

تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة

دراسة حالة OTA أوراسكوم تيليكوم الجزائر

د. حباينة محمد*

Abstract:

Alors que depuis quelques années, la création de valeur est aux centres des décisions prises par les dirigeants des entreprises afin de réaliser le plan d'affaires des entreprises. Il devient donc essentiel de bien comprendre, et de bien mesurer, la création de valeur pour l'actionnaire.

En même temps le sujet qui commence à susciter un intérêt dans le secteur économique, est le management de savoir car c'est une discipline qui vise à organiser les connaissances au sein de l'organisation. Elle répond à plusieurs objectifs : la création de nouvelles connaissances, la formalisation de connaissances existantes, la diffusion et le partage des savoirs et des savoir-faire ainsi que l'exploitation et le renouvellement des connaissances.

Par conclusion les actifs intellectuels constituent des facteurs stratégiques de la création de valeur par les entreprises.

Mots clés: savoir, management de savoir, savoir explicite, savoir tacite.

*أستاذ محاضر قسم أ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

ملخص: منذ عدة سنوات أصبحت مسألة إنتاج القيمة داخل المؤسسة هي الشغل الشاغل للمسيرين وذلك لتنفيذ مخطط الأعمال الخاص بها، ولذلك كان من الضروري بمكان لهم فهم وقياس إشكالية إنشاء القيمة.

وفي نفس الوقت بدأت المواضيع المرتبطة بإدارة أعمال المعرفة تأخذ حيزا أكبر من الاهتمام في القطاع الاقتصادي، وذلك لدورها في دراسة تنظيم المعرفة داخل المؤسسة من جهة، ولمساهمتها

مقدمة

تعتبر المعرفة والقدرة العقلية والإبداع مصدرا هاما ومتجددا لإنشاء القيمة للمؤسسة، ويوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لمبانيها الحسية كالأبنية والمعدات، فالقيمة الحقيقية للمؤسسات المتخصصة في البرمجيات كـ Microsoft مثلا تفوق بكثير موجوداتها المادية كالأبنية وغيرها، كما أن القيمة الحقيقية لأي منتج تكنولوجي جديد تفوق بكثير قيمة مكوناته المادية؛ وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسات هو المعرفة المنشئة للقيمة أو كما اصطلح على تسميتها في الأدبيات الحديثة لإدارة الأعمال بالرأسمال الفكري، والذي يمثل المتغير الرئيسي في تشكيل القيمة السوقية للمؤسسة.

ولقد أصبحت المؤسسات تستخدم المعرفة بشكل متزايد في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، مما يوضح أهميتها الكبرى، وقد يكون خير دليل على ذلك هو استعمالها من طرف أكبر المؤسسات العالمية، إضافة إلى التقرير الدولي عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE في سنة 1996 الذي جاء فيه بأن نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي، فكل هذا يبرز لنا مدى أهمية إدارة أعمال المعرفة في الاقتصاد المعاصر.

وتقسم المعرفة في أشهر تقسيماتها إلى قسمين وهما (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)، حيث أن المعرفة الضمنية هي المهارات والخبرات المتواجدة في رؤوس الأفراد داخل المؤسسة، أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة الموثقة التي تكتسبها والاحتفاظ بها فيها كالأظمة وإجراءات المؤسسة وأيضا في أصولها المادية الملموسة

والمعارف الموجودة في السلع والخدمات، وهناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى أن التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية ينشئ القيمة ويحقق للمؤسسة مزايا تنافسية مستمرة عبر الزمن، وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكال الموالي: كيف يساهم تفاعل المعرفة الصريحة مع المعرفة الضمنية في إنشاء معرفة جديدة أكبر قيمة لإنشاء القيمة للمؤسسة الاقتصادية؟

وتتجلى أهمية هذا البحث في أنه يسلط الضوء على المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من حيث طرق استقطابها وتكوينها ونشرها وتطبيقها، مما يؤدي إلى تطويرها لتدخل في دورة حياة أخرى تنتج لها معرفة أجود تؤدي إلى إنشاء القيمة وتحقيق مركز تنافسي صلب يسمح لها بالوصول إلى ريادة سوق الأعمال.

كما أن لهذا البحث أهمية بالغة من الجانب التطبيقي، حيث أننا سندرس هذه الظاهرة في مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، والتي تحوز على أكبر حصة في سوق الاتصالات* للهاتف النقال في الجزائر، حيث ينقسم سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى ثلاثة متعاملين: جيزي (أوراسكوم تيليكوم الجزائر- خاص) بأكثر من 16 مليون مشترك سنة 2011، وموبيليس (اتصالات الجزائر-عام) بنحو 11 مليون مشترك وأوريدو (كيوتل-خاص) بنحو 9 ملايين مشترك.

وخصصنا مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Orascom Telecom Algeria) الناشطة في قطاع الهاتف النقال بالدراسة فقط في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وهي فرع من مؤسسة أوراسكوم القابضة، حيث أنها شركة متعددة الجنسيات متواجدة بحوالي 28 بلد متخصصة في عدة ميادين، ويقع مقرها الاجتماعي بمصر. وبالنسبة لأوراسكوم تليكوم الجزائر، فهي شركة متخصصة في قطاع الاتصال (الهاتف النقال).

وقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة أعدت لخدمة أهداف البحث في المؤسسة المذكورة أعلاه، كما سجلنا مجموعة من الملاحظات بالمشاركة.

وقد قمنا بإعداد استمارة أعدت لخدمة أهداف البحث تحتوي على 10 أسئلة مغلقة، حيث استخدمنا سلم ليكرت (دائما، في معظم الأحيان، دون إجابة - محايد، - نادرا، وأبدا). وقد استهدفنا عينة مقدرتها بحوالي 90 فرد ، وتمكننا من استرداد 69 استمارة، وعليه فقد قدرت الاستجابة بنحو 77%، وقد تم سحب هذه العينة بطريقة قصدية بالتطوع.

1- مفهوم المعرفة

هناك من يعرف المعرفة من مدخل التفريق بينها وبين البيانات والمعلومات حيث تعتبر المعرفة أعلى شأنًا من المعلومات، ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة¹، كما أن البيانات هي الخطوة الأولى للحصول على المعلومات، ويتفق مع هذا الطرح كل من Branch² و Scott³ و Jeanfrancois Bully⁴ و Baget⁵، إذ يعتقد أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية والتحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف المؤسسة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى.

وتوجد تعريفات أخرى للمعرفة حيث يطلق الباحث Francis Bacon⁶ على المعرفة اسم الأصول اللامحدودة أو اللامتناهية لكونها الأصول الوحيدة التي تزداد وتتضاعف عندما يتم تقاسمها مع الآخرين⁷.

كما عرفها Badaraco⁸ على أنها الحكمة والخبرة الهندسية، ويمكن أن تتضمن التسويق، والآداب، وحتى الرياضة، وتعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات كما يمكن بيعها، أو استخدامها في تطوير منتج معين، أو إنشاء منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المؤسسات.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات ومدخل أخرى فمنهم من وصفها بأنها أحد أصول المؤسسة؛ إذ عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة ماذا ومعرفة كيف (Know-why)، (Know-how) واعتبرتها إحدى أصول المؤسسة الأكثر أهمية من الأصول المادية، كما وصفها Bateman & Zeithaml⁹ و Endres بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات¹⁰.

هناك من نظر إلى المعرفة من اتجاه مختلف فوصف مفهوم المعرفة للدلالة على أنها الرأسمال الفكري والقيمة المضافة أو تعد كذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق، ومن أنصار هذا الاتجاه نجد Davenport¹² و Jeanlouis Ermime¹¹ و tofler و Prusak¹³ و Reid و Vail.

بناء على ما سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها ناتج معالجة وتحليل وتنظيم المعلومات، وهي الخبرة التي في رؤوس الموارد البشرية والتي تستعمل لإنشاء قيمة مضافة في المؤسسة حتى تصبح رأسمالاً فكرياً لها.

2- تصنيفات المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، هذا ما أدى إلى تقديم عدّة تصنيفات للمعرفة، وسنحاول أن نقدّم بعض التصنيفات فيما يلي:

حيث يعتبر Polanyi مؤنّال من قدّم تصنيف لأنواع المعرفة (1961) حيث ميّز بين¹⁴:

- المعرفة الضمنية: وتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين؛ حيث حاول تعريفها بمقولته المشهورة "أنا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله" "We can Know more than we can tell"¹⁵، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية؛
- المعرفة الظاهرية: وتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

في تصنيف قريب من هذا التصنيف ولكنه أشمل قدم نوناكا (I.Nonaka) 1995 نموذجاً لتصنيف المعرفة، وهو أشهر النماذج، حيث يتشابه إلى حد كبير مع تصنيف Polanyi إلاّ أنه جاء في تفصيله أدق وأعمق من نموذج بولاني، فقد صنّف العالم الياباني نوناكا المعرفة إلى:

- **المعرفة الصريحة أو المعلنة (Explicit knowledge):** وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد، والقياس، والتقييم، والتوزيع، والتعليم، مثل قواعد البيانات، والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، وأرشفته، وترميزه¹⁶. كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة والمنتشرة بين الأفراد؛ ويعرفها (I.Nonaka) على أنّها البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تقرا كميّا، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة. فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات¹⁷، وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها¹⁸، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها و المشاركة فيها، تكون مساوية لـ "معرفة - حول" (Knowing About) الأشياء أو العمليات، ومن أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات

منتوج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، والتشريعات، والتعليمات، وما إلى ذلك¹⁹.

• **المعرفة الضمنية أو الخفية أو الكامنة (Implicit knowledge):** تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" عرفها Tom Backman بأنها: المعرفة الحدسية الداخلية التي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة²⁰ (ستتطرق لتصنيف Backman بالتفصيل فيما بعد)، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، والتي توجد بقوة في عقول الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها، والتي لم يعبر عنها أصحابها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي غير متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنتهي لأصحابها الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين. ويشير Daft إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية كل هذه المعارف تعتبر معارفا غير موثقة أو مقننة وهي تحفظ في العقل البشري بمقدرة هائلة على الاسترجاع والاستخدام والإفادة منها وبقدرات متفاوتة من شخص لآخر، وهذه المعارف لها علاقة مباشرة مع نفسية الشخص، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) Know-How والتي توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، حيث تكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين²¹، وهناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها والتعرف عليها؛ لذلك فمن الصعب تناقلها والمشاركة فيها²². ويتطلب اقتصاد المعرفة التكامل ضمن مساح متنوعة وميادين دراسة متكاملة بين نوعي المعرفة (الصريحة والضمنية) للوصول إلى أعلى جودة للمعرفة²³، ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.
- كما صنفها (Lundvall, 1999) إلى أربعة أنواع²⁴، وهي:
- معرفة - ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛
- معرفة - لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين؛
- معرفة - كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛
- معرفة - من (Know-who): وهي المعلومات حول من يعرف - ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

هناك تصنيفات أخرى للمعرفة كتصنيف ZACK²⁵ (المعرفة المجهولة والمعرفة الإبتكارية والمعرفة المتقدمة)، وتصنيف Backman²⁶ (المعرفة الضمنية والصريحة والكامنة والمجهولة) وغيرهم.

3- تفاعل المعرفة الضمنية والصريحة لإنشاء القيمة:

الكثير من الدراسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة²⁷، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقات جدلية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أو المعلنة، فالمعرفة الأولى دائما تتأثر بالثانية، كما أن تلك المعلنة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قام أصحابها بالتصريح بها وذلك عن طريق تحويلها، في مجال الأعمال نلاحظ أن المؤسسات القائمة على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية هي أصل ظهور المعرفة الصريحة، كما أن نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح هي بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا الذي يساهم وبشكل مباشر في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، وقد قدم الباحث NONAKA²⁸ نموذجاً عن هذا التفاعل سماه حلزونية المعرفة، وهو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (01): نموذج حلزونية المعرفة حسب NONAKA

المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	التشئة	عملية نقل المعرفة الضمنية من فرد لآخر
	التخريج	عملية جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة
المعرفة الصريحة	العولمة	عملية نقل المعرفة الضمنية من المجموعة إلى الفرد
	المرباط	عملية نقل المعرفة الصريحة عبر المؤسسة

المعرفة الصريحة

Source: NONAKA and P. REINMOELLER, **dynamic business systems for knowledge creation and utilization**,2000, p 130.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة الحالية تحمل بذور التطور للمعرفة الأخرى فيما بعد، مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء التي تمر بدورة التدهور الذاتي، وعليه فالمعرفة حسب هذا النموذج تمر بأربع مراحل متعاقبة ومستمرة إلى مالا نهاية منتجة في كل مرة معرفة أحسن أو أنجع في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، وذلك كالاتي:

- استقطاب المعرفة Knowledge Acquisition: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية (ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة)²⁹، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرقمية والمادية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة؛ منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تُعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

• تكوين المعرفة Knowledge Creation: يركز جوهر مفهوم إدارة أعمال المعرفة كما سنبين في العناصر اللاحقة على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيعها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

• المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing: قبل مناقشة مفهوم وتقنيات المشاركة بالمعرفة ينبغي الإشارة إلى أن بعض الباحثين في حقل إدارة أعمال المعرفة ينظر إلى المشاركة كنشاط يحصل خارج دورة حياة المعرفة في المؤسسة، أما المشاركة بالمعرفة فهي جزء أساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سحينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

• تطبيق المعرفة Knowledge Implementation: ذكرنا فيما سبق أن دورة حياة المعرفة حسب نوناكا تتمثل بحركة حلزونية تتحرك في أنشطة استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة، وتبدو المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما تمهيد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة على منافسيها.

ولا توجد حدود واضحة لعملية تطبيق المعرفة في المؤسسة، حيث أن رحلة تطبيق المعرفة ليست غامضة بالكامل وإنما يمضي إليها أصحاب المعرفة من الخبراء والتقنيين بوعي وإدراك عميق لمعالم التجربة الجديدة ولكنها من نمط التجارب التي قد تطرح أسئلة جديدة أو تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

4- تفاعل المعرفة الصريحة والضمنية في مؤسسة OTA:

لقد خصصنا مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Orascom Telecom Algeria) الناشطة في قطاع الهاتف النقال بالدراسة كما سبق الإشارة له في المقدمة، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة أعدت لخدمة أهداف البحث، و سنعتمد في دراستنا هذه على بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث سنحسب الوسط الحسابي بعد أن نغير المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية بالاعتماد على مقياس ليكرت، كما سنقيس تشتت العينة لقياس مدى مصداقية الإجابات وذلك من خلال حساب الانحراف المعياري. وفيما يلي عرض للنتائج مع حساب لكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال:

الجدول رقم (01): عرض نتائج الاستبيان

الرقم	السؤال	\bar{X}	SD
1	تقوم المؤسسة بواجباتها من ناحية التكوين المستمر للعمال حتى يتعلموا أساليب حديثة في العمل.	3,014	1,173
2	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون من طرف الإدارة.	3	1,084
3	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	3,557	1,016
4	تقوم المؤسسة بتحسين نظام المعلومات لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل.	3,686	1,039
5	تحفز الإدارة العمال على تعليم بعضهم بعض لتقنيات أداء العمل ونقل المعرفة.	3,176	1,282
6	أساهم في تعليم الزملاء لتقنيات العمل المختلفة.	4,447	0,778
7	يساعد الهيكل التنظيمي في العمل في انتقال المعرفة بين العمال.	3,116	1,111
8	تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال.	3,731	1,059
9	يسهل عليّ إيجاد من أسأله عن طريقة العمل أو أي معلومة خاصة بالعمل في المؤسسة.	3,865	0,944
10	تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقاسم المعلومات.	3,202	1,198

كما ذكرنا في الجانب النظري لهذا البحث أنّ المعرفة تمر بأربع مراحل متكررة بشكل حلزوني حتى تتفاعل فيما بينها _الضمنية والصريحة_، وهي على التوالي (استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة

بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث أن تطبيق المعرفة يكون سابق لاستقطاب المعرفة في الدورة اللاحقة مما يؤدي إلى إنشاء معرفة ذات قيمة أعلى في كل مرة وبصورة لانهية، مما يساهم بدوره بشكل مباشر وفَعَّال في إنشاء القيمة للمؤسسة. وعليه كانت أسئلة الاستبيان حسب هذه المراحل، حيث أننا خصصنا الأسئلة رقم 1 و 2 و 3 للمرحلة الأولى، كما خصصنا الأسئلة رقم 4 و 5 للمرحلة الثانية. أما الأسئلة المتبقية فكانت مخصصة للمرحلة الثالثة والرابعة، بالإضافة إلى قياس مدى اهتمام المسيرين في المؤسسة المدروسة بتفاعل المعرفة بشقيها.

قبل بدء التحليل لابد من اختبار مدى ثبات أداة القياس كي نعرف إلى أي درجة يمكن الاعتماد عليها، وقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار معامل الارتباط، وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس الكيفية مثل مقياس ليكرت. وقد بلغ معامل ألفا 0,712 وهذا دليل على صدق وثبات أداة القياس.

نلاحظ أن متوسط الإجابات في السؤال رقم 1 قد بلغ 3,014 ، وهي نسبة تبين أن العينة ترى (شكل نسبي لأن النتيجة قريبة إلى الوسط "3") بأن المؤسسة توفر لهم إمكانية استقطاب المعرفة عن طريق التكوين، وقد كانت درجة تشتت البيانات في هذا السؤال منخفضة نسبيا. أما بالنسبة للسؤال رقم 2 فقد بلغ الوسط الحسابي 3، وهي نتيجة متوسطة بين الإجابات. أما السؤال رقم 3 فقد بلغ متوسط الإجابات 3,557 بانحراف معياري قليل نسبيا يقدر بـ 1,016 ، أي أن العمال يقوموا بواجبهم فيما يخص تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.

وقد بلغ متوسط الإجابات في السؤال رقم 4 نسبة 3,686، وهي نسبة تبين أن المؤسسة تقوم بتحسين نظام المعلومات لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد كان الانحراف المعياري لهذا السؤال منخفض، حيث بلغ 1,039 ، أما متوسط الإجابات في السؤال رقم 5 فقد بلغ 3,176 ، وهذا ما يبين أن عينة البحث تميل إلى أن الإدارة تحفز العمال على تعليم بعضهم بعض لتقنيات أداء العمل ونقل المعرفة، وقد كان تشتت الإجابات الخاصة بهذا السؤال متوسط نوعا ما (1,282).

كما بلغ متوسط الإجابات في السؤال رقم 6 نسبة 4,447 ، وهذا ما يبين بأن الموارد البشرية داخل المؤسسة يقومون بدورهم فيما يخص نقل المعارف والخبرات الخاصة بهم لزملائهم في العمل، وقد كان تشتت الإجابات الخاصة بهذا السؤال 0,778 ، وهي درجة تشتت ضعيفة؛ كما قدر متوسط

الإجابات في السؤال رقم 7 الخاص بالهيكل التنظيمي بـ 3,116 وهذا ما يبين أنّ العينه تميل إلى أن الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة يسهل عملية المشاركة بالمعرفة، وقد كانت تشتت الإجابات الخاصة بهذا السؤال متوسط نوعا ما، حيث قدر بـ 1,111.

أما فيما يخص السؤال رقم 8 فقد بلغ المتوسط الحسابي نسبة 3,731 ، وهذا ما يبين بأن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المعتمدة في المؤسسة تتناسب مع احتياجات العمال مما يسهل عملية المشاركة في المعرفة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا الجواب 1,059؛ كما بلغ متوسط الإجابات في السؤال رقم 9 نسبة 3,865، وهو ما يبين أنّ خرائط المعرفة موضوعة بشكل سليم في المؤسسة مما يساهم في عملية المشاركة بالمعرفة من جهة، كما يساهم في تطبيق المعرفة من جهة أخرى، وقد كانت تشتت الإجابات لهذا السؤال ضعيفا (0,944).

وقد بلغ متوسط الإجابات في السؤال العاشر 3,202، وهي نتيجة تبين لنا أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تشجع على أن يكون الجو العام في العمل يساهم بشكل إيجابي في تفعيل التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، لا بد من الإشارة إلى أن تشتت البيانات الخاصة بالسؤال العاشر قد بلغ 1,198، وهي نسبة متوسطة نوعا ما.

خاتمة:

أعطية الأهمية الكبرى في القرن الواحد والعشرين للمعرفة لدورها في إنشاء القيمة في المؤسسة والتي تمثل الرأسمال الفكري بعد أن كان يهتم بالموارد المادية أكثر، فالمساهمة الجوهرية لعلوم التسيير في القرن العشرين تمثلت في زيادة إنتاجية العامل اليدوي في الصناعة، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل الفكري، فالمعرفة هي التي تصنع القيمة السوقية في السوق وهي الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المنظمة، ولكن يجب على المؤسسة أن تحوز على معرفة أحسن وأقيم من التي عند المنافسين، وذلك عن طريق تفعيل تفاعل كل من المعرفة الضمنية والصريحة حتى تتمكن من إنشاء معرفة أرقى وأجود تساعد في إنشاء القيمة داخلها، وبعد التطرق للجانب النظري لهذا الموضوع وإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "أوراسكوم تيليكوم الجزائر"، خرجنا بمجموعة من النتائج والتوصيات، حيث تلخصت أهمها فيما يلي:

- تهتم مؤسسة "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" بتكوين الموارد البشرية حتى يتمكنوا من تحسين مهاراتهم وصيدهم المعرفي؛ كما تسعى الموارد البشرية أيضا إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وهذا ما سيمكن المؤسسة من استقطاب المعرفة حتى تدخل في دورة حلزونية

المعرفة، إلا أن المؤسسة لا تهتم بتدوين آراء وخبرات الفنيين بالمستوى المطلوب، أي أنها ستفوت على نفسها جزء هام من المعارف التي كان من الممكن أن تطوّر وتولد معارف جديدة ذات قيمة مضافة هامة بالنسبة لها؛ وعليه فعلى المؤسسة أن تهتم بتدوين تجارب وخبرات الفنيين بها وذلك كي تتمكن من رصد أكبر قدر ممكن من المعرفة المنشئة للقيمة من جهة، كما يمكنها ذلك من إنشاء قاعدة معلومات للمعرفة، فعملية استقطاب المعرفة لا تتم بتوفير المعارف الجديدة فقط، بل يجب أن تهتم المؤسسة بطريقة تخزين تلك المعارف؛

- كما تهتم المؤسسة بتحسين نظام المعلومات الخاص بها لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل، وتقوم بدورها في تحفيز الموارد البشرية على تعليم بعضهم بعض لتقنيات أداء العمل ونقل المعرفة، وعليه ستحسن المؤسسة المدروسة من إمكانيات تفاعل الموارد البشرية مما يمكنها من تكوين المعرفة المطلوبة لتحسين إجراءات العمل ومن ثم إنشاء القيمة بها؛
- تقوم الموارد البشرية داخل المؤسسة المدروسة بدورها في نقل المعارف والخبرات الخاصة بها لزملائهم في العمل، كما أن خرائط المعرفة مبنية بشكل جيد، حيث أن الفرد داخل المؤسسة يعرف من يجد عنده المعلومة والمعرفة المطلوبة داخل المؤسسة، وهذا ما يبين أن عملية تفاعل الموارد البشرية تتم بشكل جيد وسليم داخل المؤسسة، والذي سيؤدي إلى تحسين عملية المشاركة بالمعرفة لإتمام عملية التفاعل بين نوعي المعرفة، كما رأينا بأن المؤسسة توفر الظروف المثلى لتحسين شروط المشاركة وتطبيق المعرفة بها، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد ومن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الموفرة؛ وعليه فللمؤسسة نقطة قوة بالنسبة لعمليات المشاركة وتطبيق المعرفة بها؛
- تشجع المؤسسة المدروسة على أن يكون الجو العام في العمل يساهم بشكل إيجابي في تفعيل نموذج حلزونية المعرفة، وهذا ما سيمكنها من استقطاب وتكوين المعارف ومن ثم المشاركة (أو نشر) تلك المعارف حتى يتمكن الموارد البشرية من تطبيقها، والذي سيؤدي بدوره لاستقطاب معارف جديدة من خلال عمليات الإبداع بمفهومه الواسع في دورة جديدة للمعرفة، وهذا ما سيمكن المؤسسة من إنشاء القيمة من خلال المعرفة المولدة.

الهوامش والمراجع

- *قدر رقم أعمال قطاع الاتصالات في الجزائر بـ 371,63 مليار دينار جزائري سنة 2010، مسجلا زيادة تقدر بـ 1% مقارنة بسنة 2009.
- 1 الصباغ عماد عبد الوهاب، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس 2002، ص41.
- 2Branch bob, The development of expertise in early stage design cost estimating through portfolio strategy 2nd, The annual conference, OxfordUniversity, 10th Jun2004, p160.
- 3 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص208.
- 4Jean françoisBully،capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise.ed. Eyrolles،paris، 1997, p12.
- 5باحات وراي وبولاهارفيستون وهاري تريانديس، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمؤسسات عبر الحدود،-إطار عمل موحد (الإدارة العامة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 43، 2003، ص148.
- 6D.C. Misra, Rama Hariharan, and ManieKhaneja,E Knowledge Management Framework for Government Organizations, information systems management, spring, yarmouk university. Database 2003, pp 38 - 48.
- 7 صفاء أحمد العاني، نفس المرجع السابق، (نقلا عن: الكبيسي صلاح الدين عواد، نفس المرجع السابق، ص46).
- 8Badaracco, Josepi L., The Knowledge link, HarvardBusinessSchool, U.S.A, 1991, p.187.
- 9Bateman، T.S. &Zethami C.P. Management Function and Strategy، Boston، Richard.Irwin، 1990, p89.
- 10Endres A.،Improving R & Performance the Juran way، John Wiley & Sons، New York، 1997, p161.
- 11محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005، في 2011_02_14
- Hptt://www.philadelphia.edu.ju
- 12سمالليخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 (نقلا عن: jean louis Ermime،enjeux et de marche que de gestion de connaissance،p25)

13Vail ، Edmond F- Knowledge mapping.Getting started with Knowledge management،
Ism.، 1999، p5.

14Ikujiro nonaka، the knowledge creating company، HBR،vol(64)، no.(6)، nov-dec، 1991،
p97.

15 سعد بن مرزوق العتيبي، إدارة أعمال المعرفة، (http://www.sabraeng.com)،(8/3/2010).

16تقرير صادر عن الأمم المتحدة، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة
الإسكوا، 2002، ص27.

17بن عيشاوي احمد، إدارة أعمال المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المنتدى
الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص8.

18بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية
وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص6.

19عماد الصباغ، إدارة أعمال المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات (24-3-2009)
http://www.arabcin.net

20سمالليبخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص427.

21 سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره.

22 عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص58.

23عبد الرزاق شحادة، كوثر بنود، مساهمة المعرفة التديقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات
المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 23 2005/25، ص9

24صفاء أحمد العاني و سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، ورقة بحث مقدمة ضمن
فعاليات المؤتمر الدولي لجامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004، (من: الكبيسي، صلاح الدين
عواد، مرجع سبق ذكره، ص55).

25Micheal H. Zack, developing a knowledge strategy, CAUFORNIA Management Review,
Vol. 41, NO. 3 Spring, 1999,, p123-145.

26A. Lomi and E.R.larsen.dynamics of organizations، the mit press، Menlo park،
California، 2001، p65.

27بن عيشاوي احمد، مرجع سبق ذكره، ص8.

28NONAKA and P. REINMOELLER, dynamic business systems for knowledge creation and utilization, 2000, (in: C. DESPRES And D. CHAUVEL, knowledge horizon, butterHeinemann, Boston, pp 89=132

29 سعد غالب ياسين، إدارة أعمال المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص 74-78.