلة فيها تخصص البحث الذي يكون مصدره عادة مشكلة تسعى المؤسسة لحلها، ثم تأتي مرحلة تجريب المعرفة المتحصّل عليها لاختبار فعاليتها، فإن كانت النتائج ايجابية فهذا يعني أن المعرفة وصلت إلى مرحلة النضج، ويمكن للمؤسسة استغلالها إلى غاية ظهور بوادر ضعفها، وهي المرحلة الحرجة في دورة حياة المعرفة، حيث يجب إثرائها بما يضمن نموها بالاستفادة من خاصية التراكم المعرفي التي تجعل حجم النمو يرتفع من مرحلة لأخرى، أين تظهر أهمية الرسمة في تحديد هوية المعرفة الحاسمة، سواء الصريحة أو الضمنية الضرورية في القرارات والإجراءات الأساسية المكونة لصلب نشاط المؤسسة، عن طريق تحديدها، وصفها وجعلها في خرائط مع تقدير قيمتها الاقتصادية ودرجات أولويتها، أما المحافظة على المعرفة فتقتضي نمذجتها في حالة وضوحها، أو تشجيع انتقالها بين الأفراد إذا كانت ضمنية،

وكذلك وضع تقييم لها بالشكل الذي يضمن استغلالها وجعلها قابلة للتحيين بالتغذية الرجعية للخبرات والمعارف الخارجية، فهي تدمج ما يسمى بالذكاء الاقتصادي. 4
2. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة:

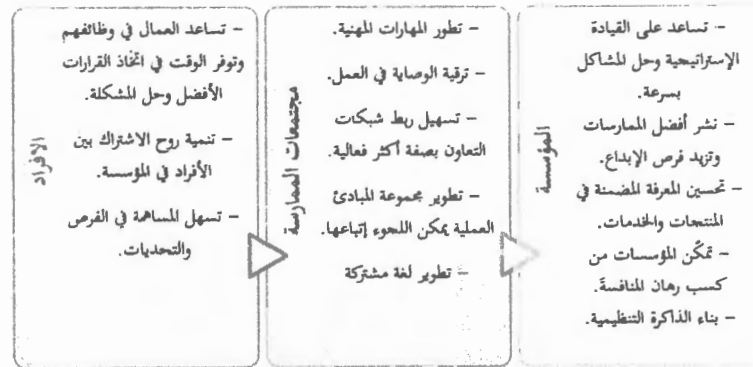
اعتبر M.GRUNDSTEIN أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أبعادها الأربعة التالية: 5
البعد الاقتصادي والاستراتيجي: حيث أن البيئة التنافسية المدعومة بالعملة وتحرير السوق، أظهرت حاجة المنظمات إلى تحديد معايير للتنمية المستدامة والاهتمام أكثر فأكثر بالرأس المال الفكري.
البعد التنظيمي: الذي يدمج قيم المؤسسة، هيكلها، كيفية قيادتها وسيرها، معاييرها الاقتصادية والمالية، كفاءاتها المميزة، قيمتها المضافة ونشاطات رسملة وتنظيم وتطوير المعارف.
البعد الاجتماعي والثقافي: الذي يحوي سلوك المجموعة والأفراد، الذين يمثلون مصادر المعرفة في المؤسسة من خلال حاجتهم، مسؤوليتهم، كفاءاتهم وكيفية تحفيزهم، ثقافتهم المهنية واستعداداتهم لبناء علاقات ذكية (من خلال: احترام الذات واحترام الآخرين، تكاملية الكفاءات، تناظر التبادلات وشفافية القرارات المتعلقة بالعمل الجماعي).

البعد التكنولوجي: الذي يحوي مجموعة المعارف، التقنيات ووسائل دعم مسار رسملة المعارف.
من هذا المنطلق، يمكن تفسير تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لوجود عدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، تندرج ضمن الأبعاد السابقة الذكر وتتمثل فيما يلي:

- تعاطم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتحقيق الإيرادات الجديدة، فالمعرفة أصبحت لها قيمة قابلة للتطبيق وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. 6
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

وإدراكا منها لأهمية إدارة المعرفة في تحسين الفعالية، قامت المؤسسات الأمريكية بالخصوص منذ بداية التسعينيات بالاهتمام بهذا المجال، ففي دراسة شملت 82 مؤسسة أمريكية في 1995، توصلت إلى وجود مسنول وهياكل دعم تهتم بها من أجل تبادل المعلومات والوثائق والحلول المبتكرة من أجل إيجاد حلول لمشاكل العملاء. 7

الشكل (02): أهداف إدارة المعرفة 8

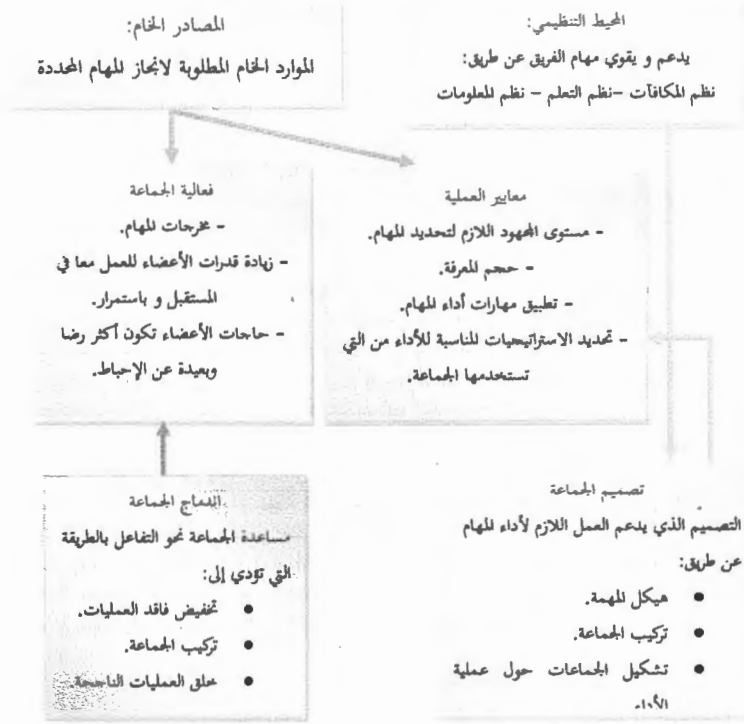


3. فريق العمل ورهان المشاركة في المعرفة:

يُعرف فريق العمل على أنه "مجموعة الأفراد المستقلين والملتزمين بتحقيق مجموعة من الأهداف، العمل المشترك وتحمل مسؤولية النتائج المحققة، أي تجمعهم مبادئ موحدة بغض النظر عن الخلفيات الثقافية المتعددة للأفراد". 9

تحديد فريق العمل خطوة أساسية في المشاركة التي تستوجب أن يكون لأعضائه معرفة جيدة للعمل، كفاءة تقنية وقدرة على التواصل، القيادة، تخطيط إستراتيجي، معرفة منهجيات إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات وخبرة في مستويات العمل الداخلية.

الشكل (03): نموذج Hackman لقياس أداء الفريق 10



4. عوامل البيئة الداخلية في تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة:

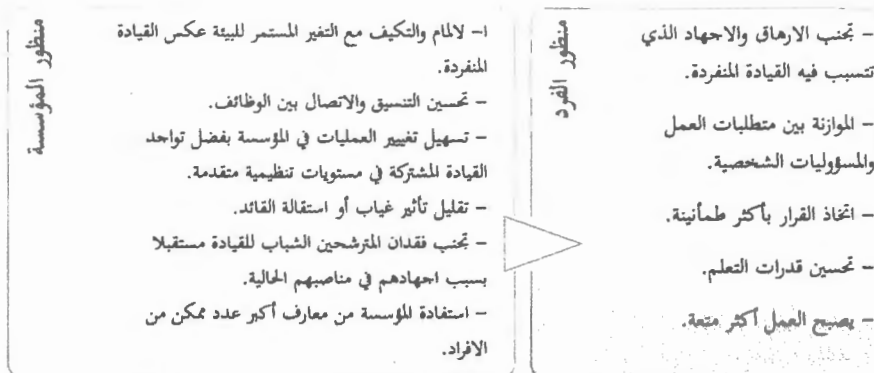
1-4. القيادة المشتركة:

1-4-1. مفهوم القيادة:

ظهر مفهوم القيادة أثناء عقود الثورة الصناعية، حيث انصب تفكير الاقتصاديين حول مبدأ السيطرة والمراقبة، مع بداية القرن 20 هيمنت مبادئ الإدارة العلمية (تايلور) على ميدان الإدارة والقيادة، فكان التمييز بين مهام الإداري (المدير) والعامل، الأول يصدر الأوامر والثاني ينفذ، ثم توالت النظريات التي عكست ظروف الفترة، ومنها النظرية الجديدة للقيادة **11. New leadership approach**

ترى هذه النظرية أن القائد هو الذي يحدد الواقع التنظيمي بقصد وضع رؤية شاملة، فالقيادة في المؤسسة اليوم ليس كالقيادة في المؤسسات التقليدية، حيث أنها لا تكتفي بتحديد الأهداف ورسم السياسات والخطط واتخاذ القرارات، بل تتعلم باستمرار وفق أساليب التفكير والتحليل والعقلنة واستخدام التقنيات الحديثة في ذلك، والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين، كما تعمل معهم بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم والتخطيط لهم، فتوفر لهم البيئة التنظيمية المناسبة، وتعمل على دراسة المؤشرات والتنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط اللازمة للتصرف، فيما يتحمل الجميع المسؤولية، أما طرح المواضيع فلا يتم من قمة الهرم ثم طلب التنفيذ من المستخدمين، فهذا النمط من القيادة يلزم الجميع بالمشاركة في كل شيء. 12.

الشكل (04): إجابيات القيادة المشتركة 13



4-2. دور القيادة في تنمية مشاركة المعرفة:

- إن ترسيخ مبدأ مشاركة المعرفة يحتاج إلى قيادة واعية بالأهداف المراد الوصول إليها بحيث تركز على:
- 14. تأسيس لثقافة احترام المعرفة وتعزيز المشاركة فيها، "ففي دراسة حول دور القيادة في مشاركة المعرفة شملت عينة من 102 فندق في الوم، توصلت إلى التأثير الإيجابي للقيادة المشتركة حول المشاركة في المعرفة، من خلال روح التعاون وهذا ما انعكس إيجابيا على أداء الفريق ككل". 15.
 - ضمان تلقي الأفراد على كل المستويات التنظيمية للتدريب مع دعم ترقية الثقافة المطلوبة.
 - تأسيس بنية تحتية للمعرفة تشمل المشاركة فيها وتطبيقها.
- وعلى العموم يمكن حصر دور القيادة في تحفيز مشاركة المعرفة في المحاور المبينة في الشكل (05)، حيث تقتضي وجود بعض المهارات في القائد الموكل له إدارة المعرفة في المؤسسة.

الشكل (05): محاور دور القيادة في تنمية المعرفة 16



4-2. التعاون بين الأفراد:

- بالتعاون يتمكن الأفراد من تنفيذ المهام التي تتجاوز قدرات الواحد منهم، كل عضو من التنظيم العام أو فريق العمل له من المهارات والأدوار والمسؤوليات التي - عندما تتزامن مع أعضاء آخرين- تمكنهم من انجاز العمل في المؤسسة وفي بيئات معقدة وديناميكية، "فتعاون فريق العمل لا يتوقف على مجرد الاشتراك في تجميع منتجات العمل الفردية، بل يتطلب تبادل المعلومات المعقدة الظاهرة منها والكامنة". 17
- حسب A. HIMMELMAN يتمثل التعاون في تبادل للمعلومات والنشاطات، مشاركة المصادر، وتحسين قدرة الفرد (أو المؤسسة) من أجل المنفعة المتبادلة وتحقيق الهدف المشترك. 18
- عرّفه Morris&Jones على أنه "عملية مشتركة لإنجاز الأهداف المشتركة بصفة متبادلة في المدى المتوسط والطويل، بشكل يرفع من قيمة المعرفة إلى مستوى لا يمكن تحقيقه بالعمل الفردي". 19
- يميّز CAMPOY&NEVEU ثلاثة أشكال من التعاون المرتبط بإدارة الموارد البشرية: 20

- الثقة على أساس الردع عندما يعتقد فرد معين أنّ الآخرين جديرين بالثقة، وأنّ تكلفة العقوبات على مخالفة نقتهم تتجاوز المكاسب المحتملة للسلوك الانتهازي.
 - الثقة على أساس حساب، إذا كان الطرف الآخر يصدد تنفيذ إجراء إيجابي (عقلاني)، وتستند على معلومات موثوقة حول نواياه أو مهاراته، أحياناً يقتصر هذا النوع من الثقة على تبادلات معينة (المعلومات المالية وغير الشخصية) وتكون في سياق فشل الحصول عليها بسهولة على المدى القصير.
 - الثقة العلائقية الناتجة عن التفاعلات المؤدية لخلق توقعات إيجابية حول نوايا الأعضاء الآخرين، وقد بيّن علم النفس أنّ الأفراد الذين ينتمون إلى الطبقة نفسها يميلون إلى تبني ولاء أكثر لأفراد المجموعة مقارنة بالأفراد غير المنتمين.
- ومن جانب آخر، تدعم تكنولوجيايات الإعلام التعاون من خلال تسريعها لحركة المعلومات في المؤسسة، مثلما هو حاصل أيضاً على الصعيد الخارجي (التعاون بين الوحدات)، لكن هذا التعاون يمس بالدرجة الأولى الفرد ومدى استعداده لمشاركة المعرفة التي يحوزها وحرية الكشف عن المعرفة التي يملكها الآخر.
- 3-4. تعزيز الثقافة التنظيمية:

تُعد ثقافة المنظمة نظام من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتشكل الثقافة من جانبين هما الجانب الإداري ويشمل (الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية)، والجانب التنظيمي ويشمل (الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا)، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المنظمة، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين والعاملين للمشاكل وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين، لهذا تحرص المنظمات المتميزة في أدائها على تأسيس ثقافة تنظيمية مبنية على هوية العاملين والعمل بروح الفريق مع ضمان استقلاليتهم وتشجيع المخاطرة والابتكار ومشاركة الرؤية وتوكيد عوائد الأداء العالي، فقوة الثقافة تعكس وجود التزام قوي من قبل عدد كبير من العاملين ووجود درجة مشاركة عالية فيها، مثلما يبيّنه الشكل (06).

الشكل (06): مصفوفة قوة ثقافة الشركة 21

قوي	ثقافة متوسطة (كثيفة)	ثقافة قوية
التزام الأفراد بالقيم		
ضعيف	ثقافة ضعيفة	ثقافة متوسطة (مستقرة)
	منخفض	عالي
	عدد الأفراد المشاركين في القيم	

تكمّن أهمية الثقافة التنظيمية في توحيدها للطاقت بما ينسجم مع المصالح الفردية والتنظيمية، كما تعمل على تحقيق التكيف الداخلي والخارجي من خلال تعريف الأفراد بمتغيرات البيئة وهذا ما يعزز الالتزام الجماعي، كما تهدف لاستقطاب الكفاءات لزيادة الرصيد المعرفي للمنظمة، وبذلك فهي تعتبر منظمة فكرية شاملة لكل أعمال وعلاقات الأفراد، "وكما يقتضي تحويل المعرفة إلى تكريس التعلم الفردي والتنظيمي فإنّه يتطلب أيضاً وجود ثقافة تتقبل الأخطاء والفشل وتعمل على مكافأة المخاطرة بدلا من العقاب". 22

5. مستوى مشاركة المعرفة بين الأفراد في مؤسسة موبليس:

1-5. تقديم الدراسة:

شمل الاستبيان 30 عامل من شركة موبليس البالغ عددهم الإجمالي 80، أي ما نسبته 37.5% من التعداد، وتم توزيعه على أفراد المصالح التالية: المصلحة المالية، مصلحة المحاسبة، مصلحة التنفيذ والتوزيع، مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الاستغلال.

يملك معظم أفراد العينة خبرة أكثر من 5 سنوات (بنسبة 90%)، وهي قيمة معتبرة تقترض إلمامهم بالمحيط الداخلي للشركة وبالتالي الإجابة بكفاءة على أسئلة الاستبيان.



المصدر: نتائج الدراسة

وقد صممت إجابات فقرات الاستبيان على أساس مقياس Likert الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أناها (1) وأعلها (5) على النحو التالي: (5) للاستجابة (دائما)، الدرجة (4) للاستجابة (غالبا)، الدرجة (3) للاستجابة (أحيانا)، الدرجة (2) للاستجابة (نادرا) وأخيرا الدرجة (1) للاستجابة (أبدا). استنادا لذلك ولتحديد الوزن النسبي الفارق، فقد تم حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا) من مقياس Likert الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وعليه تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 إلى 1.8 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (ضعيف جدا).
 - إذا كان قيمة المتوسط الحسابي من (1.81 إلى 2.6 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (ضعيف).
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.61 إلى 3.4 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (متوسط).
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.41 إلى 4.2 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (مرتفع).
 - إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.21 إلى 5 درجة)، يكون مستوى الاستجابة (مرتفع جدا).
- كانت قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مقبولة، وفقا للجدول التالي:

الجدول (01): قيمة α

المحاور	α
القيادة	0.882
التعاون	0.946
المعرفة التنظيمية	0.879
طبيعة المعارف المطلوبة	0.878

2-5. نتائج الدراسة:

1-2-5. القيادة ودعم المعرفة:

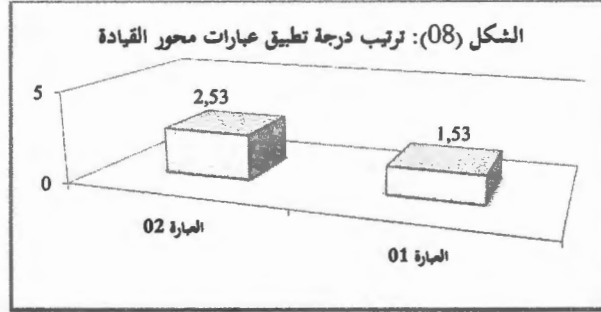
يتشكل هذا المحور من عبارتين، يهدف من خلالهما إلى تقييم مدى مساهمة القيادة في تنمية مشاركة المعرفة حسب آراء الأفراد، بحكم اشتغالهم ميدانيا أين يواجهون حالات تستلزم مساندة وتوجيه القيادة بفرض تطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

الجدول (02): القيادة ودعم المعرفة

المتوسط الحسابي	القيادة	
1.53	تدعم القيادة أخذ المبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة.	01
2.53	تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد.	02
2.03	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: نتائج الدراسة

من الجدول أعلاه يتبين أن مساهمة القيادة في تنمية المعرفة كانت بدرجة ضعيفة، حيث بلغ المتوسط العام (2.03)، وهي قيمة تقع في الفئة الثانية من مؤشر Likert، حيث جاء ترتيب العبارتين كالتالي: جاءت العبارة " تيسر القيادة العمل التعاوني بين الأفراد" في الترتيب الأول لكن بدرجة تطبيق ضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، وهي قيمة تدل على عدم اهتمام الممثلين بالعمل التعاوني ودوره في تسهيل العمل وتطوير الأداء التنظيمي، وبالتالي فالتقييم أيضا يكون فردي ولا يعكس قيمة العمل الجماعي، مما يجعل المؤسسة بعيدة عن تطبيق مفهوم فريق العمل الذي يعتبر نواة ديناميكية في ممارسات الموارد البشرية. جاءت العبارة: " تدعم القيادة أخذ المبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة" في الترتيب الثاني بمتوسط (1.53)، وهي قيمة ضعيفة جدا لا تعكس المكانة التي يجب أن توليها المؤسسة لهذا المعيار، خاصة وأن نشاطها في قطاع الاتصالات يشهد تغيرات سريعة، ووجود منافسين يلجؤون للإبداع في كل الخدمات المقدمة من أجل الاستحواذ على أكبر حصة من السوق.



2-5-2. التعاون ومشاركة المعرفة:
يعتبر التعاون بين الأفراد المدعم من القيادة من العوامل الأساسية في تنمية مشاركة المعرفة وزيادة حجم الأصول الفكرية في المؤسسة، وقد ضم هذا المحور عبارتين:
الجدول (03): التعاون ومشاركة المعرفة

المتوسط الحسابي	التعاون ومشاركة المعرفة
3.47	01 راضي بمستوى التعاون.
3.27	02 راضي بالدعم المقدم لاكتساب ومشاركة المعرفة.
3.37	المتوسط الحسابي العام

المصدر: نتائج الدراسة

بلغ محور التعاون ومشاركة المعرفة بين الأفراد مستوى متوسط بقيمة (3.37) أي أنه يحتاج لتحسين أكبر خاصة على مستوى فرق العمل، وقد جاءت العبارتين على الترتيب التالي:
جاءت العبارة 01: " راضي بمستوى التعاون" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط بلغ (3.47) وهي قيمة مرتفعة تبين مدى التوافق الموجود بين الأفراد في تأدية المهام والمشاركة في خبراتهم ومعارفهم، وما على المؤسسة سوى الاستثمار في هذا الجانب من خلال إثراء المعارف الفردية التي ستساهم - بمثل هذا المستوى من التعاون- في تكوين المعرفة التنظيمية التي تحتاجها.
بينما جاء ترتيب العبارة 02: " راضي بالدعم المقدم لاكتساب ومشاركة المعرفة" في الترتيب الثاني بمتوسط (3.27)، وهي قيمة متوسطة تشير إلى وجود توفير دعم أكبر للأفراد من أجل تنمية معارفهم، بحيث قد يكون الدعم على شكل برنامج أو وصاية من أفراد ذوي خبرة أو إثراء مجال العمل وغيرها من نشاطات إدارة نشاط الموارد البشرية.

4-2-5. مستوى المعرفة التنظيمية:
يتمثل هذا المحور في ثلاث (3) عبارات تتعلق بتقييم مدى توفر المعرفة التي يحتاجها الأفراد في المؤسسة.

الجدول (05): مستوى المعرفة التنظيمية

المتوسط الحسابي	مستوى المعرفة التنظيمية
2.57	01 أجد المعرفة المحددة والتي أحتاجها.
2.80	02 أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي.
2.80	03 راضي عن مستوى المعرفة المستعملة والمتوفرة في المؤسسة.
2.72	المتوسط الحسابي العام

المصدر: نتائج الدراسة

يظهر من الجدول عدم الرضا نسبيا بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.72) بانحراف معياري (0.947)، وهي قيمة متوسطة لا تعكس مكانة المعرفة التنظيمية في المؤسسة الحديثة.

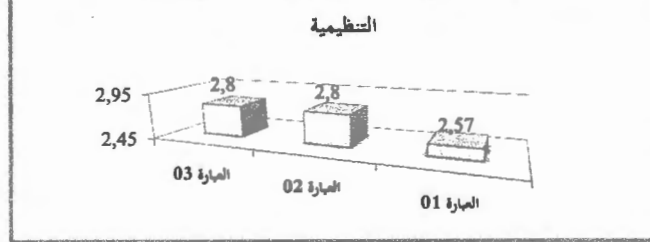
أما ترتيب العبارات، فكان على النحو التالي:

جاءت العبارة 03: "راضي عن مستوى المعرفة المستعملة والمتوفرة في المؤسسة" في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (0.924)، وهي قيمة متوسطة تدل على عدم الرضا الكلي بمستوى المعارف المستعملة، بحيث لم يصل مستواها لتطلعات الأفراد.

أما العبارة 02: "أجد المعرفة الكافية التي تسمح لي بأداء مهامي" فكانت في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق، بمتوسط (2.80) وانحراف معياري (0.996)، وهي قيمة متوسطة لا تسمح بتطوير أداء المهام وتيسير إنجازها، فمن المعروف أن زيادة حجم المعارف الخاصة بعمل ما، يرفع جودة الأداء ويمنح للعامل ارتياح أكبر، مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية.

وأخيرا احتلت العبارة 01: "أجد المعرفة المحددة والتي أحتاجها" الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق، بمتوسط (2.57)، وهي قيمة تدل على درجة تطبيق ضعيفة، أي عدم الرضا بمستوى الاستجابة للاحتياجات المعرفية التي لا تقتصر على أداء المهام، بل تتعدى إلى مجالات أوسع تستوجب الإلمام بها مثل: طرق حل مشاكل العمل الجديدة، الاتصال...، وبالتالي فإنّ كميّات مشاركة المعرفة بين الأفراد تحتاج لمراجعة من أجل استغلالها بفعالية.

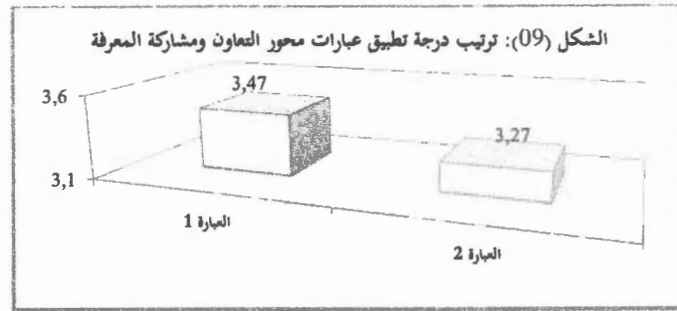
الشكل (11): ترتيب درجة تطبيق عبارات مستوى المعرفة



المصدر: نتائج الدراسة

خلاصة:

تعد المعرفة قاعدة ارتكاز مهمة في التنمية الإنسانية كونها وسيلة لتوسيع خيارات البشر وتنمية قدراتهم والارتقاء بحالتهم، وبالتالي فهي طريق أمن لبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة معنية مباشرة بتقديم رؤية إستراتيجية لمتطلبات إقامة مجتمع المعرفة عبر عملية إبداع جماعي على المستوى الداخلي، تعتمد بالخصوص على تنمية ثقافة المشاركة في المعرفة.



المصدر: نتائج الدراسة

3-2-5. طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد:
 إن مستوى المعرفة المطلوبة من الأفراد يترجم مدى التطور المعرفي في المؤسسة، حيث تتوقف فعالية نشاطها على جودة وموضوعية المعرفة التي يبحث عليها المورد البشري، ويتمكن من خلالها من تحسين نوعية الأداء العام، وقد احتوى هذا المحور على ثلاثة عبارات وهي:
 الجدول (04): طبيعة المعارف المطلوبة من الأفراد

المتوسط الحسابي	طبيعة المعرفة المطلوبة من الأفراد
3.73	01 مهمة لأداء المؤسسة.
3.41	02 أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية.
3.30	03 لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري.
3.477	المتوسط الحسابي العام

المصدر: نتائج الدراسة

تباينت إجابات الأفراد حول محور غرض المعرفة المطلوبة، فكان ترتيب العبارات كالتالي:
 جاءت العبارة 01: "مهمة لأداء المؤسسة" في الترتيب الأول بمتوسط (3.73)، وهي قيمة معتبرة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert، وتدل على اهتمام الأفراد بسير أداء المؤسسة أين تتركز مطالبهم المعرفية في العمل على تحسين الأداء التنظيمي.
 بينما كان ترتيب العبارة 02: "أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية" ثانياً بمتوسط (3.4) وهي قيمة مرتفعة تبيّن حرص الأفراد على استعمال معارفهم من أجل تحسين تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل تواجد منافسة كبيرة من باقي المتعاملين.
 أما العبارة 03: "لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري" فجاءت في الترتيب الثالث بدرجة تطبيق متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3)، وهي إشارة على توجه المطالب المعرفية نحو أداء المهام التقليدية أكثر منها نحو الإبداع فيها، نظراً لاعتبارات وظيفية وعلى رأسها سياسة المؤسسة وقلة الوقت المخصص لمثل هذه الممارسات.



المصدر: نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى استخلاص بعض النتائج التي تبيّن مدى مساهمة مظاهر البيئة الداخلية في تحفيز الأفراد على مشاركة معارفهم، والتي جاءت كالآتي:

- مساهمة القيادة في مشاركة المعرفة كانت بدرجة ضعيفة.
- مستوى متوسط للتعاون والدعم المعرفي بين الأفراد .
- نوعية المعارف المطلوبة من الأفراد جاءت على الترتيب التالي: " مهمة لأداء المؤسسة"، "أساسية من أجل إكساب المؤسسة الميزة التنافسية" و" لها دور في الإبداع والعمل الابتكاري".
- رضا الأفراد الجزئي غير كافي بمرتبة المعرفة الموجودة في المؤسسة.

بالتالي، فمواكبة الشركة لتطورات البيئة الخارجية يوجب على المدراء تحسين مظاهر البيئة الداخلية والعمل على تحسين القيادة المشتركة التي تساهم في تحفيز الأفراد على المبادرة وتبني استعدادهم للمشاركة، كما أنّ توفير آليات التعاون من شأنه تفعيل فرق العمل وتحسن مستوى المعرفة التنظيمية، التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

المراجع

- ¹ Karl M. WIIG, Knowledge Management Foundation: thinking about thinking Arlington, Schema Press, 2002, p: 10.
- ² Christopher HARMAN, Managing Human Resources in the Knowledge Economy, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26 –29 June 2007, p: 01.
- ³ Charles H. BIXLER, Developing a Foundation for a Successful Knowledge Management System, in "creating the discipline of knowledge management", éd. Elsevier, 2005, p: 55.
- ⁴ Michel GRUNDSTEIN, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel: « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances », Nantes (France), 2000, p : 06.
- ⁵ Michel GRUNDSTEIN, De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, INT – Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, avril 2003, p : 12.
- ⁶ Charles H. BIXLER, op.cit, p: 66.
- ⁷ S. DUIZABO et N. GUILLAUME, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, centre de recherches DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, paris, 1997, p : 03.
- ⁸ Kimiz DALKIR, Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, Oxford, 2005, p: 20.
- ⁹ Désiré LOTH, Impact de la diversité culturelle sur les processus à l'œuvre au sein des équipes de travail multiculturelles : le cas de la communication, Revue internationale sur le travail et la société, Vol.8, No.1, 2010, p : 42.
- ¹⁰ سيد محمد حاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، القاهرة، ص: 22.
- ¹¹ Lucia CREVANI and al., Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction, International Journal of Leadership Studies, Vol. 3, 2007, pp.42-43.
- ¹² إبراهيم الخلوف لللكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:168.
- ¹³ Lucia CREVANI and al, op.cit. p : 46 تم إعداد الشكل اعتمادا على
- ¹⁴ A. S. BOLLINGER & R. D. SMITH, Managing organizational knowledge as a strategic asset, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001, p.8-18.
- ¹⁵ Abhishek SRIVASTAVA and al., Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 6, 2006, pp.1239-1251.
- ¹⁶ تم إعداد الشكل اعتمادا على: نعيمة حسن حمر رزوقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، ص: 10، ع: 2، 2005، ص: 116-117.
- ¹⁷ Shawn WEIL et autres, Converging approaches to automated communications-based assessment of team situation awareness, Macrocognition in Teams, Ashgate, United Kingdom, 2007.

¹⁸ A. HIMMELMAN, Helping Each Other Help Others: Principles and Practices of Collaboration, ARCH Fact Sheet Number 25, National Resource Center for Respite and Crisis Care Services: Chicago, 1993.

¹⁹ Alexandra JONES&Katy MORRIS, Can collaboration help places respond to the changing economy?, The Work Foundation, London, May 2008, p: 22.

²⁰ Eric CAMPOY&Valerie NEVEU, La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi, in Anne GRATACAP, Alice LE FLANCHEC, la confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire, éd. De Boeck, Bruxelles, 2011, p : 105-106.

²¹ عبد الستار العلي وآخرون، عامر قنديلجي، فسان العمري، « للدخول إلى إدارة المعرفة » ، دار المسيرة، عمان، 2006، ص:66.

²² Christina Mary MACNEIL, Exploring the supervisor role as a facilitator of knowledge sharing in teams, Journal of European Industrial Training, Vol. 28, No.1, 2004, p : 97.