

بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الأعمال

سعاد بن يحيى

أستاذة مساعدة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر



ملخص:

جميع المنظمات لها ثقافات، والثقافة سواء كانت جيدة أو سيئة فهي تعزز القيم والسلوكيات التي تدعم أو تثبط أهداف أي منظمة، لذلك فإن الثقافات التي تحول دون تبادل المعارف تشكل حواجز كبيرة تحول دون إنشاء والاستفادة من الأصول المعرفية التي أصبحت وسيلة للتميز في عصر المعرفة. من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبين خصائص ثقافة مشاركة المعرفة في المنظمات، وكيف يمكن بناؤها و تطويرها لتعزيز إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: مشاركة المعرفة، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، التغيير الثقافي، ثقافة مشاركة المعرفة.

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 تقوده المعرفة، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات، عصر لا يسمح للجمود بالديمومة بل يتيح الفرص للتنافس والبقاء للمتغير، حيث اضحت المعرفة اهم محدد للتفوق ومعيارا للبقاء في ظل الرغبة في التميز والمنافسة وظروف عدم اليقين، وقد ادى ذلك بالعنصر البشري الى احتلال الدور القيادي، باعتباره المورد الاساسي لتلك المعرفة الكامنة في داخله، والتي لا تستطيع التكنولوجيا استخراجها إلا اذا صرح بها حتى تصبح ظاهرة، وهذا التصريح هو سلوك 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 تثبط اهداف أي منظمة، في المنظمات المعاصرة تزايد الترابط بين الوظائف والتغير السريع مما أدى الى الانفجار المعلوماتي، بمعنى أن لدى الناس أجزاء من المعارف ولكن لا أحد يعرف كل شيء¹. لذلك فإن الثقافات التي تحول دون تبادل المعارف تشكل حواجز كبيرة تحول دون إنشاء والاستفادة من الأصول المعرفية التي اصبحت وسيلة للتميز في عصر المعرفة، وبالتالي فإن ثقافة مشاركة المعرفة تعتبر شرطاً أساسياً لخلق ذلك التميز.

في ضوء ذلك تجيب هذه الورقة البحثية عن الاشكالية التالية: ما أهمية مشاركة المعرفة في إدارة المعرفة وكيف يمكن

بناء ثقافة تدعم المشاركة في المعرفة؟**أولاً: إدارة المعرفة:****1.1. مفهوم ادارة المعرفة:**

يصعب التسليم بوجود تعريف محدد لإدارة المعرفة ، لاختلاف وجهات نظر الباحثين كل حسب توجهاته، وقد رصدنا بعض التعاريف ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

يعرف سكايرم skyrme إدارة المعرفة بأنها: "الادارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"²

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: " عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها، كما أنها محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة الى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً ومحمورياً في بناء نظم إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها"³

كما يعرف Cross إدارة المعرفة بأنها: " نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد البيئة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال"⁴

وتعرف على أنها: " هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص

المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي⁵

جاء هذا التعريف متناولاً جل جوانب إدارة المعرفة والتي تكون محل اهتمام المنظمة ومسؤوليتها، بدءاً بتوفير بيئة خالقة تعمل على تسهيل اكتساب المعرفة وتوليدها وفق استراتيجية محكمة للاهتمام بالكفاءات، ومن ثم تنظيم المعرفة وتخزينها ونقلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.... الخ

2.1. أهمية ادارة المعرفة:

إدارة المعرفة يمكن أن توصف أيضاً بدورها الذي تلعبه في خلق ميزات تنافسية مؤكدة للمنظمات⁶، وهذا ما أكد عليه سونغ وآخرون أنه من الملاحظ أن المعرفة هي مصدر استراتيجي يعطي للمنظمات ميزة تنافسية⁷

كما تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بقاء المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة⁸.

3.1. اهداف ادارة المعرفة:

تسعى ادارة المعرفة لتحقيق الاهداف والغايات الاساسية التالية:

- ❖ بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص او بتفادي التهديدات.
- ❖ هئية الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام العلم ومنتجات التقنية المتجددة الى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- ❖ توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.
- ❖ توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على اطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتنميتها، مما يؤكد ان المستوى المعرفي هو الاساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
- ❖ مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.
- ❖ اطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية⁹.

4.1. عمليات ادارة المعرفة:

1.4.1. إنشاء أو خلق المعرفة:

تتضمن إضافة مكونات جديدة أو استبدال المكونات الموجودة للمعرفة الضمنية والظاهرة للمنظمة¹⁰. ويحدث خلق المعرفة من خلال الاهتمام بالعلاقات التداونية أو التعاونية بين المعرفة الظاهرة والضمنية في المنظمة¹¹.

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.¹²

3.4.1. تخزين المعرفة :

ويتم تخزين المعرفة بالوسائل المختلفة وفي مستويات مختلفة في المنظمة لا تحتوي إلا على المعرفة الظاهرة الممكنة التخزين، بينما هناك معرفة ضمنية تحتاج للتخزين والحفاظ عليها، لذلك فإننا نؤيد الزيادات إذ يقول "أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية".¹³

4.4.1. المشاركة في المعرفة:

إن المشاركة في المعرفة هي أهم عامل في سياسة إدارة المعرفة.¹⁴ و يتطلب ذلك تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة والتي سيتم التركيز عليها لاحقاً من خلال الورقة البحثية.

لو أمعنا التفكير في كلمة (مشاركة) فهي بكل تأكيد لا تعني (نقل)، فوفقاً لمقولة بيتر سينج Peter senge مؤسس جمعية المنظمة المتعلمة: "مشاركة المعرفة ليست تقديم 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 التعلم".¹⁵

ويمكن تعريف مشاركة المعرفة بأنها تمثل التفاعل بين اثنين أو أكثر من المشاركين الذين تشملهم عملية نقل المعرفة، هذه العملية تتضمن مخزوناً معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة ومن خلال الاتصال مع متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقاً لمعرفة جديدة.¹⁶

5.4.1. نشر المعرفة:

يؤكد Fielden أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما تكون متوفرة بحرية¹⁷، وتتطلب عملية نشر المعرفة توفر الوسائل الملائمة وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والانترنت 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 المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، ويحدث ذلك بالتشجيع وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين.¹⁸

ثانياً: الثقافة التنظيمية :

حسب لينتون Linton يشير مصطلح الثقافة الى مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الانسانية في اي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم الى الصغار، بينما يرى تايلور Taylor أنها: " هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، وجميع العادات والقدرات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع".¹⁹

دخل مصطلح الثقافة في ادبيات الادارة في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، لكن هذا لا يعني أنه لم يكن للمنظمات ثقافات في السابق، وإنما الضرورة حتمت على المنظمات الاهتمام بهذا الجانب، وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة في البيئة.²⁰ وتعتبر الثقافة التنظيمية حسب شاين E.Shein عن "مجموعة من الافتراضات الاساسية لمجموعة معينة، ويتعلم من خلالها الافراد حل المشكلات الداخلية والتكيف الخارجي".²¹ وفي نفس الاتجاه عرفت الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من اساليب التفكير والإدراك والعمل المشتركة بين أفراد المنظمة.²² وبالتالي تم اعتبار ثقافة المنظمة فيما سبق بمثابة الاسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور الذي يساعد في حل المشكلات.

في حين اعتبر كيرت لوين Kurt Lewin الثقافة التنظيمية مجموعة من الافتراضات، المعتقدات، القيم ، القواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.²³ ومن جهة أخرى عرفت على أنها مجموعة القيم المشتركة بين أفراد المنظمة، وتحكم سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع آخرين من خارج المنظمة.²⁴

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان الثقافة التنظيمية مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك ويضع اصوله وقواعده ويوجهه، إذ أنها تشير إلى منظومة القيم، والمفاهيم، والرموز، والقواعد، والمعايير، والمعتقدات ، والافتراضات، والمعايير، والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للمنظمة، يشترك فيها جميع افرادها وتورث للأعضاء الجدد، وتخلق فهماً عاماً بينهم حول طريقة العمل الخاصة بالمنظمة والتي يتولد عنها تفرداتها، وتوجه سلوكيات الافراد اثناء العمل وفي تفاعلاتهم وعلاقاتهم ببعضهم وبالأخرين من خارج المنظمة وفي تعاملهم مع مختلف الظواهر والمتغيرات.

ثالثاً: ثقافة مشاركة المعرفة وأهميتها في تعزيز إدارة المعرفة:

اصبح اليوم مصطلح مشاركة المعرفة منتشرًا على نطاق واسع، باعتبار تقاسم المعرفة امراً ضرورياً لصحة غالبية المنظمات، حيث تبين البحوث أن الاستعداد للمشاركة مرتبط بشكل إيجابي مع الربحية والإنتاجية وبشكل عكسي مع تكلفة العمالة²⁵، ويؤكد الباحثون أن مشاركة المعرفة مرتبط طردياً بالنمو والابتكار وزيادة رضا العملاء، وزيادة القيمة للمساهمين، والتعلم، وأن مشاركة المعرفة تشكل قيمة المنظمة التي تعرف كيف ينجز العمل وكيف يفكر الجميع، ويمكن مشاركة المعرفة من خلال العديد من الوسائل المختلفة، كالحوارات والاجتماعات ، وقواعد البيانات، والإطلاع على افضل الممارسات، طرح التساؤلات... الخ.²⁶

من القضايا المهمة في إدارة المعرفة المشاركة بها ، التي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة، حيث توجه كل اهتماماتها وخططها من أجل تخطي العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.

إن النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.²⁷

يجب أن تكون ثقافة نشر المعرفة هي مبدأ وأساس العمل، ولإيجاد وإنجاح تفعيل هذا المبدأ تحتاج المنظمة - أياً كانت - إلى تشجيع الموظفين على العمل معاً بشكل أكثر فعالية للتعاون والمشاركة، ففي نهاية المطاف ستكون هذه المنظمة أكثر إنتاجية وإبداعاً، ولكن علينا أن نضع نصب أعيننا بعض الأمور الهامة:

✓ نحن نتحدث عن تبادل للمعرفة والمعلومات - وليس فقط تبادل المعلومات فهناك فرق بين المعلومة والمعرفة فالمعرفة تكون ناتجة عن تجربة وممارسة و اكتساب خبرة.

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

✓ تغيير الثقافة أمر صعب، فهي ليست تغييراً فحسب بل تعني رؤية العالم بطريقة ومنظور مختلف.²⁸

كما أن هناك أربع اسباب رئيسية توضح لماذا ينظر للثقافة كأساس لكيفية أو مدى مشاركة المعرفة²⁹ :

❖ الثقافة تحدد التوقعات للناس حول ماهي المعرفة الهامة.

❖ الثقافة تحدد مستوى العلاقة بين مستويات المعرفة، بمعنى ماهي الثقافة التابعة للمنظمة وما هي الثقافة التي يمتلكها الفرد.

❖ الثقافة تخلق سياقاً للتفاعل الاجتماعي حول المعرفة، كمثال ما هو العنصر الحساس، وما مقدار التفاعل أو التعاون المرغوب فيه، وما هي السلوكيات والتصرفات التي تكافأ وما التي يعاقب عليها.

❖ الثقافة تدعم الابداع ، وإدماج المعرفة الجديدة.

رابعا: التغيير الثقافي وخصائص ثقافة مشاركة المعرفة:

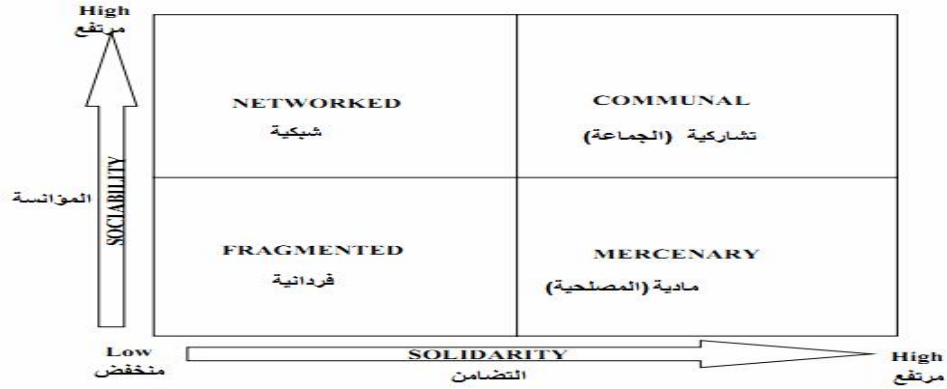
1.4. التغيير الثقافي:

في العصر الصناعي كانت غالب المنظمات معادية بقوة لمشاركة المعرفة، في هذا النوع من الثقافة تعتبر المعرفة قوة، لذا فاكتناز المعلومات هو سلوك طبيعي خاصة وأن المكافآت توجه إلى المساهمات الفردية، ولذا فإن التحدي امام القادة اليوم هو تغيير الثقافة الماثلة الى اخرى تشجع وتسهل مشاركة المعرفة وتدحض تفكير وسلوكيات العصر الصناعي.³⁰

وقبل أي تغيير ثقافي كتطبيق مشاركة المعرفة يجب فهم الثقافة الحالية للمنظمة أولاً حيث تمثل جميع الثقافات التنظيمية الى التفاوت من خلال بعدين هما المؤانسة والتضامن، وهذان البعدان يشكلان معظم ما نعرفه عن ثقافة المنظمة³¹، حيث تشير المؤانسة (Sociability) إلى العلاقات العاطفية وغير المادية الموجودة في المنظمة، أي الود بين أعضاء المنظمة، حيث تجعل العمل متعة، وتعزز العمل الجماعي، وتعزز تشارك المعلومات، وتخلق الانفتاح على الأفكار الجديدة، أما التضامن (Solidarity) فيشير إلى مدى تشارك أعضاء المنظمة في الأهداف والمهام، وهو يسهل لهم متابعة الأهداف المشتركة بشكل سريع وفعال بغض النظر عن العلاقات الشخصية، وتخلق التركيز الاستراتيجي، والاستجابة السريعة، والشعور بالثقة. ومن خلال الجمع والمواءمة بين هذين البعدين يمكن ان تكون ثقافة المنظمة واحدة من الانواع الاربع الموضحة في الشكل (1)، كل نوع له نقاط قوة ونقاط ضعف، وكل واحدة ليست أفضل من

الأخرى، وأيما منظمة على مدى هذين المقياسين تمثل نقطة بداية لفهم ثقافتها، وكيف ولماذا قد يرغب المديرون في تغييرها وسوف يتم شرح ذلك لاحقا³²:

الشكل 1: أربع أنواع أساسية لأشكال الثقافة التنظيمية



Source : Goffee, R. and G. Jones. "What holds the modern company together?", Harvard Business Review, November-December, 1996, pp. 133-148.

نحن نعرف القليل عن كيفية تغيير ثقافة المنظمة بفعالية، وحتى أقل من ذلك حول كيفية تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة³³، ونعلم أيضا أن التغييرات الثقافية تستغرق وقتا وجهدا، حيث أن التغيير عملية تقاس في سنوات وليس في أسابيع أو أشهر والعديد من المنظمات ترتكب خطأ كبيرا حيث لا تولي ما يكفي من الاهتمام المستمر للثقافة أين تكون الجهود المبذولة للتغيير ناجحة، حيث كتب معلم التغيير جون كوتر: "التغييرات في مجموعة العمل، في جزء من الشركة أو في الشركة بأكملها يمكن أن يتراجع، حتى بعد سنوات من الجهد، لأن المناهج الجديدة لم تركز بقوة على معايير وقيم الجماعة"³⁴.

لأحداث التغيير الثقافي يتطلب الأمر قدرا هاما من الاتصالات، لتحفيز الناس على التغيير، يجب أن تكون هناك رؤية مقنعة والتي تكون مرتبطة بشكل واضح باستراتيجية المنظمة، واهتمام الإدارة بحسن سير وحدوث التغيير، وإذا لم تكن قيمة التغيير واضحة بالنسبة للمنظمة والأفراد فانه من المرجح الفشل، خاصة وأن أنشطة إدارة المعرفة لا يبدو لها نهايات ملموسة كإدارة الإنتاج مثلا، لذا فإن السيد جون براون John Browne الرئيس التنفيذي لشركة بريتيش بيترول يوم يعتقد بان الرؤية والإستراتيجية هي المتطلبات المطلقة للتغيير إلى ثقافة مشاركة المعرفة، لأنها بكل وضوح جهود مركزة على ما هو مهم للشركة³⁵.

2.4. خصائص ثقافة مشاركة المعرفة:

و يشير كوتر أنه يجب اعتبار التغييرات الثقافية عوامل دمج للقيم والسلوكيات الجديدة في الثقافة القديمة للمنظمة، حيث تحتفظ المنظمة بنقاط القوة للثقافة القديمة وتقطف ثمار الثقافة الجديدة، كما أنه لا يوجد مجموعة خصائص موحدة لثقافة مشاركة المعرفة، إلا أن هناك ثلاث مجموعات من الصفات المميزة التي تبدو مرتبطة ارتباطا وثيقا بها:

❖ المنظمات ذات درجة عالية من التضامن والمؤانسة:

حيث تقوي المؤانسة ذات الدرجة العالية العلاقات اللازمة للتعبير عن وتقبل التفكير الإبداعي وخلق بيئة تدعم الأفراد على أداء مهامهم خارج إطار المتطلبات الرسمية لها، وتشجع أيضا سلوك المشاركة والمساعدة، أما مستويات التضامن العالية فتساعد الأفراد في الحفاظ على تركيزهم، إنها تبني الشعور بالثقة القائمة على أساس الجدارة والتمكن من الاستجابة السريعة والجماعية للتهديدات التنافسية في الصناعات، حيث بيئة الأعمال ديناميكية ومتعددة العلاقات، فالمنظمات ذات التضامن العالي والمؤانسة العالية لها حظ أكبر في الحصول على واستخدام المعلومات من مصادر متنوعة³⁶.

❖ المنظمات التي تركز على عمليات عادلة فضلا عن نتائج عادلة:

سعت المنظمات دوما لتحقيق نتائج عادلة فيما يتعلق بتوقعات موظفيها من أمور، مثل المكافآت والتعويضات والموقع في الهرم التنظيمي، والمتوقع هو عندما يحصل الناس على ما يستحقون يشعرون بالرضا على النتائج ويوفون بالتزامهم تجاه المنظمة، لذا ركزت الإدارات على عدالة النتائج كتوزيع العوائد، وتقديم الحوافز المادية والمكافآت وتقييم الأداء.

ومع ذلك فقد وجدت الدراسات الأخيرة أن هناك علاقة وطيدة بين عمليات المنظمة والاتجاهات والسلوكيات الناتجة، والعمليات العادلة هي أن تشرك الأفراد في القرارات التي تؤثر عليهم، لضمان أن كل شخص متأثر أو متضرر يفهم لماذا اتخذت القرارات بهذا الشكل، وتكون التوقعات المستقبلية واضحة.

المنظمات التي يُنظر إلى عملياتها على أنها عادلة يستجيب موظفوها طوعا، حيث وجدت دراسة أن المدراء الذين اعتقدوا أن عمليات المنظمة عادلة قدموا مستويات عالية من الثقة والالتزام، والتي بدورها ولدت تعاونا فعالا، وعلى النقيض عندما شعر المدراء بأن عدالة العمليات غائبة ادخروا افكارهم وسحبوا انفسهم³⁷.

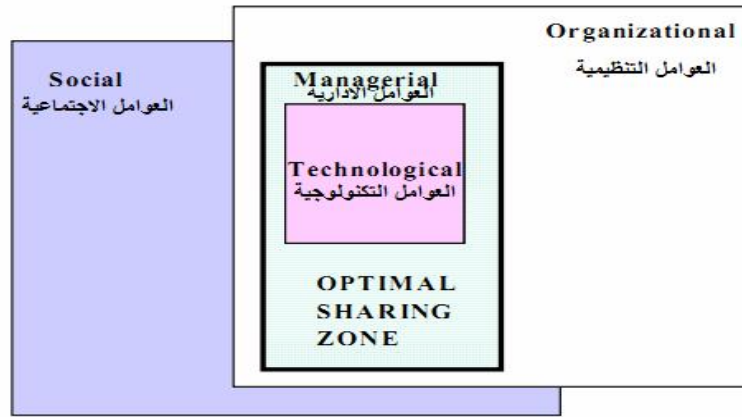
❖ المنظمات التي تقدر عمل موظفيها:

يستخدم سلوك المواطن لوصف مجموعة من الأعمال ذات الصلة بسلوكيات التعاون والتي تفوق وتتجاوز مهام الوظيفة المقررة، وقد ثبت أن لهذا السلوك علاقة إيجابية بتماسك الجماعة، والعمل الجماعي، والأداء، وحل المشكلات، والوقاية من المشكلات، كما أثبتت الدراسات الحديثة أن الموظفين الذين يقدّر رؤساؤهم أو أقرانهم أعمالهم فإنهم يميلون إلى إظهار درجات عالية من سلوك المواطن بالمقارنة مع غيرهم³⁸، والتقدير لا يكون بالضرورة ماديا بل قد يشمل المكافآت غير المادية، كالعطلة الطويلة، أو مذكرة شكر.

خامسا: محفزات ومثبطات سلوك مشاركة المعرفة:

يوجد أربع فئات من العوامل التي قد تحفز أو تثبط سلوك مشاركة المعرفة، الاجتماعية، والإدارية، والتنظيمية، والتكنولوجية، والتي تعتمد على بعضها البعض، وتتفاعل فيما بينها بشكل كبير لخلق الظروف المثلى التي تدعم وتسهل مشاركة المعارف، انظر الشكل (02):

الشكل 02: المنطقة المثلى لمشاركة المعرفة



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

1.5. العوامل الاجتماعية:

تبين البحوث أن المديرين يحصلون على ثلثي معلوماتهم من الاجتماعات وجهًا لوجه، أو من خلال الهاتف ويحصلون على الثلث فقط من الوثائق³⁹، فالناس يفضلون خمس أضعاف المرات الرجوع إلى أصدقائهم وزملائهم للإجابة على تساؤلاتهم أو حل مشكلاتهم، أكثر من اللجوء إلى مصادر المعلومات الأخرى⁴⁰، وكما نعلم فالإتصال الشخصي هو جزء أساسي من مشاركة المعرفة، وفي كثير من الأحيان يقتصر نقل المعرفة على مفاهيم مثل تسهيل الوصول إلى المعلومات، والاتصال الإلكتروني ومستودعات الوثائق⁴¹.

السياق الاجتماعي الذي يعمل فيه الأفراد على تشكيل حجر الأساس لجميع سلوكيات مشاركة المعرفة، هو أن الناس لن يشاركوا من لا يثقون بهم عن طريق السمعة أو الخبرة، فهؤلاء يحتاجون إلى زيادة عدد الذين يقدمون المعلومات وتقييم مصداقيتهم⁴²، حيث تعرف الثقة على أنها "هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني والذي يبنى على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة"⁴³، ويؤكد على ذلك يوسيرو وآخرون الذين يوضحون أن هذه النظرة للثقة تبنى على التوقعات للأفعال التعاونية والأمانة والتي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين⁴⁴.

ويؤكد وانغ أنه مما لا شك فيه أن الثقة هي المكون الأساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة، ويوضح أنه حينما يتواجد الأفراد معًا فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة أيضًا، ذلك أنه داخل البيئة ذات الثقة العالية فإن الأفراد أكثر احتمالًا لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة حيث يكون لديهم ميل مسبق لمشاركة المعرفة⁴⁵، وفي هذا السياق يذكر Tsai أن الثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها⁴⁶، ويضيف Zaheer أنها تخفض من تكلفة التبادل⁴⁷.

❖ خصائص عملية الثقة:

يشير Mayer إلى أن الخصائص الثلاث للموثوق فيه هي القدرة، والخيرية، والأمانة، والتي تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة⁴⁸، ويوضح Usoro أن ذلك يمكن النظر إليه أنه امتداد لتعريف Fukuyama للثقة وذلك من خلال دمج القدرة كعنصر محدد سلفاً لهذه الثقة⁴⁹، قد ذهب Misha إلى أبعد من ذلك حيث حدد أربع أبعاد للثقة هي الاهتمام، والاعتمادية، والكفاءة، والانفتاح⁵⁰، وهنا يمكن أن نعتد ثلاث خصائص استناداً إلى المفاهيم السابقة، وتعريف كل خاصية كما يلي:

٤ الثقة المعتمدة على القدرة:

يذكر Jarvenaa أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيراً في مجال محدد⁵¹، بينما يوضح Usuro أن هناك ديناميكية تنشأ عندما نأخذ في الحسبان وجهة النظر المتعلقة بالثقة المعتمدة على القدرة وذلك في تحفيز الجماعة على المشاركة، ويذكر أيضاً أن هذه الديناميكية تتمثل في نظرية التعلم الموقفي، ذلك أن الوافد الجديد للجماعة مشمول بأن يصبح ممارساً بارعاً، وهذه العملية تتضمن تعلم العضو من خلال التعليم الموقفي داخل مجال الممارسة المجتمعية⁵².

٤ الثقة المعتمدة على الخيرية:

يعرف Mayer الخيرية بأنها إدراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه نحو الوثائق⁵³، ويوضح Bromiley أن الثقة المعتمدة على الخيرية تبني على التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة سوف لن تأخذ مزايا إضافية من المشارك الآخر حينما تكون الفرصة مواتية، أو على الأقل سوف لن يكون هناك ضرر على مصالح الآخر، ويضيف Muthusany و White أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية كان بصورة واضحة ضد اقتناص الفرص أو البحث عن المنفعة الذاتية من خلال المكر أو الخداع⁵⁴.

ويشير Szulanski إلى أنه في تحليل الجدارة بالثقة على مستوى الفرد فإن الخيرية عادة ما يمكن تفسيرها بأنها النية على العمل والإنجاز بصورة غير مؤذية، وفي بيئة نقل المعرفة على مستوى الوحدة التنظيمية، فإن الفرد لا يتوقع الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة في حالة الفشل في النقل إلى متلقي هذه المعرفة، هذا إلى جانب أن القصور في الخيرية على مستوى التحليل الفردي يحدث غالباً في ظل القصور في الدافعية ومن ثم في الجهد اللازم في نقل المعرفة إلى المتلقي، وبالتالي يمكن استنتاج أن الخيرية في بيئة نقل المعرفة تكون متساوية مع دافعية المصدر في عملية النقل⁵⁵.

٤ الثقة المعتمدة على الأمانة:

يعرف Blau الأمانة بأنها إدراك الوثائق بأن إخلاص الموثوق به من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الوثائق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي تتطابق فيه الأفعال مع الوعود المقطوعة عليها، وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق به لديه نزعة قوية نحو العدالة⁵⁶.

بينما يناقش Roth و Sitkin كيف أن المدركات بالثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال الانسجام المدرك بين قيم الأفراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة، بالإضافة إلى أن المقاربة المنطقية الموجودة هي أن مقترحات القيم غير المنسجمة أو غير المتطابقة سوف تشجع على الشعور بعدم الثقة⁵⁷.

ويفسر Usoro هذا الفهم للأمانة بأن كل المدركات يتم اشتقاقها من السلوك السابق، ذلك أن تجانس واعتمادية السلوك السابق يخلق الثقة في الأفعال المستقبلية، فإذا توقع العضو أن السلوك المستقبلي للأعضاء الآخرين قد يكون أقل أمانة، فإنه من غير المحتمل أن يكون هناك استعداد لمشاركة المعرفة مع المجتمع، وعلى النقيض من ذلك فإنه من المحتمل جدا أن يكون هناك استعداد للتفاعل التعاوني حين تكون المدركات معبرة عن الأمانة، وتكون توقعات الاعتمادية للسلوك مرتفعة⁵⁸.

إضافة إلى أن القصور في ثقافة الإنفتاح يجعل حاملي المعرفة يحتفظون بمعارفهم لأنفسهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى خلق جو غير رسمي، يشعر من خلاله الأفراد بالراحة عند طلب المساعدة من الآخرين، كما أن مشاركة المعلومات والمعرفة تحدث بشكل أكبر 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 والحوافز، ودور المعلومات في المنظمة، هيكل السلطة، والمساءلة، وقد أظهرت الدراسات أن التركيبة الديمغرافية لموظفي المنظمة، وكبر حجمها الشديد، وفوارق الوضع الرسمي، لها تأثير سلبي على مشاركة المعرفة⁵⁹.

وقد حدد الباحثون العديد من السياسات والممارسات التي تحول دون مشاركة المعرفة، فمثلا بعض المنظمات تكافئ الإنجاز الفردي وليس الجماعي، أو تستخدم مقاييس الأداء التي لا تأخذ بعين الاعتبار مشاركة المعرفة، ومنظمات أخرى تهتم فقط بحماية المعلومات الرئيسية من الوقوع في أيدي المنافسين، والذي يقود إلى قواعد أمن تقييدية والتي بدورها تعيق مشاركة المعرفة داخليا، وخصوصا الإعتقاد المستمر لثقافة المنظمة أن خزن المعرفة هو القوة والمال، وإلى حين اقتلاع هذا المعتقد، فإنه لن تحدث أي مشاركة للمعرفة داخليا، بغض النظر عن مدى سعي المنظمة لتعزيزها⁶⁰.

بعض المنظمات خصصت 25% من تقييم أفرادها عن كيفية مشاركة واستخدام المعرفة، وهذه ليست فقط مكافآت للسلوك المرغوب، بل هي أيضا وسيلة للرقابة على حدوث ذلك، أما منظمات أخرى فاستخدمت ممارسات تقدير أقل رسمية بشكل كبير، مثل الشكر والجوائز، ووجدت أن هذا العمل أفضل من الأساليب الرسمية.

ويعد التدريب عملية أخرى والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مشاركة المعرفة، والتي غالبا ما يستهان بها، كما أن العمال لا يستخدمون تقنيات وأدوات المشاركة، لأنهم ببساطة لا يعرفون كيف تعمل أو لا يفهمون ما هي السلوكيات المتوقعة منهم ممارستها⁶¹، حيث أشار العديد من الممارسين من خلال خبرتهم، إلى أن مقدار الاحتياجات التدريبية لتغيير السلوك غالبا ما يتم إهمالها والتقليل من شأنها، ولذا فإن بعض المؤسسات التي أدركت ذلك نفذت برامج تدريب وتوجيه رسمية لمعالجة هذه الاحتياجات.

كما أن تسهيل عملية مشاركة المعرفة مهم أيضا، فاستراتيجيات جعل المعلومات مفيدة ومتاحة تعتبر صناعة ثقيلة تتطلب عمالة كبيرة، وتتطلب معرفة وبصيرة، حيث يجب على المنظمات أن تكون على استعداد لتوفير الموارد الكافية لدعم مشاركة المعرفة التي ترغب بها⁶². كما أنه يجب توشي الحذر عند تصميم إجراءات مشاركة المعرفة، والوثائق والأساليب، حتى لا تبدو معقدة جدا، فالإجراءات الأكثر طولا وتعقيدا هي الأقل احتمالا لتغيير السلوك⁶³.

3.5. العوامل الادارية:

اعتبر تحفيز 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 إخراجها قسرا من الآخرين، وذلك يحدث فقط إذا تعاون الناس طوعا برغبتهم⁶⁴، فالمدراء في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لهم قدر كبير من التأثير على كيفية أداء العمليات التنظيمية، أي مدى الشعور بعدالتهم، وكيف زاد التضامن والمؤانسة في نطاق تأثيرهم.

تلعب الإدارة دورا حساسا وخصوصا في قيادة جهود مشاركة المعرفة عن طريق القدوة، حيث يؤكد الباحثون باستمرار على أهمية القيادة في الاتصالات ذات الأهمية لتبادل المعرفة وممارسة ما يعظون به. وعلاوة على ذلك فإن المدراء هم الذين يجب عليهم تحديد وقت التدريب والمشاركة، وهم الذين يحددون مهام الوظائف ومتطلباتها، والتي يمكنها أن تحسن أو تعيق التعلم، وهم الذين يجب أن يقدررو ويكافئوا سلوكيات المشاركة التي ترغب المنظمة في تعزيزها، وهم الذين يقررون من يتم توظيفه ومن تتم ترقيته. وتلعب الاتصالات والحوارات المستمرة مع المدراء حول أهمية مشاركة المعرفة دورا هاما في خلق وتطوير هذا السلوك⁶⁵. والاتصالات لا تتضمن فقط الكلام والكتابة، بل أيضا كل ما يثير اهتمام الإدارة.

وكمثال شركة واحدة كانت فيها الإدارة ناجحة جدا في فعل هذا هي Nucor، وهي شركة تصنيع الصلب في الو.م.أ. قبل بضع سنوات وضع المدراء برنامج متكامل لدمج المعرفة في خططهم، هذه التوليفة تطور التدريب ومعايير جودة عالية مع التأكيد على الاحترام والثقة المتبادلة بين العمال، وعندما كان لابد من التضحية، فإن المدراء كانوا أكثر تضحية من العمال، فقد شاركوا كل بيانات الأداء مع العمال وتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات التطوير المقدمة، وأيضا بيانات المصنع تم مشاركتها، كما تم تدوير أفضل العمال بين المصانع لنشر المعرفة المشتركة، وتمت برجة زيارات ولقاءات بين المصانع، وأخيرا تم اضافة علاوات أكبر وحوافز لمواصلة رفع رسالة الشركة، وكنتيجه لهذه الجهود، فإن الشركة حققت عائدا أعلى من متوسط الارباح⁶⁶.

4.5. العوامل التكنولوجية:

آخر وربما أقل حافز لسلوك مشاركة المعرفة هو التكنولوجيا، فتكنولوجيا المعلومات تجعل الاتصالات ممكنة وتسمح بمشاركة المعرفة ولكنها لا تحفز عليها، وفي الواقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات دون مراعاة العوامل الأخرى التي تحفز سلوك مشاركة المعرفة لن يؤدي إلا لتعزيز السلوك القائم⁶⁷. وفي أحسن الاحوال تعتبر تكنولوجيا المعلومات عنصرا تكميليا لنشاطات إدارة المعرفة، وفي اسوأ الأحوال يتم الإستغناء عنها⁶⁸.

وعلى الرغم من هذه الحقائق، إلا أن تكنولوجيا مشاركة المعرفة تأخذ حصة الأسد من الاهتمام ومن الموارد، ربما لأن مختصّي تكنولوجيا المعلومات هم أكثر المرشحين لفهم إدارة المعرفة، حتى وإن كان لديهم نظرة شمولية آلية عن كيف يتم ذلك⁶⁹. ومع ذلك، فإن مستخدميها المحتملين لا يعلمون بوجود هذه التكنولوجيا أو لا يعلمون كيف يستخدمونها بفعالية⁷⁰. حيث أن هناك مجموعة مشاكل متعلقة بالتكنولوجيا تتضمن:

- ❖ **تصميم رديء:** غالب التكنولوجيا ليست مصممة للأعمال التي يقوم بها الأفراد فعلا، فهي ملائمة فقط للأعمال التي يعتقد المختصون أنه يجب على العمال القيام بها.⁷¹
- ❖ **سوء الاستخدام:** الأفراد يستخدمون التكنولوجيا فقط إذا كانت تمنحهم: طريقة سهلة للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها، وواجهات فعالة، توزيع خدمة بجودة عالية.⁷²
- ❖ **الفشل في اختيار الوسيلة الملائمة للمحتوى:** يمكن للتكنولوجيا تسريع انتشار المعلومات في المنظمة، وخاصة إذا كانت مشتتة جغرافيا (لها عدة فروع)، ومع ذلك فهي ليست وسيلة فعالة جدا من أجل المعلومات الضمنية، ولذلك فإن أفضل طريقة للمشاركة يمكن استخدام التكنولوجيا للتواصل بين الأفراد والخبراء بشكل مباشر⁷³.
- ❖ **نقص التخصيص:** ليس كل مستخدم الموارد المعرفية لهم نفس الاحتياجات، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة، وإعداد برامج وتطبيقات مناسبة لكل فئة.

وباختصار فإن تصميم تكنولوجيا لمشاركة المعرفة يتطلب اهتماما خاصا بالعوامل الاجتماعية، والتنظيمية، والإدارية التي تقود السلوك، حينها فقط يمكن تطبيق التكنولوجيا بشكل فعال لدعم وتعزيز سلوكيات مشاركة المعرفة، والتي هي قابلة للتسهيل التكنولوجي.

سادسا: تقدير مراحل بناء ثقافة مشاركة المعرفة:

مما سبق نجد أن بناء وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة هو عملية تغيير متعددة المراحل، وتحتاج المنظمات إلى تقدير متى 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 الرئيسيين يملكون المعلومات والاتصالات اللازمة للقيام بوظائفهم على أكمل وجه، وتعزيز مشاركة المعرفة في هذا المستوى يجب أن يتضمن إعداد قوائم لجهات الاتصال، وقواعد بيانات أكثر سهولة للوصول إليها بيسر، وتشجيع التفاعل والتواصل والتغذية العكسية بين أعضاء الفريق.
- ❖ وعندما تدرك المنظمة أن ذلك قد أصبح ضروريا ويتم أخذه بعين الاعتبار، حينها تكون على استعداد للاستثمار وذلك بالتأكد من أن العمليات التنظيمية والمدراء يدعمون سلوك مشاركة المعرفة من خلال التدريب، والحوافز، والمنشآت القاعدية، وقابلية الاستخدام، والتركيز على النشاطات ذات القيمة المضافة كدمج أدوات وآليات إدارة المعرفة في عمليات وممارسات المشروع.
- ❖ وختاماً عندما تصبح المعرفة عنصر كفاءة فعلية فإن المنظمة تركز على الاستراتيجيات أكثر، ومشاركة أكثر للمعرفة، وهذا يشمل تضمين للمعرفة في كل مجالات عمل المنظمة وثقافتها، وفي هذا المستوى إذا استغلت المنظمة

حقيقة ما تعرف تعتبر أنها تملك ثقافة نشر معرفة واعية، إلا أن هذا التطور يأخذ عدة سنوات من العمل المتأني المستمر والمراقب.

خلاصة:

إن الثقافة الداخلية المقاومة لمشاركة المعرفة تمثل أقوى العقبات الواجب التغلب عليها عند تطبيق إدارة المعرفة، والعقبة الأقوى بعد إدراك الحاجة إلى إدارة المعرفة هي ثقافة ادخار المعرفة، وقد تم تحليل هذه النقاط سابقاً، وتم التوصل إلى أن مشاركة المعرفة تعتبر تحدياً بالنسبة للمنظمات رغم الذكاء المعرفي الذي تتمتع به المنظمة، لأن الثقافة صعبة التغيير، كما أنه غالباً ما يُساء تقدير الجهود المطلوبة لتغيير كيفية عمل المنظمات.

ولتغيير الثقافة إلى ثقافة مشاركة المعرفة يتطلب الأمر سنوات من الجهد الموجه للعناصر التنظيمية، والاجتماعية، والإدارية، وأيضاً التكنولوجيا الموجهة للسلوك، وقد تم تحديد عدد من المراحل التي من خلالها يمكن بناء وتطوير ثقافة واعية لمشاركة المعرفة.

الهوامش والمراجع:

1-Stauffer, D. "Why people hoard knowledge", Across the Board, September 1999, V. 36, No. 8.

2-الببلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم. إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، 2007، ص: 84

3-حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، عمان، 2005، ص: 24.

4-العلي +عبد الستار، قندليجي عامر إبراهيم، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 27

5- لماذا الاهتمام بإدارة المعرفة، متاح على الموقع:

<http://www.moe.gov.jo/EDSS/Know/K3.htm>

6-Chuang, shu-Hui. 2004. A Resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert Systems with Applications**, 27(2004), PP 459-465.

7-Song, Seokwoo and Nerur, Sridhar and Teng, James T. C. 2007. An Explanatory Study on the Roles of Network Structure and Knowledge Processing Orientation in work Unit Knowledge Management. **The Data Base for Advances in Information Systems**, Vol. 38, No.2, Pp.8-26.

8-العلي، عبد الستار، وقندليجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 275.

9-عشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.

10- Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy. 2001. Review: Knowledge Management and knowledge systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 25(1): 107-136.

11-Roth, Jonas. 2003. Enabling Knowledge Creation: Learning from an R&D Organization. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 7. No. 1. PP 32-47.

12-Durand, T., 2000. L'alchimie de la Competence. **Revue Française de gestion, Competence de la theorie au terrain**, N.127.

13-الزيادات، محمد عواد. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2008.

14-Bukowitz, Wendi and Williams, Ruth. 2001 . Knowledge Management Fieldbook. Knowledge Management/Learning Business trust. **Business Digest**, February 2001. Pp 1-8.

15-العقيل، ابتهاج، ثقافة مشاركة المعرفة.. مفتاح تطور المجتمعات التعليمية، 2015، متاح على الخط ، الموقع:

<http://learning-otb.com/index.php/tips-ideas/729-sharing-knowledge-culture>

16-Usono . A , et al.2007. Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice, **knowledge Management Research & Practice**, vol.5,pp.199-212.

17-العلي وآخرون، مرجع سابق.

18- الزبادات، محمد عواد، مرجع سابق، ص 103.

19-العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، عمان، ط5، 2010، ص 309.

20-Eric Delavallée, **La culture d'entreprise (pour manager autrement)**, éd d'organisation, paris, 2002,p22.

21-Détrie Jean Pierre, **Strategor,Politique générale de l'entreprise** , Dunod, paris ;2005, p676.

22- Olivier Meier, **Management interculturel (stratégie, organisation, performance)** , Dunod, Paris, 2008, p10.

23-حريم حسين ، ادارة المنظمات، دار الحامد، عمان، ط1، 2003، ص 262.

24-عزاوي عمر ، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص 61.

25-Jarvenpaa, S. and D. Staples. "The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants", **Journal of Strategic Information Systems** 2000 (9), pp. 129-154.

26-Heather A. Smith, James D. McKeen , **Queens University School of Business** Kingston, Ontario Canada K7L 3N6

27-ياسين سعد غالب، ادارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، الاردن، 2007، ص: 52-56.

28-العقيل، ابتهاج، مرجع سابق.

29-DeLong, D. and L. Fahey. "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", **The Academy of Management Executive**, November, 2000, V. 14, No. 4, pp. 113-127.

30-Heather A. Smith, *ebid*.

31-Goffee, R. and G. Jones. "What holds the modern company together?", **Harvard Business Review**, November-December, 1996, pp. 133-148.

32-Heather A. Smith, *ebid*.

33-Connelly, C. "Predictors of knowledge-sharing in organizations", unpublished Master's Thesis, August 2000, Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, Ont.

34-Kotter, John. **Leading Change**, **Harvard Business School Press**, Boston, 1996.

35-Proekesch, S. "Unleashing the power of learning: an interview with British Petroleum's John Browne", **Harvard Business Review**, September-October 1997, pp. 5-19.

36-Goffee, R. and G. Jones, *ebid*.

37-Kim, W. and R. Mauborgne. "Fair process: manageing in the knowledge economy", **Harvard Business Review**, July-August 1997, pp.65-75.

38-Podsakoff, P.M., Ahearne, M. and MacKenzie, S.B., "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 82, 1997, pp.262-270.

39-Davenport, T. "Saving IT's soul: human-centered information management", **Harvard Business Review**, March-April, 1994, pp. 119-131.

40-Cross, R and L. Baird. "Technology is not enough: improving performance by building organizational memory", **Sloan Management Review**, Spring 2000, V.41, No. 3, pp. 69-78.

41-Davenport, T. 1994; *ebid*.

- 42-Davenport, Thomas. Working Knowledge, **Harvard Business School Press**, Boston, 1998.
- 43-Fukuyama F. 1995. Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity, **The Free Press**, New York. P .26.
- 44-Usoo . A , et al.2007, ebid.
- 45-Wang,J-K. , Ashleigh.m. & Meyer. E. 2006. Knowledge sharing and team trustworthiness: it's all about social ties!, **knowledge Management Research & Practice**. Vol.4, pp. 175-186.
- 46-Tsai ; W., S. Ghoshal. 1998. Social capital and value creation : The role of intrafirm networks , **Academic Management Jornal**, Vol. 41. No.4, pp. 464-476.
- 47-Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**.Vol.9, No.2, pp. 141-159.
- 48-Li , l. 2005. The effects of of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra-and inter-organizational relationships, **International Busniss Review**. Vol.14, pp. 77-95.
- 49-Usoo . A , et al.2007, ebid.
- 50-Mishra; A.K., 1996. Organizational responses to crisis : the centrality of trust.
- 51-Jarvenpaa, S. and D. Staples. 1998. ebid.
- 52-Usoo . A , et al.2007, ebid.
- 53-Mayer, R.C. , Davis, J.H, Schoorman, YD., 1995. An integrative model of organizational trust, **The Academy of Management Review**. Vol.20, No.3, pp. 709-734.
- 54-Muthusamy, S.K , and White, M.A. 2005, Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social Exchange View, **Organization Studies**, Vol.26, No.6, pp. 415-441.
- 55-Szulanski, G., Cappetta , R. and Jensen, R.J. 2004, When and how trustworthiness matters: Knowledge transrer and the moderating effect of causal ambiguity, **Organization Science**. Vol.15, No.5, September-October, pp. 600-613.
- 56-Muthusamy, S.K , and White, M.A. 2005, ebid.
- 57-Sitkin., S.B. and Roth., N.L. 1993, Examining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust, **Organization Science**. Vol.4, pp. 367-392.
- 58-Usoo . A , et al.2007, ebid.
- 59-Connelly, C. 2000, ebid.
- 60-Davenport, T. 1994; ebid.
- 61-Connelly, C. 2000, ebid.
- 62-Davenport, T. 1994, ebid.
- 63-Davenport, T. 1998, ebid.
- 64-Stauffer, D. 1999, ebid.
- 65-Philips, T. "The truth about sharing knowledge", **Director**, July 1999, V. 52, No. 12, p. 75.
- 66-Gupta, A. and V. Govindarajan. "Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel", **Sloan Management Review**, Fall 2000, V. 42, No. 1, pp. 71-80.
- 67-Davenport, T. 1994, ebid.
- 68-Cross, R and L. Baird. 2000, ebid.
- 69-Eckhouse, J. "Sharing knowledge isn't easy yet", **Information week**, April 16, 1999, p. 99.
- 70-Connelly, C. 2000, ebid.
- 71-Hickins, M. "Xerox shares its knowledge", **Management Review**, September 1999, V. 88, No. 8, pp. 40-45.
- 72-Griffiths, J-M. "Social, behavioral and ethical factors", **Bulletin of the American Society for Information Science**, Dec. 1999-January 2000, V. 26, No. 2, pp. 21-22.
- 73-Drucker, D. "Knowledge management: theory doesn't equal practice", **Wall Street & Technology**, January 29, 2001.