

دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الأعمال

إعداد/ إيمان السعيد السعيد الجندي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الأعمال، وكانت دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية العامة والمشاركة في محافظات الوجه البحري وذلك سعياً نحو وضع مجموعه من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة. وقد اختيرت الدراسة الفرضيات التالية: توجد علاقة تأثير معنوي للمشاركة المعرفية على المشاركة في اتخاذ القرار وبناء على هذه الفرضية، تم استخدام المنهج الوصفي باستخدام البرنامج الاحصائية SPSS للوصول الي نتائج وتوصلت الباحثة الي اهم النتائج التالية: يوجد علاقة معنوية قويه للمشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار. وتوصل الدراسة إلى عدة توصيات منها: نشر ثقافة لمشاركة المعرفية من خلال توعية الموظفين بمفهوم المشاركة المعرفية لمدي أهمية موضوع المشاركة المعرفية ونقل الخبرات والمهارات وتطوير إدارة المعرفة في المنظمة.

Abstract

The purpose of this study is identify the role of knowledge participation in decision-making in business organizations. It was a field study with application to the public and joint banks in governorates of lower Egypt. This aimed to reach a set of recommendations that could be useful for the society under study.

The study tested the following hypothesis “there is an influential relationship of knowledge participation with participation in decision-making. Based on this hypothesis, the SPSS was used to reach findings.

The researcher found a number of findings and the most important of which is that there is a significant relationship

between knowledge participation and participation in decision making. In addition, the study found a number of recommendations and the most important of which is that it is important to spread the culture of knowledge participation through educating employees about the concept of knowledge participation due to the importance of topic of knowledge participation, transferring skills and experience and developing knowledge management in organization.

مقدمة:

أصبحت إداره المعرفة ومشاركتها تحدياً مهماً من التحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة فامتلاك الموارد المعرفية وحدها لا يكفي لتحقيق البقاء والاستمرار. حيث تعتبر من الاصول الرئيسية لا غنى عنها لذلك يجب علي المؤسسات أن يتعلموا كيفية استثمار هذه المعرفة ومشاركتها داخليا بكفاءة وتعليم كيفية تقبلها والتأقلم معها بسرعة الظروف الخارجية من أجل التنافس لتحقيق الميزة التنافسية وتعتبر المشاركة المعرفية أحد التطورات الفكرية المعاصرة، إلا أن الاهتمام بالمعرفة والبحث عنها والسعي لاكتسابها ومشاركتها أمر من الصعب التحكم به، حيث يقول أفلاطون " بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً علي معرفة ذاته وأن حامل المعرفة وحده القادر علي فهم عالمه المحيط به المتمثل بالوجود". ، وذلك لما يحمله الإنسان من اتجاهات سلوكية تملئ عليه سلوكه في مختلف المواقف. وتكمن صعوبة مشاركة المعرفة في نقل المعرفة من كيان واحد إلى آخر، ويميل بعض الموظفين إلى مقاومة انتقال المعرفة بسبب فكرة أن المعرفة هي ممتلكات، أي ملكية خاصة، وبالتالي، فهي مهمة جداً. ومن أجل مواجهة ذلك، لابد من طمأنة الأفراد بأنهم سوف يحصلون على نوع من الحوافز لتمييزهم عن الآخرين، إن الاختلاف في الآراء ووجهات النظر ظاهرة طبيعية نشأت منذ بدء الخليقة بين الأفراد والجماعات واصبح للعنصر البشري موقع متميز في منظمات اليوم، بل إن الفكر الإداري الحديث ينظر للمنظمة علي أنها مجموعة من الأفراد تربطهم شبكة من العلاقات الإنسانية، ولاشك أن هذه العلاقات لن

تتسم بالصفاء الدائم، بل لا بد من حدوث نوع من أنواع الخلافات والصراعات التي تعكر صفو العلاقات.

ومع ذلك، أظهر (Dalkir, 2005) "أنه عادة يتم مكافأة الأفراد الأكثر معرفة وليس الأكثر مشاركة للمعرفة، ومن هنا تحدث عواقب سلبية عند منع مشاركة المعرفة، مثل مقاومة الأفكار و العزلة ، فينبغي لكيان الثقافة التنظيمية أن يشجع على الاكتشاف والابتكار لتعزيز مشاركة المعرفة وإزالة عقباتها" والعمل علي نشر ثقافة المشاركة المعرفية.

وأوضح Sriratanaviriyakul and El-Den, 2017, P.75 أن المشاركة المعرفية هي البيانات و المعلومات التي تستطيع من خلالها معرفة كيف تساعد الآخرين، وكيف تستطيع حل المشكلات وتطوير الأفكار الجديدة، فهي تمثل قدرة المنظمة علي رفع معرفتها من أجل جعل المنظمة أكثر منافسة مع منافسيها، وتتضمن مشاركة المعرفة الجانب التقني والبنية التحتية والجانب الثقافي.

وتسعي الباحثة في الدراسة الحالية إلى معرفة واختبار دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية العامة والمشاركة. وتعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي، فمن خلال تحليلها، يمكن للباحثة تحديد العناصر التي تعتبر نظريا نقطة بداية البحث لتحديد العناصر التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث.

■ أولا، الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة البحوث والدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة وتحليلها حتي يمكن تحديد مشكلة الدراسة وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١. اختبر Lee (2018) آثار تبادل المعرفة على الأفراد في مؤسسة التعليم العالي في كوريا، حيث إن تبادل المعرفة له تأثيرات متعددة الجوانب على المنظمات مثل تحسين العمل الأداء، وتتعلق أبحاث تقاسم المعرفة بشكل أساسي بمؤسسات الأعمال من المنظمات العامة، وفحص الجوانب الاجتماعية والتقنية. ويحدد أيضًا التأثيرات الوسيطة للمشاركة المعرفية في الإبداع الفردي على المستوى الفردي في مؤسسة التعليم العالي.

وأشارت النتائج إلى أن علاقات التفاعل الاجتماعي ودعم تكنولوجيا المعلومات وتركيز المستخدم النهائي ترتبط إيجابيا بكتافة تبادل المعرفة، وأن علاقات التفاعل الاجتماعية ارتبطت بالثقة والتعريف الاجتماعي واستخدام الأجهزة الذكية بشكل إيجابي مع جودة ومشاركة المعرفة، وأدت علاقات التفاعل الاجتماعي إلى زيادة مستوى المعرفة لدى الأفراد.

٢. واستكمل Oyemomi (2019) تحليل المنظمة لثقافة تدعيم مشاركة المعرفة من أجل الأداء التنظيمي والابتكار والاستراتيجية، فالمعرفة والأداء يحفزان المنظمات لإطلاق منتجات وخدمات مبتكرة وجديده للحفاظ علي مزايا السوق بين المنافسين.

وتدل النتائج علي دور الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية المبتكرة في مشاركة المعرفة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

٣. واستطاع shujahat (2019) دراسة دور الوساطة المهمة والمحورية للمعرفة وإنتاجية العامل بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة - المشاركة المعرفية - تطبيق المعرفة) والابتكار، وتم أخذ عينة تتكون من ٣٦٩ عامل للمعرفة في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

وتشير النتائج إلى أن الإنتاجية تتوسط بين عمليتين لإدارة المعرفة (إنشاء المعرفة - استخدام المعرفة)، ومن المدهش أنها لا تتوسط بين المشاركة المعرفية والابتكار.

٤. وركز (Maravilhas & Martins 2019) على دراسة مختبرات "فأب"، وهي أماكن للتعلم من خلال المشاركة المعرفة بين أعضائها، وتسمح بالضغط للابتكار باستخدام الموارد التكنولوجية المتاحة في الفضاء، وتحفيز الإبداع بين المشاركين، وتمكين تطوير المنتجات والحلول القائمة على المشاريع الشخصية من التفكير أو البناء مدعومة بالمعرفة التي طورتها عناصر أخرى بشكل تعاوني، مما يعزز النتيجة. وسوف يتم وصف كيف يتعلم المستخدمون مع الآخرين في Fab Labs يمكن لمستخدميها الاستفادة من خيالهم وتطوير حلول مبتكرة مستدامة واجتماعية ومحلية واقتصادية للحل الحقيقي للمشاكل بدعم من نقل المعرفة الضمنية والصريحة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أمثلة على الصناعات التي استفادت من مشاركة المعلومات المشاركة في المختبر، ولكن بشكل خاص في شكل شفهي، والوثائق المكتوبة ليست ذات قيمة مثل النقل الشفوي والمراقبة. وفي جميع الميزات الاختبارية تقريباً يتحقق المستخدمون من ملفات صناعات أخرى بحثاً عن الإلهام، ولكن عادة في الملفات فقط من المختبر الخاص بهم و فقط في المشروعات الكبرى التي يديرها المزيد من المستخدمين ذوي الخبرة، والتي تنطوي على عدة مختبرات. ويتم استرداد الملفات من Labs الأخرى للحصول على رؤى جديدة لمشروع في متناول اليد أو لحل المشاكل، وفي ملفات Labs الأخرى، لا يوجد عادة القيام بذلك ويندفق السماح للإبداع فقط من المشاركين في المشاري دون إلهام من مشاريع أقرانهم السابقة. ويسجل المستخدمون عادة مشاريعهم بلغتهم الخاصة بسهولة المهمة (باللغة الإنجليزية، باللغة الهولندية، الأسبانية، الفرنسية،

الأفريقية، تسنجا، خوسا، باللغة البرتغالية، الإيطالية، اللهجات الصينية،...)، وهذا يجعل من الصعب جدا استرجاع.

5. استهدف Donnelly(2019) إظهار الدور الذي تلعبه المشاركة المعرفية في تسهيل الأهداف التنظيمية، حيث يمكن أن تقود معرفة الموظف الأعمال الكاملة لأماكن العمل من أجل المنافسة المستدامة والميزة متقدمة من وجهة النظر القائمة على المعرفة. وكنتيجة طبيعية، من الأهمية بمكان أن الجيل وتبادل المعرفة لا تزال مستمرة، ولكن هذا يمثل توترات وتحديات للإدارة، وهكذا تكون أدوار تدخلات إدارة المعرفة والتقدير والمكافأة في التأثير على وجهات نظر تبادل المعرفة. ويتم فحص السلوكيات .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة تسليط الضوء على التوترات والتحديات الناجمة عن مشاركة المعرفة لـ KBV واستراتيجيات الانحياز HRM، ومن المسلم به أن التركيز وشدة التوترات التي تواجهها المنظمات والأفراد من المرجح أن تكون عرضة للاختلاف، وبالتالي تكون النتائج مستخلصة على المستويات الدقيقة عند تطبيقها. ومن المنظور ، فإنها تثبت الحاجة إلى تبادل المعرفة والاعتراف بها من قبل المنظمة وأعضائها مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية للبحث والتطوير إذا كانت سلوكيات الموظفين سلبية مع وجود فقدان في المواهب المحدودة والنجاح التنظيمي والمزايا التنافسية.

6. استهدف Mola(2020) دراسة آثار الخصائص التقنية والتنظيمية لأنظمة ذكاء الأعمال (BIS) على تبادل المعرفة والتعاون وعمليات صنع القرار، وأجرى المؤلفون الدراسة على مرحلتين باستخدام التحقيق متعدد الأساليب. أولاً، قمنا بمسح ٣٠ شركة تستخدم BIS على أساس مننظم، ثم شاركنا في دراسة حالة متعمقة مع إحدى الشركات المجيبة.

وتظهر نتائج الدراسة أنه في المتوسط ترتبط الخصائص التقنية والتنظيمية لبنك التسويات الدولية ارتباطاً إيجابياً بزيادة مشاركة المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين التعاون الداخلي الذي يؤدي لاحقاً إلى تحسين جودة صنع القرار. وتضيف دراسة الحالة الحالية أهمية الطريقة التي يتم بها تصميم الـBIS وتخصيصها في المنظمات في الحصول على هذه النتائج. ويعد الـBIS، الذي تم تصميمه بحيث يمكن تخصيصه بواسطة قاعدة الموظفين العامة، هو مفتاح الحصول على التأثيرات التنظيمية المطلوبة. ويشير ذلك إلى بعض المتطلبات لتصميم الـBIS التي سنناقشها من حيث الآثار النظرية والإدارية.

ثانياً : مشكلة الدراسة:

ومن خلال نتائج الدراسات السابقة، ثبت أن تنفيذ عملية المشاركة المعرفية يؤدي إلى تحسين المشاركة في اتخاذ القرار مما يؤثر على أداء المنظمة، حيث اهتمت الدراسة بالتعرف على كيفية تنمية المشاركة المعرفية لدعم المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الأعمال.

(١) الجانب الأكاديمي:

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في عدم وجود دراسة قامت بقياس العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة (المشاركة المعرفية – المشاركة في اتخاذ القرار). كما أنه لم تقم أي من هذه الدراسات بقياس العلاقات المباشرة بين هذه المتغيرات واختلاف مجال التطبيق .

(٢) الجانب التطبيقي:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تستهدف استكشاف الظواهر والتأكد من جود مشكله.

ثالثا : أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- اختبار مدي تأثير المشاركة المعرفية علي المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٢- التعرف علي مدي ادراك العاملين والمديرين لمفهوم المشاركة المعرفية وكيفية تطبيقها.
- ٣ - وضع مجموعة من التوصيات علي ضوء أهم النتائج التي يتم التوصل إليها.

رابعا : أهمية الدراسة:

- **الأهمية العلمية:** وقد تكون هذه الدراسة إحدى الجهود المبذولة لسد هذه الفجوة والعمل علي
- اهتمام المنظمات بتطوير نظم إدارة المعرفة ومشاركتها والعمل علي خلق بيئة تعاونية بين العاملين لدعم المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الاعمال.
- تشجيع عمليات المشاركة المعرفية وتنشيطها.
- مواجهة العقبات التي تعوق عملية المشاركة المعرفية والعمل على تحسين المشاركة في اتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال.
- والتوصل إلى المقومات التي تساعد علي تحسين فعالية المشاركة المعرفية .
- ووضع سياسات لدعم المشاركة في اتخاذ القرار بما يمكننا من تحسين أداء المنظمة.
- **الأهمية العملية:**

من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في البنوك محل الدراسة نتائج علمية وواقعية بالنسبة لعينة البحث، حيث استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة

بالنسبة للعاملين وذلك لصعوبة تطبيق أسلوب الحصر الشامل نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في قطاع البنوك.

خامسا: فرضيات الدراسة :

في ضوء طبيعة المشكلة وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بصياغة الفروض الآتية:-

الفرض الأول:-

" يوجد علاقة تأثير معنوي لأبعاد المشاركة المعرفية على المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك العامة والمشاركة محل الدراسة."

ينبثق من هذا الفرض خمس فروض فرعية:-

- توجد علاقة تأثير معنوية للحوافز على المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية العامة والمشاركة محل الدراسة".

- " توجد علاقة تأثير معنوية للتدريب على المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية العامة والمشاركة محل الدراسة".

- توجد علاقة تأثير معنوية لتكنولوجيا الآليات الحديثة على المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية العامة والمشاركة محل الدراسة".

- "توجد علاقة تأثير معنوية للكفاءات الذاتية على المشاركة في اتخاذ القرار في البنوك التجارية العامة والمشاركة محل الدراسة".

سادسا، هيكل البحث:

يشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية كالتالي:

- **المحور الأول: الإطار العام للبحث** ويشتمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، فروض البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث، هيكل البحث.
- **المحور الثاني، الإطار المفاهيمي للمشاركة المعرفية** ويشتمل على تعريفها ومفهومها وأهميتها وخلافه.
- **المحور الثالث، دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار.**
- **المحور الرابع، أسلوب البحث ومنهجيته** ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته.
- **خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.**
- **المراجع.**

■ الإطار المفاهيمي للمشاركة المعرفية:

ظهرت إدارة المعرفة في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام ١٩٨٠ ، وأشار **Edward Freigebaum** إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ، وأصبح من القضايا المهمة في إدارة المعرفة هو "Knowledge is power" ، وهي تعد اصعب من أنتاجها، خاصة منها التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة وتعد من اكبر التحديات التي تواجهها المنظمات، حيث توجه كل اهتمامها وخطتها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون مشاركة المعرفة. وتنمو وتتعاظم المعرفة لدي جميع الأطراف بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص.

اولا : مفهوم المعرفة :

يؤكد (ليليان منصور ٢٠١٢ ص ٤٧) أنه في حقل المعرفة يجب عليهم فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات:

البيانات: هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، وهي عبارة عن أرقام أو حروف أو رموز.

المعلومات: هي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً والتي جُمعت معاً لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها.

المعرفة: بوصفها البسيط ماهي إلا تجميع المعلومات ذات المعنى ووضعها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات.

ثانياً: إدارة المعرفة: (knowledge management)

تعد إدارة المعرفة مختلفة عن إدارة المعلومات، حيث اكتسب مصطلح "إدارة المعرفة" مكانة بارزة نظراً لأهميته، ويرجع ذلك أساساً إلى التغييرات المثيرة التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كانشاء وتوزيع المعلومات المتسارعة وأنماط جديدة ولدت تقاسم المعرفة والعمل مع المعلومات. وهذه تدور حول التقاط المعلومات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها مع الاعتماد القوي على الأدوات التكنولوجية، والاهتمام بالعامل الأساسي: العنصر البشري. في الأونة الأخيرة، أصبح حقل KM أكثر توازناً، والانتقال تدريجياً بعيداً عن المعلومات نحو المناهج الموجهة نحو العنصر البشري، والتي يشار إليها عادة كطرق لتبادل المعرفة.

وهناك اعتراف بأن الأكثر قيمة غالباً ما تتواجد المعرفة في رعوس الناس، مستمدة من تجاربهم والممارسة. "توصيل رعوس الموظفين" لتبادل المعرفة هو أحد أهداف مجموعة الأدوات هذه، ويعرف الببلاوي وعبدالعظيم (٢٠٠٧، ص ٨٤) إدارة المعرفة بأنها الإدارة النظامية للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها من خلال المنظمة.

كما عرفها البيلوي وعبدالعظيم (٢٠٠٧، ص ٨٤) علي أنها نظام توليد وعمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنها تشجيع وتوليد البيئة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال .

وتم تعريفها علي أنها هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة علي إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تصميمها في أنشطة إدارية مختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.

وترى الباحثة أن تعريف المعرفة هو استخلاص المعلومة في صورتها الأولية ويتم معالجتها حتي يمكن الاستفادة منها وتجميع المعلومات ذات المعنى لتسهيل عملية الفهم والوصول إلى تراكم خبرات وتعتبر المعرفة رصيد لا يستهلك وإنما رصيد يوظف ويتضاعف مع مرور الزمن .

أنواع المعرفة :

يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi، 1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما :

- المعرفة الصريحة **Knowledge Explicit** ، وهي المعرفة المنظمة التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.
- المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**، وهي المعرفة المحفوظة في عقول الأفراد وسلوكهم وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، وهي

معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وتعتبر إدارة المعرفة هي المعرفة ضمنية غير هيكلية ترتبط بالكفاءات البشرية وتتميز بالقدرة على صنع الفارق فيما يخص فعالية الأداء، لذلك يحتاج هذا النوع من المعارف إلى علاقات أنسائية تفاعلية تشجع على التبادل المعرفي وتساهم في تنمية راس المال الفكري .

ومن ناحية أخرى يركز (Spender، 1996، p98) على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي :

- المعرفة الصريحة الواعية Conscious Knowledge (التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة).
- المعرفة الموضوعية Objective Knowledge (وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة)
- معرفة ضمنية(وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة).
- المعرفة الآلية Automatic Knowledge (وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية).
- المعرفة التجميعية Collective Knowledge (وهي معرفة ضمنية أيضًا تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة) .

رابعا :- مشاركة المعرفة: (Knowledge Sharing)

لا يمكن الرهان في صنع التقارب الإنساني علي قوة العالم النفسي وحده ؛لأن غاية تحقيقه بحسب هنري جانين (Jenkins (2006) تظل مشاركة المعرفة مرتبطة بضرورة الأخذ بالبعد الاجتماعي والثقافي، لذا فنحن أمام ثورة الثقافة التي تستمد خصوصيتها الأساسية من إدارة الأفراد في المشاركة الفعالة، تتدفق المعرفة جيدًا

عندما يرى الأعضاء أن هناك مناحًا من الثقة، أن الأعضاء الذين يتبادلون المعرفة لديهم مصداقية ، وذلك تبادل المعرفة هو ثنائي الاتجاه. في المنظمات الصغيرة، هذه الشبكات يجمع بين التخصصات المختلفة، مثل الهندسة والتصميم والتسويق. لكن في المنظمات الكبيرة، تميل هذه التخصصات إلى الانفصال عن بعضها البعض المجموعات. عندما يحدث ذلك، تقوم المجتمعات بتطوير طرق مختلفة العمل وحتى اعتماد المفردات المختلفة، وأنها لم تعد تفهم بعضهم البعض. لا تزال المعرفة تتدفق بسهولة داخل التخصصات ولكن ليس عبرها (سيلي براون ، ٢٠٠٢ ص ٥١-٤٦).

تعد المشاركة المعرفية عملية من عمليات اداره المعرفة الهامه التي يجب تقاسمها ونشرها حيث انها تعني توزيع المعارف وتقاسمها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر، فمشاركة المعرفة تتيح الفرصة لاستفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر امكانيات افضل للابتكار والابداع والتطوير ، ويتم تدعيم المشاركة المعرفية من خلال عدة طرق منها :-

(المقابلات الاجتماعية والزيارات -العصف الذهني - أدوات تكنولوجيا المعلومات كالأنترنت وغيرها. وهناك تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة والتعلم والتنظيم وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات وفرق العمل الجماعية التي تؤدي إلى إبداع منتجات وأفكار جديدة وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءات المنظمة. وأن المنظمة الناجحة هي التي تركز علي تحويل المعرفة عن طريق جمع أفراد لديهم قدرات وفهم لتطوير العمليات لكي يؤديها بنفسهم .

واكد أيضا (Syed- Ikhsan & Rowland، 2004) أن العاملين دائما بحاجة لمحفز قوي يحفزهم على مشاركة المعرفة التي يحملونها، فمن غير الواقعي أن نفترض بأن جميع العاملين لديهم الرغبة بمشاركة المعرفة دون أن يأخذوا بالاعتبار ما الذي سيكسبونه نتيجة لهذا الفعل. وبهذا ينبغي على المدراء أن يدركوا أن التعاون ومشاركة المعرفة تحدث بشكل أفضل عندما يكون هناك نظام مكافآت مصمم بشكل

جيد، وإنطلاقاً من هذه الحقائق فقد أسست العديد من المنظمات أنظمة مكافآت من أجل تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة التي يحملونها.

وأوضح (Ling et al، 2009) أن المعرفة تنتج عن طريق الموارد الاستراتيجية التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية، ومن أجل امتلاك هذه الموارد قد تعتمد المنظمة على اختيار من يملكها عبر أنظمة الموارد البشرية والاختيار والتعيين أو مساعدة العاملين على اكتسابها عبر برامج التدريب والتطوير، في الوقت الذي فيه قد تمتلك المنظمة عاملين يحملون هذه المعرفة والتي إذ ما شاركوها مع زملائهم، فأنهم سيحققون فائدة أكبر للمنظمة مقارنة بأنظمة الاختيار والتعيين أو التدريب.

وقد بين (Reychav & Weisberg، 2009) ضرورة تقديم المنظمات الحوافز والمكافآت للتأثير في سلوك العاملين وتشجيعهم على تحقيق غاياتها، إذ تؤثر المكافآت والحوافز على علاقات التعاون والتبادل بين العاملين ورؤسائهم وزملائهم والمنظمة ككل .

كما يري (Sriratanaviriyakul & El-Den، 2017) أن مشاركة المعرفة تأتي من حقيقة أن الأفراد لديهم مناطق مختلفة من المعارف والخبرات، لذا فإن مشاركة تلك المعرفة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء بشكل عام، وتعد عملية التشارك في المعرفة أهم عملية في إدارة المعرفة، وسنحاول في هذا المبحث تقديم شرح عميق لهذه العملية.

ويمكن تعريف المشاركة المعرفية بأنها هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر الى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي:

١- يمكننا تفسير المشاركة المعرفية على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخترنة في أماكن مخصصة تخزن المعرفة من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون

علي المعرفة من أماكن تواجدها و يتفهمون هذه المعرفة للعمل بها واستخدامها .

كما أكد (Lam & Lambermount-Ford، 2010) على أنه من المهم على المنظمات التأكيد وبشكل أكثر جدية على استثمار المعرفة الموجودة فيها وذلك عبر تحفيز وتشجيع مشاركتها الخبرات والمعارف، ولكن من الصعب إجبار العاملين على مشاركة المعرفة مع الآخرين، فهم أقل نزعة للقيام بذلك كونهم يدركون بأن هذه المعرفة هي موجودات قيمة يفضلون الاحتفاظ بها لأنفسهم ما لم يتوفر محفزات قوية تحفزهم على مشاركتها. وعند هذه النقطة، يشير الأدب النظري إلى أن الأسباب المتعلقة باتخاذ العاملين لقرار مشاركة المعرفة التي يحملونها غير مفهومة ، وأن طبيعة العلاقة بين دافعية الفرد ومشاركته للمعرفة قد بقيت مجهولة غير معروفة وغير مفهومة. ويرى الباحثين أن المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك 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 مشاركة في المعرفة واعتبرت تجربة Duke et al (2013) هي المصدر المثالي للمعارف. ولما كان من المستحيل علي الفرد تجربة كل الأشياء، فإن تجارب الآخرين يمكنها أيضا أن تكون في صالح حامل المعرفة كلما كان هناك ثمة مجالات اتصالات بين الأفراد وتتميز الثقافة التشاركية بقدرتها علي تحقيق التواصل النوعي بين الأفراد تعمل علي تخطي الحواجز عبر طرح دعائم متنوعة وإتاحة فرصة متعددة لتشارك المعرفي والإبداعات.

كما ذكر العقيل (٢٠١٥ ص ٦٧) أن المشاركة المعرفية هي أهم عامل في سياسة إدارة المعرفة ويتطلب ذلك تبني عملية تعتبر في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية. لو امعنا التفكير في كلمة مشاركة فهي بكل تأكيد لا تعني نقلا مؤقتا لمقولة peter senge مؤسس جمعية المنظمة التعليمية "أن المشاركة المعرفية ليست تقديم معلومة لشخص أو الحصول علي أخرى لأن ذلك يعتبر تبادل

للمعلومات، تقاسم المعرفة يحدث عندما تكون الشخص مهتمة حقا في مساعدة الغير لتطوير قدرات ومهارات جديدة في العمل فهو عبارة عن خلق لعمليات التعليم .

وأوضح (Coakes 2003) أن عملية نقل المعرفة **Knowledge Transfer** هي الخطوة الأولى في عملية المشاركة المعرفية ، وتعني عملية نقل المعرفة وإيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " وضمن الشكل " المناسب " وبالتكلفة " المناسبة " .

وفي ضوء ذلك، يمكننا القول أن عملية نقل المعرفة للآخرين ليست هي عملية مشاركة المعرفة، فنقل المعرفة للآخرين يعتبر جزء من مشاركة المعرفة وليس المشاركة ككل بالتالي فإن عملية مشاركة المعرفة لا بد أن تكون من خلال التواصل المباشر مع الآخرين ويكون هناك العديد من المتصلين فتنتم عملية المشاركة الجماعية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تتواصل مع بعضها البعض عن طريق جلسات العصف الذهني والندوات والمؤتمرات.

وعندما أخذ (Heslin & Klehe 2006 p85) بالاعتبار الغايات التي يضعها الأفراد لتحقيقها، فإن الكفاءة الذاتية المدركة تعد واحدة من المؤشرات المشجعة لسلوك الأفراد، وخاصة في مجال مشاركة المعرفة، فقد ظهرت لتكون واحدة من أهم المحددات في تشكيل الاتجاهات والمواقف الإيجابية نحو مشاركة المعرفة .

ويبين (Hassan 2016 p97-100) أن مشاركة المعرفة في المنظمة تتأثر بسلوك الأفراد ومواقفهم تجاه مشاركة المعرفة، إذ أن المشاركة المعرفية المحدودة في المنظمة تؤدي إلى الفجوة المعرفية في المنظمة وهذه الفجوة المعرفية تحد من الإمكانيات التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، عملية مشاركة المعرفة تدور حول اكتساب الخبرة من الموظفين الآخرين في المنظمة وهذا يؤدي إلى مشاركة التعلم التنظيمي ومشاركة وسائل المناقشة وتبادل المعارف والخبرات والمعلومات مع الموظفين آخرين مثل ورش العمل والتدريب والشبكات الاجتماعية وغيرها . وعلي

هذا الأساس فأن مشاركة المعرفة تهدف إلى زيادة قيمة المعرفة فضلا عن ذلك سيكون لديهم القدرة علي خلق وتكييف المعرفة والهدف الأساسي من المشاركة المعرفية زياده القيمة المعرفية لا نها تعد مفتاح النجاح التنظيمي . كما أن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين كما تساعد علي تحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن تحقيق أهدافهم عبر العمل الجماعي التشاركي في المنظمة وتحفيزهم للحفاظ علي المنظمة والرقي بها، وينتج عن ذلك عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الإبداع فتصبح ثقافة متبعة للأفراد.

مما سبق تستنتج الباحثة أن المشاركة المعرفة هي عملية إتاحة الفرصة للأفراد للاطلاع علي هذه المعرفة وهو الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي والتشارك فيه لدعم وتطوير المعرفة وتطوير قدرات وتبادل المعلومات مهارات جديدة للأفراد وتحسين المستوى الفكري كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات تحقيق تلك الأهداف.

خامسا :- أهمية المشاركة المعرفية :- The importance of knowledge share

يرى (Hassan et al, ٢٠١٦) أن المشاركة المعرفية تعد أمر غاية في الأهمية لأن الموظفين يمثلون مصدر لكل من المعرفة الصريحة والضمنية لذلك ينبغي علي الموظفون تبادل الخبرات والمعرفة مع الموظفين الآخرين الذين هم في أمس الحاجة إليها من أجل أنجاز المهام بشكل جيد، وينبغي أن يتم مشاركة المعرفة مع مرور الوقت في المكان المناسب والوقت المناسب من أجل الحصول علي اقصى قيمة من المعرفة. ومع ذلك، فأن المشاركة المعرفية ليست مهمة سهلة تتطلب عملية طويلة للاكتشاف والتعلم مع ضرورة أن يأتي الزملاء معا ويتبادلون المعارف لتوليد قيمة معرفية جديدة.

وإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية : هي المعرفة أو المهارات التي يمتلكها الأفراد بحيث لا يمكن توصيلها بسهولة للآخرين، كما يكون من الصعب إخفاء الطابع الرسمي عليها وتحديدها لأنها تتضمن المسائل الفكرية مثل المعتقدات والتفكير وجهات النظر، وبالتالي فإن المشاركة المعرفية تركز بشكل أساسي علي العنصر البشري في إدارة المعرفة.

وقد ذكر DeBurm 2005 (من اهم خصائص المشاركة المعرفية): -

- ١- توفير أدوات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- ٢- خلق ومشاركة المعرفة هي عمليات لا تتجزأ عن كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
- ٣- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- ٤- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة بدلا من أن يتنافس البعض مع الآخر.
- ٥- تركيز المنظمة علي تطوير الأصول المعرفية واستغلالها الاستغلال الأمثل.
- ٦- توفير قنوات اتصال والبنية التحتية التكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

متطلبات المشاركة المعرفية :

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية المشاركة المعرفية في المؤسسة :

- ١- الهيكل التنظيمي المناسب : بدون تبادل المعلومات بين الأفراد، لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب علي المنظمات أن تحرص علي بناء هيكل تنظيمي حيث أن الهيكل التنظيمي يتيح فرص تقاسم المعرفة كما أنه يعمل علي خلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة مشاركة في المعلومات.

٢- فرق العمل: تتطلب عملية المشاركة المعرفية تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويجب أن تتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية المرتدة وقدرة الأعضاء علي تبادل الأفكار بسهولة.

٣- القيادة الفعالة: القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء الفريق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجيع علي حل المشكلات بطريقة فعالة وتحسين طرق العمل .

٤- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي آلية فعالة في إدارة المخازن المعرفية وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق العمل الافتراضية .

٥- التدريب: لا بد من الاهتمام بعملية تدريب العاملين علي استخدام وسائل وأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية المشاركة المعرفية.

٦- مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة المخازن من الآليات التي تضمن من خلالها المشاركة المعرفية من خلال عملية تدفق المعرفة وتزويد الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.

العقبات التي تعترض المشاركة المعرفية:

هناك عدد من العقبات التي يمكن أن تعيق تبادل المعرفة داخل المنظمات.

ومن أهم هذه العقبات فكرة أن المعرفة هي ملك وتملك ership مهم جداً، وواحدة من أفضل الطرق لمواجهة هذه الفكرة هي طمأنة الأفراد بأنه سيتم الحفاظ على التأليف والإسناد. بعبارة أخرى، لن يفقدوا الانتماء لمنتج المعرفة الذي قاموا بإنشائه، والحفاظ على العلاقة بين المعرفة والأشخاص الذين هم علي دراية به أمر بالغ الأهمية في أي نظام لإدارة المعرفة. وهناك فكرة سائدة للمعرفة كقوة، فكلما كانت المعلومات يتم تقاسم نشوتها بين الأفراد، والمزيد من الفرص للمعرفة حدث الخلق.

ومع ذلك، هناك خطر في مشاركة ما تعرفه، في معظم الحالات، يتم مكافأة الأفراد بشكل شائع على ما يعرفونه، فإن اكتناز المعرفة يؤدي غالباً إلى عواقب وخيمة مثل بناء الإمبراطورية، وإعادة اختراع العجلة، ومشاعر العزلة، ومقاومة الأفكار من خارج المنظمة. وأفضل طريقة لمعالجة المخاوف هو تكييف المكافآت وأنظمة الرقابة الموجودة في المنظمة، بمعنى آخر، من المهم التوقف عن مكافأة اكتناز المعرفة والبدء في تقديم حوافز قيمة لتبادل المعرفة. وسبب آخر شائع لعدم تقاسم المعرفة هو أن كليهما المزود غير متأكد من أن المتلقي سوف يفهم ويستخدم بشكل صحيح المعرفة و/ أو المتلقي غير متأكد من حقيقة أو مصداقية المعرفة في السؤال. تختفي كلتا القضيتين في سياق المجتمع، لأنه نظام ذاتي التنظيم يقوم باستمرار بفحص كل من المحتوى والتحقق من صحته. وأخيراً، فإن الثقافة التنظيمية والمناخ قد يساعدان أو يعيقان مشاركة المعرفة، فالثقافة التنظيمية تشجع الاكتشاف والابتكار سيساعد، في حين أن الذي يغذي العبقورية الفردية سوف يعيق. إن المنظمة التي تكافئ العمل الجماعي ستساعد في خلق مناخ من الثقة، في حين أن الثقافة القائمة على الوضع. وأيضا يمكننا القول أن من اسباب تردد الأفراد داخل المنظمة اشراك فيما يملكون من المعرفة (حجازي، ٢٠٠٥، ص ١٠)؟

- ١- الخوف من حصول الأفراد الآخرين علي ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- ٢- لخوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ، وبالتالي تعرض المنظمة الآخرين للضرر.
- ٣- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم ومعتقداتهم مصدر قوتهم، أي ما يملكون من معرفة ضمنية تميزهم عن غيرهم.
- ٤- الشعور بانقضاء الفائدة الشخصية (المصلحة)، فالأفراد الذين هم علي استعداد لاشتراك الآخرين فيما لديهم من معرفة، من المتوقع أن يجتمعوا عن مشاركة فيما لديهم من إحساس أو شعور فائدة أو تعويضا مكافاة وحوافز.

ويري دهش (٢٠٠٤ ص ٩٨) بعض عوائق المشاركة المعرفية هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم الوحيدة علي المعرفة يعطيهم السلطة اذا كانوا الطرف في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقله احتمال الاستغناء عنهم وهناك احتمال أكبر لحصولهم علي زيادة في الرواتب والأجور ومن وجهه نظر الفردية ليس هناك اي معني السماح لغيرهم لمشاركة في المعرفة والمهارات التي يتصفون في ظروف يتصف بالمنافسة.

في كثير من الاحيان يحدث فشل في تطبيق نظام إدارة المعرفة

ويشير (**thierauf, 2003**، دهش، ٢٠٠٤) إلى بعض العوائق التي توقف تنفيذ عملية المشاركة المعرفية وهي : العوائق التي تعترض تنفيذ المعرفة بشكل فعال تتمثل فيما يلي :

- ١- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
 - ٢- قد يكون نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية.
- معوقات المشاركة في المعرفة (علي، ٢٠١٣، ص ٩٣) :-

- ١-خوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات ما يمتلكون من معرفة ضمنية ينعكس في صورة فشل وإحباط متكرر.
- ٢-معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- ٣-مشاركة المعرفة بالخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- ٤-الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها مع الآخرين للمحافظة علي المكاسب المادية (الحوافز المكافاة).

■ دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار:

حيث تعبر المشاركة المعرفية عن عملية نقل وتداول المعرفة الصريحة والضمنية بين الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال عمليات الاتصالات البينية بين الأفراد وبعضهم البعض وبين المستويات الإدارية المختلفة على مستوى المنظمة، فهي تهدف بصورة عامة إلى حدوث نوع من التكامل فيما بين العاملين وبعضهم البعض وإيجاد نوع من التقارب في المستويات المعرفية ومشاركة المعلومات وتوضيح الأدوار والمسئوليات بين المستويات الإدارية المختلفة وفقا لما ذكره (Zheng, T. (2017, PP. 51-58)، بالتالي، فهي تلعب دورا متميزا في عمليات حل الصراعات التنظيمية بالمنظمة، بل وتفاذي حدوث الصراعات التنظيمية بين العاملين وبعضهم البعض وبين مستويات الإدارة المختلفة بالمنظمة، وذلك بفضل التقارب في المعرفة والوضوح في الأدوار والمسئوليات والمهام، فمن المعروف أن الصراعات التنظيمية تنشأ من وجود خلافات أو غموض في المسئوليات والأدوار ووجود تباين في المعرفة والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة (CHEN et al(2011, PP. 1005-1007).

وحاولت دراسة Falco & Summers (2019, PP. 62-76) التعرف على طبيعة العلاقة بين الكفاءة الذاتية للفرد وقدرته على صنع القرارات عالية الكفاءة، واستكشفت الدراسة من خلال ذلك ما إذا كانت الكفاءة الذاتية للعاملين تؤثر بصورة مباشرة على مشاركتهم في عمليات صنع القرار أم لا، وتبين أن الفعالية الذاتية تمثل أساس مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار، وذلك لأن المنظمات تستهدف من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار أن يكون للعاملين صوت مسموع في القرارات المتخذة وذلك لأنهم في الغالب هم المسؤولون عن تنفيذ هذه المهام المتعلقة بهذه القرارات، وبالتالي ينظر المديرون بعين الاعتبار للكفاءة الذاتية للفرد على أن لها أهمية جوهرية وتأثير قوي على مدى إمكانية مشاركته في عمليات اتخاذ القرارات، حيث تسعى المنظمات دائما إلى اتخاذ القرارات الأكثر كفاءة وفعالية بما يحقق لها أفضل النتائج ومن ثم فهي تركز على الأفراد الأعلى كفاءة للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار بها.

وقد عمدت المنظمات إلى توفير كافة الدوافع والحوافز لكلا من المديرين والقادة من جهة والعاملين من جهة أخرى وذلك لتشجيع القادة على مشاركة رؤوسهم في عمليات اتخاذ القرارات، ومن هذا المنظور اختبر العديد من الدراسات والبحوث دور

وتأثير التدريب على المشاركة في عمليات صنع القرار على المستويات الإدارية المختلفة، ووجدت أن التدريب يمثل أحد أهم الحوافز التي تدفع العاملين نحو تطوير الذات والتنمية المهنية وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية ولعب دور فعال ونشط في عمليات اتخاذ القرار، نظرا لأنهم يدركون أن تنفيذ المهام الناتجة عن هذه القرارات تقع على عاتقهم، ناهيك عن تحملهم للمسئوليات عن نتائج أداء هذه المهام Pacheco, G., & Webber (2016, PP. 183-200)

وركزت العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة على دراسة نظم الحوافز بالمنظمات وطبيعة وأنواع الحوافز والتأثيرات الناتجة عن نظم الحوافز على أداء المنظمة والمخرجات التنظيمية، واهتم الباحثون أيضا بأهمية المشاركة في عمليات اتخاذ القرار ومدى تأثيرات نظم الحوافز بالمنظمة على تحفيز العاملين للمشاركة في عمليات صنع القرار، وفي ضوء ذلك سعى (-Blaskova et al (2015, PP. 517) إلى استكشاف التأثيرات الناتجة عن نموذج صنع القرار المتبع بالمنظمة والعلاقة بين حوافز المديرين والعاملين وعمليات صنع القرار، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نظام الحوافز المطبق بالمنظمة ومستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، حيث تبين أن نظام الحوافز بالمنظمة له تأثير قوي على مدى رغبة المديرين في تشجيع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وله أيضا تأثير قوي على مدى رغبة العاملين أنفسهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحمل النتائج المترتبة على القرارات التي اتخذوها.

ولم تعد التأثيرات الناتجة عن التطورات التكنولوجية الحديثة مقتصرة على جانب واحد من الجوانب التنظيمية بالمنظمة، بل أصبحت تؤثر على كافة العمليات والأنشطة والممارسات بالمنظمة، حتى أصبحت المنظمة تعتمد بصورة شبه كلية في أداء عملياتها على تكنولوجيا المعلومات والأدوات التكنولوجية الحديثة، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات على مستوى المنظمة ليست بمعزل عن هذه التأثيرات، فقد ساهمت التطورات التكنولوجية بصورة مباشرة في تسهيل مشاركة المعلومات

والمعرفة على كافة المستويات بالمنظمة، مما جعل المعلومات حول الأحداث والعمليات والمهام المختلفة متوافرة لكل فرد بالمنظمة، وبالتالي أصبح العاملين أكثر دراية وأكثر معرفة وإماما بالمعلومات، مما عزز قدرتهم وصلاحياتهم لاتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات صنع القرار (Verma (2017, PP. 118-119).

■ أسلوب البحث ومنهجيته:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة.

اعتمدت الباحثة في إنجاز دراستها النظرية وكذا التطبيقية على مصدرين لجمع البيانات هما:

الدراسة النظرية: وفيها اعتمدت الباحثة على العديد من المراجع والأبحاث العلمية والتي تناولت متغيري الدراسة بما يمكن من إتمام الشق النظري.

الدراسة الميدانية: وفيها اعتمدت الباحثة على إعداد قائمة استقصاء مكونة من (٣٢) عبارة لقياس متغيرات الدراسة : المتغير المستقل بأبعاده الأربعة (٢٠) عبارة، و(١٢) عبارة لقياس المتغير التابع بأبعاده الثلاثة. وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها على العديد من الدراسات السابقة، واعتمدت في تصميم القائمة على مقياس ليكرت الخماسي.

هذا وقد تم تطوير القائمة وتحكيمها كما سيأتي في الحديث عن الصدق والثبات.

أ- حدود الدراسة:

• الحدود المكانية:-

تقتصر الدراسة علي قطاع البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، وقد وقع الاختيار علي محافظات الوجه البحري(محافظه الغربية – محافظة الدقهلية – محافظة الإسماعلية –محافظة الإسكندرية – محافظة كفر الشيخ – محافظة بورسعيد

(، حيث أنها تحتوي علي معظم قطاعات الأنشطة المختلفة وبها العديد من المناطق الصناعية، ويشتمل مجتمع البحث علي البنوك التجارية التابعة:
للقطاع العام (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة).

وبالنسبة للقطاع المشترك (البنك التجاري الدولي CIB، بنك الإسكندرية، بنك قطر الوطني الأهلي QNB)، ويمكن السبب وراء التركيز علي البنوك التجارية في أن البنوك تحتل مكانة الصدارة في هيكل الجهاز المصرفي المصري سواء من حيث الفروع أو الترتيب ضمن أفضل ١٠٠ بنك عربي ولأنها في حدود إمكانية الباحث وإمكانية الحصول علي البيانات التي تخص البنوك.

• الحدود الزمنية:-

تتمثل بمدة بدء الباحث بإعداد الجانب النظري للبحث وإجراء الجانب التطبيقي علي العينة محل الدراسة التي تبدأ من عام ٢٠١٩/٢٠٢٠

• الحدود البشرية:-

وتشتمل على العاملين ومديرين الفروع، وتقتصر الدراسة علي قطاع البنوك محافظات الوجه البحري.

• الحدود الموضوعية:-

اقتصرت الدراسة علي توضيح دور المشاركة المعرفية في الحد من الصراع التنظيمي.

• الحدود العلمية:-

بالنسبة لمتغيرات المشاركة المعرفية، سوف تقتصر علي الآليات الحديثة للتكنولوجيا، وتدريب العاملين، والحوافز والمكافآت، والكفاءات الذاتية.

ب- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

(١) **بيانات ثانوية:** وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من المراجع العربية والأجنبية وتم الحصول عليها عن طريق البحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكّن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة. وتشمل أيضاً النشرة الدورية لوحدة المعلومات بالموقع الإلكتروني للبنك المركزي.

(٢) **بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من الموظفين في البنوك محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكّن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

ت- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في البنوك (العامة والمشاركة) في محافظات الوجه البحري فقط واختيار ٣ بنوك قطاع عام و٣ بنوك قطاع المشترك ويرجع سبب اختيار الباحثة لها إلى تجانس مفردات العينة، أما مجتمع الدراسة الاستنتاجية فيتمثل في الموظفين في هذه البنوك، ويرجع سبب ذلك إلى أن الموظفين في البنوك (العامة والمشاركة) هم الأكثر استخداماً لأساليب المشاركة المعرفية.

(١) **عينة الدراسة:**

وتعرضها الباحثة في النقاط التالية:

• **نوع العينة:** تم الاعتماد على العينة ميسره، بسبب توافر شروط استخدامها والتي تتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها.

• **حجم العينة:** تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يزيد عن ١٠٠٠ مفردة، وعند

مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٣٨٤ مفردة. وبعد حساب معامل التصحيح لحجم العينة بلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة ويوضح الجدول (٢/٣) توزيع مفردات العينة على البنوك محل الدراسة.

يبلغ عدد الموظفون بالبنوك على مستوى محافظات الوجهة البحري بالقطاعين العام والمشارك أكثر من ١٠٠٠ مفردة،، وعلى ضوء برنامج Sample Size Calculator وبمعلومية مجتمع البحث، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ اتضح أن حجم العينة (٤٠٠) مفردة يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)
توزيع مجتمع وعينة الدراسة على البنوك العام والخاص

البنك	عدد الموظفون	نصيب البنك من العينة
بنوك القطاع العام		
البنك الاهلي المصري	14.000	105
بنك مصر	18.000	135
بنك القاهرة	7.500	56
بنك قطاع الخاص		
بنك الاسكندرية	4.500	34
بنك قطر الاهلي الوطن العربي vQNB	3.459	26
البنك التجاري الدولي CIB	5.983	45
الاجمالي	53.442	400

المصدر: من اعداد الباحث على ضوء السجلات عام ٢٠١٩

هذا وقد قامت الباحثة بتوزيع ٤١٠ استمارة علي عينة ميسرة، وتم استرجاع ٤٠٠ استمارة صحيحة وقابلة للتحليل بنسبة استجابة 97%. وبذلك تكون الباحثة قد غطت حجم العينة.

وفيما يتعلق بأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية لعبارات وأشكال المقاييس وانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف كأساس عند ترتيب الأهمية النسبية، وأيضاً للتفرقة بين الاتجاهات المختلفة لمفردات عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون Person correlation والذي استخدم لقياس صدق الاتساق الداخلي لمقياس المشاركة المعرفية، والصراع التنظيمي، وكذلك لتحديد مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ، وذلك لحساب معامل الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وكذلك معامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع.

■ خاتمة البحث والنتائج والتوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والعملية واختبار الفروض، تسلط الباحثة في هذا الفصل الضوء علي النتائج التي تم التوصل إليها، حيث يتم مناقشة نتائج الدراسة من خلال نتائج اختبار الفروض التي توصلنا إليها من خلال التحليل الإحصائي، كذلك عرض لتوصيات وخطة تنفيذها التي تخدم مجتمع الدراسة وذلك علي النحو التالي :-

أولاً، نتائج اختبار الفروض:

جدول (٢)

نتائج اختبار الفروض

الفروض	الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي	توجد علاقة تأثير معنوي لإجمالي المشاركة المعرفية علي المشاركة في اتخاذ القرار .	قبول الفرض الأصلي بأنه " توجد علاقة تأثير معنوي لإجمالي المشاركة المعرفية علي. والمشاركة في اتخاذ القرار .
الفرض الفرعي الأول	توجد علاقة تأثير معنوي الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار .	قبول الفرض الأصلي بأنه " توجد علاقة تأثير معنوي بين الكفاءات الذاتية و غموض المسؤوليات."
الفرض الفرعي الثاني	توجد علاقة تأثير معنوي التدريب والمشاركة في اتخاذ القرار .	قبول الفرض الأصلي بأنه " توجد علاقة تأثير معنوي للتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار .
الفرض الفرعي الثالث	توجد علاقة تأثير معنوي الاليات الحديثة للتكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار .	قبول الفرض الأصلي بأنه " توجد علاقة تأثير معنوي الاليات الحديثة للتكنولوجيا و المشاركة في اتخاذ القرار .
الفرض الفرعي الرابع	توجد علاقة تأثير معنوي للكفاءات الذاتية والمشاركة في اتخاذ القرار .	قبول الفرض الأصلي بأنه " توجد علاقة تأثير معنوي للكفاءات الذاتية و المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحثة

وكذلك توصل البحث الي النتائج التالية :-

- ١- تساهم المشاركة المعرفية في بناء العلاقات الاجتماعية التعاونية وتعمل علي نقل ونشر المعرفة وتقلل من حده الصرع القائم في منظمات الأعمال.
- ٢- الاهتمام بتطوير وتحسين البرامج التدريبية تؤدي إلى تحقيق المشاركة المعرفية.
- ٣- التدريب يؤدي الي تعزيز الثقة بالنفس وفع الروح المعنوية لدي الموظفين.
- ٤- كلما زادت الحوافز لتحفيز الموظفين علي المشاركة المعرفية كلما قل الصراع التنظيمي
- ٥- كلما زادت الكفاءات الذاتية والتدريب كلما زادت تفويض الصلاحيات وقل غموض المسؤوليات.

ثانياً، توصيات الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة نضع بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بالمشاركة المعرفية والمشاركة في اتخاذ القرار كما يلي :-

م	التوصيات	آليات تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ توصيه	المدة الزمنية
١	ضرورة اهتمام البنوك التجارية بوضع نظام حوافز لتحفيز العاملين على المشاركة المعرفية ونقل الخبرات واكتساب المعرفة.	إنشاء إدارة مسؤوله عن تخطيط ووضع نظم للحوافز والمكافآت.	الإدارة العليا.	شهر
٢	ضرورة اهتمام البنوك بوضع برامج تدريبية مكثفه لتعزيز المعرفة وتنمية مهارات ورفع كفاءات الذاتية لدي العاملين.	الاستعانة بكوادر بشرية مؤهلة لتدريب العاملين ووضع مؤشرات لقياس مدى الاستفادة من دورات التدريب.	الإدارة التخطيط الاستراتيجية بالإدارة العليا.	٣ شهور
٣	العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على التعاون والثقة ببعض البعض لتسهيل عملية المشاركة ونجاحها.	عن طريق عمل جلسات العصف الذهني والاجتماعات والندوات	الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة الوسطي المكونة من الموظفين بالبنك.	شهرين
٤	تحفيز العاملين على المشاركة المعرفية وتحقيق التقارب والانسجام في المهام وخفض مستويات الغموض فيما يتعمق بالمسؤوليات والصلاحيات.	تطوير وسائل الاتصال وتكنولوجيا الحديثة في عملية مشاركة المعرفية.	الإدارة العليا	شهر
٥	الاهتمام بالكوادر المتميزة ذات الكفاءات الذاتية العالية والعمل على تنمية قدراتهم للاستفادة من خبراتهم.	توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعدهم على الإبداع والابتكار.	الإدارة العليا	٤ شهور

■ المراجع:

اولا، المراجع العربية:

١. الببلاوي، حسن حسين وعبدالعظيم، حسين سلامة (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر.
٢. حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥)، "إدارة المعرفة: مدخل نظري، دار النشر عمان الأهلية، عمان.
٣. دهش، تقيم (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي العربي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي (جامعة الزيتون الأردن ٢٨ / ٢٦ إبريل).
٤. العقيل، ابتهاج (٢٠١٥)، "ثقافة المشاركة المعرفية تطوير المجتمعات التعليمية"، التعليم خارج الصندوق، متوافر على الرابط التالي: <http://learning-otb.com/index.php/tips-ideas/729-sharing-knowledge-culture>.
٥. على، أسامة محمد سيد (٢٠١٣)، "إدارة المعرفة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثانيا، المراجع الأجنبية:

1. Blaskova, M., Bizik, M., & Jankal, R. (2015). Model of decision making in motivating employees and managers, **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, Vol. 26, No. (5), PP. 517-529.
2. CHEN, Z. J., Zhang, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the Underlying Processes Between Conflict and Knowledge Sharing: A Work-Engagement Perspective 1, **Journal of applied social psychology**, Vol. 41, No. (5), PP. 1005-1007.
3. Coakes, E. (Ed.). (2003), **Knowledge management: Current issues and challenges**, IGI Global.
4. Dalkir, K. (2005). The knowledge management cycle. Knowledge management in theory and practice. Oxford: Elsevier, 25-46.
5. Donnelly, R. (2019), Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges, **Journal of Business Research**, Vol. 94, PP. 344-352.

6. Duke, B., Harper, G., & Johnston, M. (2013), Connectivism as a learning theory for the digital age, **In Exploring Spaces for Learning 2013 HETL Conference**, pp. 1-9.
7. Falco, L. D., & Summers, J. J. (2019), Improving career decision self-efficacy and STEM self-efficacy in high school girls: Evaluation of an intervention, **Journal of Career Development**, Vol. 46, No. (1), PP. 62-76.
8. Hassan, M., Ibrahim, A., Nawaz, M. S., & Shaukat, S. (2016), Knowledge sharing behavior of business teachers of Pakistani universities: an empirical testing of theory of planned behavior, **European Scientific Journal**, Vol. 12, No. (13).
9. Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006), **Self-efficacy. Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology**, SG Rogelberg, ed, 2, 705-708.
10. Jenkins, H. (2009), **Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century**, Mit Press.
11. Lam, A., & Lambermont-Ford, J. P. (2010), Knowledge sharing in organisational contexts: a motivation-based perspective, **Journal of knowledge management**, VOL. 14 NO. 1, pp. 51-66.
12. Lee, J. (2018), The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view, **Administrative Sciences**, Vol. 8, No. (2), P. 21.
13. Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009), Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 21, No. 2.
14. Maravilhas, S., & Martins, J. (2019), Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs, **Journal of business research**, Vol. 94, PP. 353-359.
15. Mola, L., Rossignoli, C., Carugati, A., & Giangreco, A. (2020), **Business intelligence system design and its consequences for knowledge sharing, collaboration, and decision-making: an**

- exploratory study.** In Information Diffusion Management and Knowledge Sharing: Breakthroughs in Research and Practice, IGI Global, pp. 382-402.
16. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**, Oxford university press.
17. Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019), How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach, **Journal of Business Research**, Vol. 94, PP. 313-319.
18. Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making?, **Personnel Review**, Vol. 45, No. (1), PP. 183-200.
19. Reyhav, I., & Weisberg, J. (2009), Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees, **Knowledge and process management**, Vol. 16, No. (4), PP. 186-197.
20. Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019), Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity, **Journal of Business Research**, Vol. 94, PP. 442-450.
21. Sriratanaviriyakul, N., & El-Den, J. (2017), Motivational factors for knowledge sharing using pedagogical discussion cases: students, educators, and environmental factors, **Procedia Computer Science**, Vol. 124, PP. 287-299.
22. Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004), Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, **Journal of knowledge management**, Vol. 8, No. 2, PP. 95-111.

23. Thierauf, R. J. (1999), **Knowledge management systems for business**, Greenwood Publishing Group.
24. Verma, Vishal (2017), Employee's participation in Decision making Process, **International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)**, Volume IV, Issue VI, PP. 118-119.
25. Zheng, T. (2017), A Literature Review on Knowledge Sharing, **Open Journal of Social Sciences**, Vol. 5, PP. 51-58.