Abstract:

All organizations have cultures, Culture is neither good nor bad but may foster values and behaviors that support or impede certain organizational objectives. Therefore, cultures which inhibit knowledge-sharing are widely held to be significant barriers to creating and leveraging knowledge assets. Instilling a knowledge-sharing culture is thus a necessary prerequisite for companies that believe that it is a significant way to differentiate themselves.

This paper is prepared To explore the characteristics of a knowledge-sharing culture and how one can be nurtured and developed.

Key Words: Knowledge-sharing, knowledge Management, Organizational culture, Cultural Change, Knowledge-sharing culture.
مقدمة

تجاوز العالم اليوم عصر المعلومات إلى عصر تقوية المعرفة، عصر لم يتغير فيه المفاهيم حسب بل حتى الممارسات، عصر لا يسمح للجهد المبذول بزيادة الفرص للتنافس والبقاء للمتغير، حيث اضحت المعرفة أهم عوائد السوق ومعيارا للبقاء في ظل الرغبة في التمييز والتفاؤل والتنافس على الأمل، وقد أدى ذلك بالعصر البشري إلى احتلال الدور القيادي، اعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة الكامنة في داخله، والتي لا تستطيع التكنولوجيا استخراجها إلا إذا صرح بها حتى تصبح ظاهرة، وهذا التصريح هو سلك يقوم به الفرد بناء على خلفية ثقافية معينة.

جميع المنظمات لها ثقافات، والثقافة سواء كانت جيدة أو سيئة فهي تعزز القيم والسلوكيات التي تدعم أو تبنت أهداف أي منظمة، في المنظمات المعاصرة تزايد الترابط بين الوظائف والتغير السريع مما أدى إلى الانفجار المعلوماتي، بمعنى أن لدى الناس أجزاء من المعرفة ولكن لا أحد يعرف كل شيء١. لذلك فإن الثقافات التي تتحول دون تبادل المعرفة تشكل حواجز كبيرة تحل دون إنشاء والاستفادة من الأصول المعرفية التي أصبحت وسيلة للتتميز في عصر المعرفة، وبالتالي فإن ثقافة مشاركة المعرفة تعتبر شرطا أساسيا لخلق ذلك التميز.

في ضوء ذلك يجب أن تكون هذه الورقة البحثية عن الأشكال التالية: ما أهمية مشاركة المعرفة في إدارة المعرفة وكيف يمكن بناء ثقافة تدعم المشاركة في المعرفة؟

أولاً: إدارة المعرفة

1.1. مفهوم إدارة المعرفة

يصعب التسليم بوجود تعريف محدد لإدارة المعرفة، لاحتلاف وجهات نظر الباحثين كل حسب توجهاته، وقد رصدنا بعض التعريفات ذات العلاقة في موضوع الدراسة:

- "إدارة المعرفة بألفا" : الإدارات النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها وخصوصا skyrme يعرف بـ سكايرم

- "إدارة المعرفة ببجاح" : "الإدارة النظامية والمعرفة والعمليات المرتبطة بها وخصوصا باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقانها بشكل جلي من خلال المنظمة"².

- "إدارة المعرفة ببجاح" : "عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإيجاد رساناتها، كما أنها تحاول لإيجاد طرق للحصول على حركات بالعملاء ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن واحتفاظها وتبادل وتكرار المعلومات والاتصالات دورا رئيسيا ومحوريا في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرنا على تسريع عملية إنتاج المعرفة وتقللها³.

كما يعرف "إدارة المعرفة بألفا" : "نظام توليد عمل مزروء وثيقة تعلم من شأنه تشجيع توليد البيئة الشخصية والمعرفة المنظمة وجمعهما واستخدامهما وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال"⁴.

وعبر على ألفا: "هندسة وتنظيم البيئة الإدارية والعمليات التي تساعدهما مؤسسة عملية إنتاج المعرفة وتدولها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكهما المؤسسة للأفراد وتجاربهم، والعملاء"⁴.
تعلم إدارة المعرفة: تحليل وتقسيم وتحقيق الأهداف والغايات 

الفصل الثاني

1.1. إستراتيجية تدفق المعرفة في المنظمة

بناء قناعات معرفة في منظمات الأعمال

في الوقت المناسب يتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوزيعها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشاكل، والتعليم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

جاء هذا التعريف متناولاً جل جوانب إدارة المعرفة والتي تكون محور استراتيجياتاً ومسؤوليتها، بدأنا بتوفر بيئة خاصة تعمل على تسهيل اكتساب المعرفة وتوليدها وفق استراتيجيات محكمة للاهتمام بالكفاءات، ومن ثم تنظيم المعرفة وتخزينها وتفعيلها وتوزيعها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.

2.1. أهداف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة يمكن أن تكون أيضاً بدورها الذي تلعبه في خلق ميزات تنافسية مؤكدة للمنظمات.

3.1. أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف والغايات الأساسية التالية:

- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات وإعداد استراتيجيات للتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح بالإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستمرار الفرصة أو التحديات.

- جيئة الفرصة لنمو المنظمة، وتطويرها بفضل القدرات والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام العلم والمعرفة وتفعيلهما.

- متطلبات التنمية المحددة لجانب الخبرة المكملة لأفرادها.

- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل المكاسب في نماذج الجودة والتميز حيث تحقق النتائج المرجوة.

- توفير مصادر مأمونة يوفرها العاملين ذوي الخبرة على اطلاق معارفهم الكامنة وتحقيقها وتأثيرها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معرفتهم وتبنيها، مما يؤكد أن المستوى المعياري هو الأساس في تحديد الدورات والخدمات ومتطلباتها من صلاحيات ومهارات.

- مساعدة جهود المنظمة لاستعادة توازناً حلاً توعية لا لأي ارتباك ويكمن في رصدها المعرفة المتقدمة حلول بديلة بأسلوب متقدم والمضمونة.

- إطلاع اللاعبين المعرفة لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما هذا في كفاءة ومهارة المنظمة وانتشارها ميزة تنافسية.

4.1. عمليات إدارة المعرفة

1.4.1. إنشاء أو خلق المعرفة

تتضمن إضافة مكونات جدوى واستبدال المكونات الموجودة للمعرفة الضمنية والظاهرة للمنظمة.

1.2. إنشاء أو خلق المعرفة

حدث خلق المعرفة من خلال الاهتمام بالعلاقات التدريبية أو التكافل بين المعرفة الظاهرة والضمنية في المنظمة.
2.4.1. اكتساب المعرفة:
وفي هذه المرحلة يتم جلب المعرفة من خارج المنظمة من المصادر المختلفة سواء كانت مكتوبة أو رقمية، أو بحضور المؤتمرات والندوات وغير ذلك.

3.4.1. تعزيز المعرفة:
ويتم خزن المعرفة بوسائل المختلفة ومستويات مختلفة في المنظمة لا تحتوي إلا على المعرفة الظاهرة للمكتبة التخزين، بينما هناك معرفة ضمنية تحتاج للتخزين والمحافظة عليها، لذلك فإننا نؤيد الزيادات إذ يقول "أن التوزيع بطريقة ملائمة في المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وحزها وأن التدريب والحوارات ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة ضمنية.

4.4.1. المشاركة في المعرفة:
إن المشاركة في المعرفة هي أهم عامل في سياسة إدارة المعرفة.4 و يتطلب ذلك تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق تفاعل المشارك المعرفة وإنشائها في المشهاة والتي سيتم التركيز عليها لاحقاً من خلال الورقة البحثية.

Peter
لو أمعنا التفكير في كلمة (مشاركة) فهي بكل تأكيد لا تعني (تقل)، فوفقًا لمفهولة بيت سينج مؤسس جمعية المنظمة الملمعمة، "مشاركة المعرفة ليست تقدم معلومة لشخص أو الحصول على أخرى لأن ذلك يعتبر تبادلاً للمعلومات، تقاسم المعرفة يحدث عندما تكون الناس مهتمة حقاً في مساعدة الغير لتطوير قدرات ومهارات جديدة في العمل، فهو عبارة عن خلق لعمليات التعليم.

ويمكن تعريف مشاركة المعرفة بأنها تفاعل التفاعل بين الذين أو أكثر من المشاركين الذين تشملهم عملية نقل المعرفة، هذه العملية تضمن معرفة متبادلة لدى مصدر المعرفة ومن خلال الاتصال مع ملتقى المعرفة فأن مخرجات هذه العملية تشكل خلطة لمعرفة جديدة.

5.4.1. نشر المعرفة:
يؤكد أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما تكون متوقفة بحرية، وتتطلب عملية نشر المعرفة توفر الوسائل الملائمة وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والإنترنت وغيرها من الوسائل الإلكترونية، وقد تكون بالاتصال المباشر عن طريق التدريب والمحاضرات وغيرها.

6.4.1. تطبيق المعرفة:
إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافقة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توفرها لتحقيق مبزرة لها أو حل مشكلة قائمة، ويجادل ذلك بالتشخيص وحقيقة البيئة المناسبة للعاملين.
بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال

ثانيًا: الثقافة التنظيمية

حسب لينتون، يشير مصطلح الثقافة إلى مجموعة السلوكات التي تعلمه الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنقل منهم أشياء، بينما يرى تايلور "أها!" هي ذلك الكائن العقد الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، النفسيات، الأخلاق، القانون، وجميع العادات والقيم التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.

دخل مصطلح الثقافة في أديان الإدارة في قصص السيناريوهات وببداية الثمانينات من القرن العشرين، لكن هذا لا يعني أنه لم يكن للمنظمات ثقافات في السابق، وإنما الضرورة حتم على المنظمات الاهتمام بهذا الجانب، وذلك كنتيجة من تطورات السريعة في البيئة. وتعتبر الثقافة التنظيمية حسب شاين "مجموعة من الافتراضات الأساسية متبعة متعددة ومتلازمة، وتعتبر من خلالها الأفراد حل المشكلات الداخلية والمكمل الخارجي. وفي نفس الاتجاه عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من أساسيات التفكير والإدراك والعمل المشتركة بين أفراد المنظمة. وبالتالي تم اعتبار ثقافة المنظمة فيما سيبقى نسبية السلوك للاستبدالة والتفكر والشعور الذي يساعد في حل المشكلات.

الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات، المعتقدات، القيم، القواعد والمعايير التي يشركت فيها أفراد المنظمة. ومن جهة أخرى عرف على أنها مجموعة القيم المشتركة بين أفراد المنظمة، وتحكم سلوكيات وعلاقاتنا وتفاعلكم مع بعضنا البعض ومع آخرين من خارج المنظمة.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الثقافة التنظيمية مفهوم معني يرتبط بالسلوك ووضع اصوله وقواعده ووجه، إذ أنها تشير إلى منظومة القيم، والمعتقدات، والطقوس والطقوس، والطقوس والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس، والطقوس.

ثالثًا: ثقافة مشاركة المعرفة وأهميتها في تعزيز إدارة المعرفة

أصبح اليوم مصطلح مشاركة المعرفة متضمنا على نطاق واسع، باعتباره تقاسم المعرفة امراً ضرورياً لصحة غالبية المنظمات، حيث ينبدون أن الاستعداد للمشاركة مرتبط بشكل إيجابي مع الرجوعية والإنتاجية، ويشكل بكسي مع تكلفة العمل. وتأكيد الباحثون أن مشاركة المعرفة مرتبطة مترابطة بالنمو والبيانات وزيادة رضا العملاء، وزيادة القيمة للمؤسسين، والمطور، وأن مشاركة المعرفة تشكل قيمة المنظمة التي تعبر كيف ينقض العمل وكيف يفكر المجتمع. ويمكن مشاركة المعرفة من خلال العديد من الوسائل المختلفة، كالحوارات والاجتماعات، وقواعد البيانات، والإطلاع.

على أفضل الممارسات، طرح النسائات..الخ.

من التفاضل المهمة في إدارة المعرفة للمؤسسة، وهو أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعتبر أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة، حيث توجه كل اهتماماتها وخططها من أجل تحقيق العقبات النفسية التي تحل دون المشاركة.
إن النافذة إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافية تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.  

يجب أن تكون ثقافة نشر المعرفة هي مبدأ وأساس العمل، وإنجاز وإنجاز تفعيل هذا المبدأ تحتاج المنظمة - أيها - إلى تشجيع الموظفين على العمل معًا بشكل أكثر فعالية للتعاون والمشاركة، ففي هاوية المطاف ستكون المنظمة أكثر إنتاجية وإبداعًا، ولكن علينا أن نضع نصب أعيننا بعض الأمور الهامة:  

- 27  
- خن نتحدث عن تبادل للمعرفة والمعلومات - وليس فقط تبادل المعلومات فهناك فرق بين المعرفة والمعرفة الفعلية.  

- تكون نتاجة عن تجربة وممارسة واكتساب خبرة.  

- الغرض من تبادل المعرفة هو مساعدة المنظمة ككل لتحقيق أهدافها، وليس لأجل مصلحتنا الشخصية فقط.  

- تغيير الثقافة أمر صعب، فهي ليست تغييراً حاسماً بل تغيير رؤية العالم بطريقة ومنظور مختلف.  

- كما أن هناك أربع اسباب رئيسية توضح لماذا ينظر للثقافة كأساس لكيفية أو مدى مشاركة المعرفة.  

- الثقافة تعزز التوقعات للناس حول ما هي المعرفة المهمة.  

- الثقافة تحدد مستوى العلاقة بين مستويات المعرفة، بما في ذلك الثقافة التابعة للمنظمة وما هي الثقافة التي يمكنها الفرد.  

- الثقافة تخلق سياق لتفاعل الاجتماعي حول المعرفة، كمثال ما هو العنصر الحساس، وما مقدار الفعال أو التعاون المرغوب فيه، وما هي السلوكيات والتصرفات التي تكاثر ومتداولة عليها.  

- الثقافة تدعم الابداع، وإبداع المعرفة الجديدة.  

4.1. تغيير الثقافة  

في العصر الصناعي كانت غالبية المنظمات معادية لقوة لمشاركة المعرفة، في هذا النوع من الثقافة تغير المعرفة قوة، لذا فاكتئاز المعلومات هو سلوك طبيعي خاصة وأن المكاسب توجه إلى المنظمات الفردية، ولذا فإن التحدي أمام الأدوار اليوم هو تغيير الثقافة الممتلئة إلى أخرى تشجع وتسهيل مشاركة المعرفة وتدحض تفكير وسلوكيات العصر الصناعي.  

وفي كل تغيير ثقافي كتبيك مشاركة المعرفة يجب فهم الثقافة الحالية للمنظمة أولاً حيث تميل جميع الثقافات التنظيمية إلى النفايات من خلال بعدين هو المؤسسة والمنزل، وعندما البعد يشكل معانًا مترتبة عن ثقافة المنظمة، حيث تشير المؤسسة (Sociability) إلى العلاقات العاطفية وغير المادية الموجودة في المنظمة، أي توجه بين أعضاء المنظمة، حيث يجذب العمل معًا، وتعزز العمل الجماعي، وتعزز تشارك المعلومات، وتحقق النفع على الأطراف الجديدة، أما التضامن (Solidarity) فهو تشير إلى مدى تشارك أعضاء المنظمة في الأهداف والمهام، وهو يسهل لهم متابعة الأهداف المشتركة بشكل سريع وفعال يغطي النظر عن العلاقات الشخصية، وخلق التركيز الاستراتيجي والاستجابة السريعة، والشعور بالثقة. ومن خلال الجمع والموازنة بين هذين البعدين يمكن أن تكون ثقافة المنظمة واحدة من الانواع الأربعة الموضحة في الشكل (1)، كل نوع له نقاط قوة ونقاط ضعف، وكل واحدة ليست أفضل من
بناء ثقافة معايزة مفيدة في منظمات الأعمال


شأن ثقافة مشاركة المعترف

و يشير كوتير أن يجب اعتبار التغيرات الثقافية عوامل دمج للقيم والسلوكيات الجديدة في الثقافة القديمة للمنظمة، حيث

تحتفظ المنظمة بنمط القوة للثقافة القديمة وتتفتح ثقافة الثقافة الجديدة، كما أنها لا يوجد مجموعة خصائص موحدة لثقافة مشاركة المعترف، إلا أن هناك ثلاث مجموعات من الصفات المميزة التي تبدو مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بما:

**الشكل 1:** أربع أنواع أساسية لأشكال الثقافة التنظيمية

المنظمات ذات درجة عالية من التضامن والمسؤولية

- تدعم الأفراد على أداء مهامهم خارج إطار المطلوب الرمزي لها، وتستند أيضاً سلوك المشاركة والمساعدة، أما مستوى التضامن العالي فتمسح الأفراد في الحفاظ على تركيزهم، إذا تبيّن الشعور بالثقة القائمة على أساس الجدارة والتمكن من الاستجابة السريعة والجماعية للتهديدات النافرة في الظروف، حيث تبقى الأعمال ديناميكية وممتدة للعلاقات، فالمنظمات ذات التضامن العالي والمسؤولية العليا لها حظ أكبر في الحصول على استخدام المعلومات من مصادر متنوعة.

المنظمات التي تركز على عمليات عادلة فضلاً عن نتائج عادلة

- تستخدم المنظمات دوماً لتحقيق نتائج عادلة فيما يتعلق بتوقعات موظفيها من أموال، مثل المكاسب والعوائد والمحفظة في الحرم التنظيمي، والموقع هو عندما يحصل الناس على ما يستحقونه يشعرون بالثقة على النتائج ويوفرون بالتزاماتهم تجاه المنظمة، لذا ركزت الإدارات على عدالة النتائج كتوجه العوائد، وتقدم الخواص المادية والمكاسب وتقديم الإفراح.

ومع ذلك فقد وجدت الدراسات الأخيرة أن هناك علاقة وقيلة بين عمليات المنظمة والجذور والسلوكية الناتجة، والعمليات العادلة هي أن تشرك الأفراد في القرارات التي تؤثر عليهم، لضمان أن كل شخص متاثر أو متضرر يفهم ماذا أخذت القرارات هذا الشكل، وتكون التوقعات المستقبلية واضحة.

المنظمات التي تنظر إلى عمليات عادلة بالإفراح موظفها طوعاً، حيث وجدت دراسة أن المدراء الذين اعتقدوا أن عمليات المنظمة عادلة قدموا مساعيات عادلة من النضج والادخار، والتي يدورها ولد تعاوناً فعالاً، وعلى النقيض عندما شعر المدراء بأن عدالة العمليات عالية ادعروا أفكارهم وسحلوا نفسهم.

المنظمات التي تقدر عمل موظفيها

- يستخدم سلوك الموظفة لوصف مجموعة من الأعمال ذات الصلة بسلوكيات التعاون والتي تقوم وتتجاوز مهمات الوظيفة المقررة، وقد ثبت أن هذا السلوك علاقة إيجابية ببستمات الجماعة، والعمل الجماعي، والأداء، وحل المشكلات، والوقاية من المشاكل، كما أثبتت الدراسات الحديثة أن الموظفين الذين يقدّرون رؤوسهم أو أفرادهم أعمالهم وفوقهم يميلون إلى إظهار درجات عالية من سلوك مواصلة بالمقارنة مع غيرهم، والتقدير لا يكمن بالضرورة مادياً بل يشمل المكاسب غير المادية، كالعمل الطويل، أو مذكرة شكر.

خامس محفزات وميّزات سلوك مشاركة المعرفة

- يوجد أربع فئات من العوامل التي قد تحدد أو تضبط سلوك مشاركة المعرفة، الاجتماعية، الإدارية، التنظيمية، والتكنولوجية، والتي يتمثل على بعضها البعض، وتفاعل فيما بينها بشكل كبير لخلق الظروف الملائمة التي تدعم وتسهل مشاركة المعرفة، انتظار الشكل (02) :
The area shaded in yellow represents the knowledge-sharing culture.

Source: Heather A. Smith, and James D. McKeen, Instilling a knowledge-sharing culture, Queens University School Kingston, Onta Canada K7L 3N6

1.5. Social and Organizational Resources.

The search for a culture where employees know how to share knowledge is a priority for organizations. Organizations that encourage employees to share knowledge are more likely to benefit from the collective expertise of their workforce. The following diagram illustrates the relationship between social and organizational resources.

The diagram shows the relationship between social and organizational resources, with the social resources located on the left and the organizational resources located on the right. The optimal sharing zone is represented by the shaded area in the middle.

In this model, the social resources include informal networks, interpersonal relationships, and collective intelligence. The organizational resources include formal structures, policies, and procedures. The optimal sharing zone is the area where the two sets of resources complement each other, allowing for effective knowledge sharing.

Tsai and Zaheer (1997) emphasize the importance of informal networks in knowledge sharing. They argue that employees are more likely to share knowledge if they perceive the knowledge-sharing culture to be supportive and if they feel comfortable discussing their ideas with others.

In summary, the diagram illustrates the relationship between social and organizational resources and the importance of creating an environment that supports effective knowledge sharing.

References:


خصائص عملية اللقب

يشير Mayer إلى أن الخصائص الثلاث للمؤثر فيه هي القدرة، والخبرية، والأمانة، والتي تشرح التصبيغ Fukuyama الأكبر من الجدارة باللقب 48، ويوضح Usoro أن ذلك يمكن أن يفهم أنه امتثال لتعريف وذلك من خلال مجموع الفروق ك Eurasian ملف للثقة 49، قد ذهب Misha إلى ابتداء لثقة في الاهتمام، والاعتقاد، والانفتاح 50، وهنا يمكن أن تعتمد ثلاث خصائص استناداً إلى المفاهيم السابقة، وتعريف كل خصائص كما يلي:

الثقة المعمدة على القدرة

يدل أن الثقة المعتدلة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة Jarvenaa، يذكر أن تأكد الديناميكية تنشأ عندما تأخذ في الحساب وجهة النظر المتعلقة بالثقة المعتدلة على القدرة وذلك في تحقيق الجماعة على المشاركة، ويدل أيضاً أن هذه الديناميكية تمثل في نظرية العلم الموقفي، ذلك أن والذي الجديد للجماعة مماثل بأن يصبح ممارساً بارعاً، وهذه العملية تتضمن تعلم العضو من خلال التعليم الموقفي داخل مجال الممارسة المجتمعية 52.

الثقة المعمدة على الخبرية

يعرف Mayer الخبرية باعتبار التوجه الاجتماعي للمؤثر فيه نحو الواثق 53، ويوضح أن الثقة المعتدلة على الخبرية تبين على التوقع بأن الشخص الآخر أو الجموع سوف لن تأخذ مزايا إضافية من المشارك الآخر حينما تكون الفرقة مواطنة، أو على الأقل سوف لن يكون هناك ضرر على مصالح الآخر، ويشير أن مفهوم الثقة المعتدلة على الخبرية كان بصورة واضحة ضد افتراض الفرض أو White و Muthusany البحث عن المفهوم الذاتية من خلال الفكر أو الخداع 54.

ويشير Szulanski إلى أنه في تحديد الجدارة بالثقة على مستوى الفكر فإن الخبرية عادة ما يمكن تفسيرها بأها النية على العمل والإعطاء بصورة غير مؤذية، وفي بيئة نقل المعرفة على مستوى الوحدة التنظيمية، فإن الفكر لا يتوافق الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة في حالة الفشل في النقل إلى منطق هذه المعرفة، هذا إلى جانب أن القصور في الخبرية على مستوى التحليل الفرد يحدث غالباً في ظل النقص في الخبرية ومن ثم في الجهد اللازمة في نقل المعرفة المثللي، وبالتالي يمكن استنتاج أن الخبرية في بيئة نقل المعرفة تكون متواصلة مع دافعية المصدر في عملية النقل. 55

الثقة المعمدة على الأمانة

يعرف Blau الأمانة بأنها إدراك الواثق بأن إخلاص المؤثر به من مبادئ شخصية والتي تلقى قبول لدى الواثق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكمة الموضوعي بتوقيع وارتباط الأفعال بالأفعال السابقة للمؤثر به وذلك إلى المدى الذي يتطلب فيه الأفعال مع الوعود المقطوعة عليها، وكذلك الاعتقاد بأن المؤثر به لديه نزعة قوية نحو العدالة. 56
كيف أن المدارك بالثقافة المعتدلة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من Roth و Sitkin. بينما ينافش

خلال الانسجام المدرك بين قيم الأفراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة، بالإضافة إلى أن المقاربة المثلية الموجودة هي

أن مقترحات القيم غير المنسجمة أو غير المطلوبة سوف تتنجع على الشعور بعدم الثقة.57

هذا الفهم للأمانة بأن كل المدارك يتم إمكانيتها من السلوك السابق، ذلك أن نجنس

ويفسر

واعتمادية السلوك السابق يخلق الثقة في الأفعال المستقبلية، فإذا تحقق الضعف أن السلوك المستقبلي للأعضاء الآخرين قد يكون أقل أمانة، فإنه من غير المحتمل أن يكون هناك استعداد لمشاركة المعرفة مع المجتمع، وعلى التقييم من ذلك فإنه من المحتمل جدا أن يكون هناك استعداد للتفاعل التعاوني حين تكون المدارك متعارفة عن الأمانة، وتكون

توقعات الاعتمادية للسلوك مرتفعة.58

إضافة إلى أن القصور في ثقافة الإنتاج يجهل حاملة المعرفة متعاطفهم لأنفسهم، لذلك تحتاج

المؤسسات إلى خلق جو غير رسمي، يشعر من خلاله الأفراد بالراحة عند طلب المساعدة من الآخرين، كما أن

مشاركة المعلومات والمعرفة تحدث بشكل كبير إذا كان هناك الكثير من الترابط بين المهام.

2.5 العوامل التنظيمية

عمليات وممارسات المنظمة تشكل الفئة الرئيسية الثانية من العوامل التي تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، وهذه

العوامل تشمل التقدير والجوائز، ودور المعلومات في المنظمة، هيئة السلطة، والمساعدة، وقد أظهرت الدراسات أن التركيبة

الديموغرافية للموظفي المنظمة، وكبر حجمها الشديد، ونوازير الوضع الرسمي، لها تأثير سلبي على مشاركة المعرفة.59

وقد حدود الباحثين العديد من السياسات والممارسات التي تؤثر دون مشاركة المعرفة، فمثلًا ببعض المنظمات تكافل

الإنجاز الفردي وليس الجمعي، أو تستخدم مقاييس الأداء التي لا تأخذ بعين الإعتبار مشاركة المعرفة، ومنظمات أخرى تقدم

فقط مكافآت المعلومات الرئيسية من الوقوع في أيدي المنافسين، والذي يعود إلى قواعد آمن تقليدية والتي بدورها تعني مشاركة

المعرفة داخلية، وحصصوا الإعتقاد المستمر لثقة المنظمة أن خزون المعرفة هو القوة والمال، وإلى حين اقلاع هذا المعتقد، فإنه

لن تحدث أي مشاركة للمعرفة داخلية، بغط النظر عن مدى سعي المنظمة لتعزيزها.60

بعض المنظمات خصصت 25% من تقييم أفرادها عن كيفية مشاركة واستخدام المعرفة، وهذه ليست فقط

مكافآت للسلوك المتقدم، بل هي أيضا وسيلة للرقابة على حدوث ذلك، أما منظمات أخرى فاستخدمت ممارسات تقدير

أقل رسمية بشكل كبير، مثل الشكر والجوائز، ووجد أن هذا العمل أفضل من الأساليب الرسمية.

وبعد التدريب عملية أخرى وتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مشاركة المعرفة، والتي غالبًا ما يستهان

ها، كما أن العمل لا يستخدمون تقييمات وآراء المشارك، لأنهم ببساطة لا يعرفون كيف تعامل أو لا

يفهمون ما هي السلوكيات المتوقع منهم ممارساتها.61، حيث أشار العديد من الممارسين من خلال الخبر، إلى أن

مقدرات الاحتياجات التدريبية لتغيير السلوكي غالبًا ما يتم إملاها والقلق من شأنها، ولذا فان بعض المؤسسات السئي

آدأت ذلك نفاذ برامج تدريب وتوجيه رسمية لمعلقة هذه الاحتياجات.
كما أن تسهيل عملية مشاركة المعرفة مهم أيضاً، فاستراتيجيات جعل المعلومات مفيدة ومنهجية تعتبر صناعة ثقيلة تتطلب عملة كبيرة. وتطلب معرفة وصيقة، حيث يجب على المنظمات أن تكون على استعداد لتوفر الموارد الكافية لدعم مشاركة المعرفة التي ترغب بها. كما أن يجب توخي الحذر عند تصميم إجراءات مشاركة المعرفة، والوثائق والأساليب، حتى لا تبدو معقدة جداً، فالإجراءات الأكثر طولاً وتعقيداً هي الأقل احتمالا لتغيير السلوك.

3.5 العوامل الإدارية

اعتبر تغيير السلوك التعاوني لدى الفريق أحد القضايا الرئيسية في العقود القليلة الماضية، ذلك لأن خلق ومشاركة المعرفة هي نشاطات غير ملموسة، ولا يمكن السيطرة عليها، ولا إجراها قسراً من الآخرين، وذلك يبحث فقط إذا تعاون الناس طوعاً برغبتهم. فلمدربون في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لم يقدر كثرة من التأثير على كيفية أداء العمليات التنظيمية، أي مدى التطور ببعضهم، وكيف زاد التضمن والموانع في نطاق تأثيرهم.

تلعب الإدارة دوراً حاسمًا وحاسمًا في قيادة جهود مشاركة المعرفة عن طريق القيادة، حيث يؤكد الباحثون بستمرار على أهمية القيادة في الاتصالات ذات الأهمية لتبادل المعرفة وتفسير ما يعطيون به، وعليها على ذلك فإن المدراء هم الذين يجب عليهم تحديد وقت التدريب والمشاركة، وهؤلاء الذين يبدونون مهام الوظائف ومكتملاتها، والتي يمكنها أن تحسن أو تعزق التعليم، وهو الذين يجب أن يدربو ويكافوا سلوكات المشاركة التي ترغب المجموعة في تعزيزها، وهم الذين يقومون من يتم توظيفهم ومن تم ترقيته، و تعلب الإتصالات والحوار المستمرة مع المدراء حول أهمية مشاركة المعرفة دوراً هاماً في خلق وتطوير هذا السلوك، والاتصالات لا تتضمن فقط الكلام والكتابة، بل أيضاً كل ما يثير اهتمام الإدارة.

وكمثال شركة واحدة كانت فيها الإدارة ناجحة جداً في فعل هذا هي Nucor، وهي شركة تصنيع الصلب في الونم، قبل بضع سنوات وضع المدراء برنامج متكامل لدمج المعرفة في خططهم، هذه التوثيقية تطور التدريب وتعزيز جودة عالية مع التأكيد على الاحترام والثقة المتبادلة بين العمال، وعندما كان لا يترك من التضحية، فإن المدراء كانوا أكثر تضحية من العمال، فقد شاركوا كل بيانات الأداء مع العمال وتم الأخذ بعين الاعتبار افتراضات التدريب المقدمة، وأيضاً بيانات المصنع تم مشاركتها، كما تم تدريب أفضل العمال بين المصنع لتسهيل المعرفة المشتركة، وتتم بحجة زيارات ونقاط بين المصانع، وأخيراً تم إضافة علاقات أكثر وحافز لمواصلة رفع رسالة الشركة، وكنتيجة لهذه الجهود، فإن الشركة حققت عائدًا أعلى من متوسط الربح.

4.5 العوامل التكنولوجية

آخر ورما أقل حافز لسلوك مشاركة المعرفة هو التكنولوجيا، فالتكنولوجيا المعلومات تجعل الاتصالات ممكِّنة وتسمح بمشاركة المعرفة ولكنها لا تعزز عليها، وفي الواقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات دون مراة العوامل الأخرى التي تغير سلوك مشاركة المعرفة لن يؤدي إلي تعزيز السلوك القائم. وفي أحسن الأحوال تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصرًا تحييماً لنشاطات إدارة المعرفة، وفي أسو الأحوال يتم الاستغناء عنها.
بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال

وعلى الرغم من هذه الحقائق، إلا أن تكنولوجيا مشاركة المعرفة تأخذ حصة الأسد من الاهتمام ومن الموارد، ربما لأن

العلمية تكنولوجيا المعلومات تمثل أكثر المرشحين لفهم إدارة المعرفة، حتى وإن كان لديهم نظرة سهيلة على كيف يتم ذلك. ومع ذلك، فإن استخدامها المحدود لا يعنون وجود هذه التكنولوجيا أو لا يعلمون كيف يستخدموها

بفعالية. حيث أن هناك مجموعة من مشاكل متعلقة بالتكنولوجيا تتضمن:

- تقديم رديء: غالب التكنولوجيا ليست مصممة للأعمال التي يقوم بها الأفراد فعلًا، فهي مثالية فقط للأعمال التي

يعتقد المحترفون أنه يجب على العمال القيام بها.

- سوء الاستخدام: الأفراد يستخدمون التكنولوجيا فقط إذا كانت متاحة: طريقة سهلة للوصول إلى المعلومات التي

ينتموها، وواجهات فعالة، توزيع خدمة جيدة عادة.

- الفشل في اختيار الوسيلة الملائمة للمحتوى: يمكن للتكنولوجيا تسريع انتشار المعلومات في المنطقة، وخاصة إذا

كانت متصلة جغرافياً (هنا عدة فروع)؛ ومع ذلك فهي ليست وسيلة فعالة جداً من أجل المعلومات الحالية، ولذلك

إذاً أفضل طريقة للمشاركة يمكن استخدام التكنولوجيا المتواصل بين الأفراد والخبراء بشكل مباشر.

- نقص الشخص: ليس كل مستخدمي المواد المعرفة لديهم نفس الاحتياجات، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار

هذه النقاط، وإعداد برامج وتطبيقات متساوية لكل فئة.

وباختصار فإن تصميم تكنولوجيا مشاركة المعرفة يطلب اهتماماً خاصاً بالتفاعل الاجتماعي والتنظيمية،

والإدارة التي قود السلك، حينها فقط يمكن تنفيذ التكنولوجيا بشكل فعال لدعم وتعزيز سلوك مشاركة المعرفة،

والتي هي قابلة للتسهيل التكنولوجيا.

سادسة: تقييم مراحل بناء ثقافة مشاركة المعرفة

ما سبق جيد أن بناء وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة هو عملية تغير متعددة المراحل، وتحتاج المنظمات إلى تقديم من

تكون مستعدة للانتقال من مرحلة إلى أخرى:

- تعتبر مرحلة أولى عندما يكون مصطلح مشاركة المعرفة مفهوم جديد، في هذه المرحلة يتم التركيز على أن الموظفين

الرئيسين يمكنهم المعلومات والاتصالات اللازمة للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتعزيز مشاركة المعرفة في هذا

 المستوى يجب أن يتضمن إعداد قوائم الجهات الاتصال، وقواعد بيانات أكثر سهولة للوصول إليها بسهولة، وتتشجع

التفاعل وال التواصل والمعلومات العكسية بين أعضاء الفريق.

وعندما تدرك المنظمة أن ذلك قد أصبح ضرورياً يتم أخذهم بعين الاعتبار، حينها تكون على استعداد للاستثمار

وبذلك التأكد من أن العمليات التنظيمية والمدراء يدعمون سلوك مشاركة المعرفة من خلال التدريب، والتحذير،

والامة الإرشادية، وقابلية الاستخدام، والتركيز على النشاطات ذات القيمة المضافة كدعم أدوات وآليات إدارة

المعرفة في عمليات ومارسات المشروع.

وختاماً عندما تصبح المعرفة عنصر كفاءة فعلية فإن المنظمة تركز على الاستراتيجيات أكثر، ومشاركة أكثر

المعرفة، وهذا يشمل تقدم المعرفة في كل مجالات عمل المنظمة وثقافتها، وفي هذا المستوى إذا استلقت المنظمة
حقيقة ما تعتبر أنها مثلك ثقافة نشر واعية، إلا أن هذا التطور يأخذ عدة سنوات من العمل المثالي المستمر والمراقب.

خلاصة:

إن الثقافة الداخلية المقاومة لمشاركة المعرفة تجعل أقوى العقبات واجب التغلب عليها عند تطبيق إدارة المعرفة، والعقبة الأقوى بعد إدراك الحاجة إلى إدارة المعرفة هي ثقافة ادخار المعرفة، وقد تم تحليق هذه النقاط سابقاً، ومن التوصل إلى أن مشاركة المعرفة تعتبر تحدياً بالنسبة للمؤسسات رغم المكا والمعرفة الذي تتمناه المنظمة، لأن الثقافة صعبة التغيير، كما أنه غالباً ما يكون تغيير الجهود المطلوبة للاستفادة من المعرفة. وللتحقيق من خلال تغيير الثقافة مشاركة المعرفة يتطلب الأمر سنوات من الجهود للاستفادة من المعرفة في منظمة، وقد تم تحديد عدد من المراحل التي من خلالها يمكن بناء وتطوير ثقافة واعية لمشاركة المعرفة.

الهوامش والمراجع:

2-بيلاليو حسن حسين، حسن سلامة عبد العظيم، إدارة المعرفة في التعليم، ط 1، دار الوقفة، الإسكندرية: 2007، ص: 84.
4- العلي + عبد الستار، قدرة الشعور في إبراهيم، العسري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسرة، عمان، 2006، ص: 27.
5- لماذا الاهتمام بإدارة المعرفة، مناخ على الموقع: http://www.moe.gov.jo/EDSS/Know/K3.htm
8- العلي، عبد الستار، قدرة الشعور، عامر إبراهيم، والعسري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 275.
9- عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة، وخصوصية زمانية المعرفة، المنظم، الدولي حول المعرفة الزيادة في القيادة، والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بصرة، 12-13 نوفمبر 2005.
13- الزياتات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

15- The culture of the company, a turning point in the culture, a turning point in the culture. March 2015, Tidal on the internet, website: http://learning-otb.com/index.php/tips-ideas/729-sharing-knowledge-culture


21- Heather A. Smith, James D. McKeen, Queen’s University School of Business, Kingston, Ontario Canada K7L 3N6


24- Smith, Heather A., ebid.


26- Heath A. Smith, ebid.

27- Connelly, C. “Predictors of knowledge-sharing in organizations”, unpublished Master’s Thesis, August 2000, Queen’s School of Business, Queen’s University, Kingston, Ont.


30- Heath A. Smith, ebid.


32- Heath A. Smith, ebid.

60-Davenport, T. 1994; ebid.
61-Connelly, C. 2000, ebid.
64-Stauffer, D. 1999, ebid.
70-Connelly, C. 2000, ebid.