مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع-جامعة جيجل ISSN: 2661-7331
المجلد: 08 العدد: 03 (2025).ص- ص:30- 42 EISSN : 3769-2773

أعمال الملتقى الوطني: واقع تقاسم المعرفة عند الباحث العلمي في الجامعة الجزائرية
قسم علوم الإعلام والإتصال. جامعة جيجل. 06 ماي 2024

إدارة موظفي المعرفة والتشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية

Knowledge management and knowledge sharing in University institutions

فضيلة سيساوي[1*]، هبة ياسف[2]
[1]جامعةمحمد الصديق بن يحى– جيجل- (الجزائر)،sissaoui@univ-jijel.dz
[2]جامعة محمد الصديق بن يحى– جيجل-(الجزائر)،hiba.yacef@univ-jijel.dz

ملخص: تتناول الدراسة الحالية إشكالية دور إدارة موظفي المعرفة في تحقيق التشارك المعرفي بالجامعة، هذا التشخيص لحالة هذه المؤسسة يتم الكشف عنه من خلال عمل إدارة موظفي المعرفة على توجيه، وتنمية واستقطاب موظفي المعرفة، باعتبارهم صناع المعرفة ،باعتبارها مساهمات تعكس أفعال هؤلاء الأعضاء ودفعهم نحو مشاركة معارفهم الكامنة ،نظرا لأهمية التشارك المعرفي الذي يعتبر من بين المواضيع الحديثة الذي يبنى عليها العمل المعرفي، وفي الختام تنوه الدراسة إلى أن تعمل إدارة موظفي المعرفة على تحقيق التشارك المعرفي عن طريق عمليات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ،إدارة المعرفة،التشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية .

Abstract: The present study examined the problematic role that knowledge management plays in achieving knowledge sharing at the University. We will try to reveal the state of this institution through the role of knowledge management who works to guide, develop and attract knowledge staff knowledge makers as contributions that reflect their behavior and motivate them to share their underlying knowledge.

Due to the university administration's lack of awareness of the importance of knowledge sharing, one of the modern topics upon which knowledge work is based,As part of this study, we will attempt to guide knowledge staff management in dealing with knowledge management processes so that knowledge sharing can be achieved, It is difficult to achieve the conceptual vision embodied in the general hypothesis in such a field unless the University Administration works to develop a method of knowledge sharing that is commensurate with the functional, intellectual, and organizational characteristics of knowledge staff and the administration of the University.

Keywords: Knowledge, knowledge management, knowledge sharing in academic institutions

[*]المؤلف المرسل

1. مقدمة:

أدت التحولات، والتغيرات التي شهدتها المؤسسات الجامعية في مختلفالمجالات العلمية المعرفية، والتنظيمية إلى تزايد الحاجة لإنتاج المعرفة، والإبداع العلمي في شتى التخصصات، لهذا تحرص الجامعة الجزائرية على توفير المتطلبات المادية البشرية، الفكرية التي من شأنها أن تساهم في تحسين انتاجيتهافي المعارف العلمية،والتي تشكل أهم وظيفةبالمؤسسات الجامعية، لذلك تسعى معظم هذه المؤسسات لاعتماد الإنتاج العلمي كمعيار أساسي لتصنيفها،من أجل تشجيع موظفي المعرفة على الإنتاجية المادية، والفكرية مثل الاختراع، التأليف، والنشر العلمي في مختلف الوظائف، والأدوار الفكرية أو الإدارية.

في سبيل ذلك تسعى الجامعة الجزائرية اليوم إلى إنتاج معارف من خلال تركيزها على التعليم الإلكتروني والتوسع فيه، والمزج بين الدراسة النظرية، والتطبيقية، بحيث يكون موظف المعرفة قادرا على تطبيق معارفه في مختلف الوظائف البيداغوجية، البحثية، والإدارية، ويزيدفي كفاءته، وخبرته مما جعل الجامعة تستقطب أو تجذب هؤلاء الموظفين، وتعمل على تفعيل توظيفهم خدمة لأهدافها.

حول الأفكار السابقة تحاولالدراسة الحالية تناول موضوع إدارة موظفي المعرفة وتحقيق التشارك المعرفي في المؤسسات الجامعية، انطلاقا منالكيفيةالتي تعمل بها هذه الإدارة بكل أبعادها: البعد الفكري، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد الماديعلى تحقيق التشارك المعرفي بين الموظفين داخل بيئة العمل، من خلال التساؤل الرئيسي التالي: كيف تعمل إدارة موظفي المعرفة على تحقيق التشارك المعرفي عن طريق عمليات إدارة المعرفة؟

2. مفاهيم الدراسة:

1.2 موظف المعرفة

مصطلح موظف المعرفة محرك أساسي للعصر الحالي، الذي يدفع بالقدرات الفكرية نحو تحقيق ميزة تنافسية بين المهنيين، حيث أصبحت من أكثر عوامل التمايز لإنتاج أفكار جديدة في ظل الاقتصاد المعرفي القائم على المعرفة. ويمكن القول أن موظفي المعرفةهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفيرالدعم، والإسناد المهني، ويقومون بجمع المعلومات، وتصنيفها، وجدولتها،وخزنها، والاستجابة لكل الطلبات حيث يمثلون الكفاءة بمهامهم.

ومادام موظفي المعرفة كذلك فإنه لا يمكن تصورهم مستقلين عن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بحيث لا تجد معناها إلا في علاقتهم بعملية الممارسة الميدانية أو بتطبيق الفهم التصوري الذي ذهب إليه **"ثربيانتي"** عندما اعتبر أن هؤلاء الموظفين المعرفيين أشخاص يحولون العمل، والخبرة الشخصية إلى معرفة من خلال التقاطها،تقسيمها،تطبيقها،مشاركتها، ونشرها داخل المنظمة لحل مشاكل محددة(منصور، 2020، الصفحات 171-172).

تأسيسا على الفهم السابق لمفهوم موظفي المعرفة، وأهميتهم القصوى بالنسبة للإدارة في تحقيق أهدافها، يقودنا هذا الفهم إلى تحويل النقاش إلى أهميتهم في بيئة التعليم العالي أي الجامعة، مما يتطلب منهاتحليل وضعها المعرفي الحالي، وعملية التحليل هذه لا ينبغي أن تفهم خارج البناء المعرفي والوظيفي للبيئة الداخلية، وهي تعبر عن مقدرة في تشخيص هذا الواقع المعرفي في إطار معرفة تتعلق بأعمال موظفي المعرفة، وتوجيههم نحو خلق معارف جديدة تعمل على دعم، وإسناد الجامعة معرفيا.

وهو السبب الذي ركز عليه "**بيتردركر**" الذي يعتبر أب المعرفة، وأول من قدم مصطلح موظف المعرفة الذي أشار إلى أن الاقتصاد المعرفي ليس رأسمال، و لا الموارد الطبيعية إنما المعرفة التي يتمتع بها الموظف المعرفي على حد اعتباره أنهم "مهنيون يمتلكون وسائل الانتاج متمثلة في المعرفة، وأن اقتصاد المعرفة نتاج العمل المعرفي، والعامل المعرفي يقوم بتوليدها، ونقلها إلى أي مكان بدلا من إنتاج خدمات مادية(عفاف، الصفحات 7-8).

ورأى"**بوبر**Popper" في إطار مزج بين القدرات الكامنة والصريحة على حد اعتباره أن هناك "حاجة دائمة لنوع المعرفة التي يقدمها موظفي المعرفة سواءا كانت معرفة صريحة بها موثقة ومنشورة أو ضمنية كامنة في عقولهم"(حاتم، 2012، صفحة 59). نفهم مما سبق أن موظفي المعرفة مرتبطين بشكل وثيق بالتنظيم،وحسب ذلك تعمل إدارة موظفي المعرفة على درجة كبيرة بتحقيق أهداف التنظيم، كذلك من الضروري تقديم دعم لمعارف هؤلاء الموظفين،والعمل على نقل هذه المعلومات من عقولهم إلى أرض الواقع لتتشارك فيما بينهم، وتعمل على تحقيق كفاءة معرفية تنظيميةمن جهة أخرى.

المتأمل في واقع إدارة موظفي المعرفةيجد أن بنيتها ترتبط **ببعدها الاجتماعي** الذي يشجع على تكامل موظفيه وفق عملية اتصالية تبادلية للمعارف فقد عبر عن هذا"**روبرت ريش**" الذي "اعتبر أن موظفي المعرفة محللين رمزيين يعتمدون على قدراتهم في تحليل المهام التي تتطلب خبرات فنية عالية لكونهم مبدعين، ومفكرين"(علاء، 2005، صفحة 280).

من تحديد التعريفات السابقةتخلص الدراسة الحالية للتعريف **الإجرائي**التالي لموظفي المعرفة الذين هممأفراد يتمتعون برأسمال معرفييتجسدفي قدرات،مهارات، كفاءات، وشهادات، هذه السمات تمكنهم من تحديد مستوياتهم الوظيفية داخل التنظيم،وتجمعهم بعلاقاتاجتماعية تبادلية داخل بيئة تعاونية يتميزون بالثقة، والفعل التعاوني المنفتح ذو بعد اجتماعيتمكنهم من إنتاج معارف جديدة، وتقديم قيمة مضافة معرفية.

2.2 التشارك المعرفي

المعرفة هي فضاء للإدارة التشاركية، وهي مفهوم يتطور مع التطورات الحاصلة، والتغيرات التي تمر بها البنية التنظيمية للعمل المعرفي، مما يستدعي استيعابها في محلها الصحيح من قبل الموظفين في الإدارة.

ومادامت المعرفة هي المحرك الأساسي، والأول بالنسبة للعملية التشاركية أو المشاركة، لأي تنظيم مهما اختلف نوع ونشاط هذا التنظيم، فباقتران "التشارك" بمصطلح "المعرفة" يلتصق هذا النعت بكل أفعال الموظفين مشكلا ما يسمى بالتشارك المعرفي،بدافع تقاسم المعارف، والمعلومات بين الموظفين. والانتقال إلى المشاركة المعرفية يعني الانتقال من مفهوم المعارف الكامنة الخفية التي تمثل كفاءة ذاتية أو الأكثر تعقيد إلى مفهوم للمعارف الظاهرة، الصريحة،وبالتالي تعد إدارة موظفي المعرفة الإطار الذي يضمن التشارك، وتعمل على تحقيقه خدمة لأهدافها، وأهداف التنظيم.

تأسيسا على ما سبق تتطرق الدراسة الحالية إلى جملة من التعاريف التي حددت مفهوم التشارك المعرفي، ومن الباحثين الذين قدموا تعريفا للتشارك المعرفي الباحثان"Marzouk" و"Manef" حيث اعتباراه أنه"عملية تعلم تتم من خلال تبادل الأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات التي ترتبط بقوة الفرد على تحويل معارفه الضمنية للآخرين، وهو آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة(عماد، 2021، صفحة 256). وهو نفس المعنى الذي يمكننا فهمه من تعريف التشارك المعرفي الذي قدمه "**عبد الحافظ والمهداء**" باعتباره عملية تتم بين الأفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة، وهو لا يقتصر فقط على تبادل المعرفة

الصريحة المعلنة فقط في المؤسسة، إنما يتضمن أيضا المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر(سليمان، 2019، الصفحات 386-387)،باعتباره "عملية يتم من خلالها تبادل المعارف الضمنية، والصريحة بين الأفراد داخل المنظمة، لكن يزيد عنها في اعتماده على عمليات الربط العضوي: "كعملية الاتصالات، التعاون التفاعل، والتبادل التي يتم بين الأفراد مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة" (بورغدة، صفحة 846). حيث تم تقديم هذا التعريف تنويها للتعرف الذي قدمه "Hooffand" الذي يعتبر فيه أن التشارك المعرفي عملية تبادل، وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة، باعتباره أحد أهم الأنشطة الديناميكية للمعرفة من خلال نقل، وتبادل المعارف الضمنية، والصريحة"(حجيق، 2014، صفحة 192).

إن المتمعن في هذه التعاريف يلاحظ كيف يمتد هذا التشارك المعرفي من معارف ضمنية كامنة في عقول الأفراد إلى معارف ظاهرة صريحة، حيث تتم عملية نقل هذه المعارف التي تتمثل في مجموع الأفكار والخبرات، والمهارات، والمعلومات المشتركة بين الأفراد عن طريق أفعالهم التبادلية، الاتصالية والتفاعلية التي تدعم إدارة الموظفين في تفعيلها وفق عمليات إدارة المعرفة ،أيا كان الأمر، والغاية بالنسبة للموظف، يمكن القول بأن التشارك المعرفي ظاهرة تنظيمية اجتماعية اتسعت لتشمل اليوم جميع معارف وكفاءات الموارد التنظيمية، ليصبح تعريف التشارك المعرفي على النحو المعرفي أو المتضمن الوظيفي تعريفا لا يصف مدى، ودرجة الأهمية في هذا اللفظ، من أجل الوصول إلى تفعيل كفاءة الموظفين من أجل خلق: التكامل، والتقاسم، والتكيف داخل البناء الكلي. وسعيا للدخول في العلاقات التنظيمية التي تعتبر المشاركة هي الطريق لتحقيق معارف جديدة داخل الفضاء التنظيمي.

هذا الكلام سوف يبرر إلى حد ما تناول **المفهوم الإجرائي** لتشارك المعرفي انطلاقا مما تتضمنه الرؤية الموجهة لهذه الدراسة: هو عملية تقاسم، نقل، نشر المعلومات والأفكار، الخبرات، المهارات وتبادل المعارف، بين الأساتذة داخل البناء التنظيمي للمؤسسة الجامعة.

أما **المفهوم الإجرائي** لإدارة موظفي المعرفةفهي:الإدارة التي تصل بموظفي المعرفة إلى التشارك المعرفي إلى أن تصبح عملية،ووظيفية تقوم على سلسلة من العمليات الإدارية، والمعرفية المتتالية التي تعمل على توجيه، وتطوير وتنمية، واستقطاب، ذوي المهارات،والكفاءات ذوي المستويات العليا، كالخبراء والمتخصصين بوصفهم مبدعين، والمساهمة في الحفاظ على بقائهم، واستمرارهم، داخل البناء، والعمل علىدعمهم من أجل تحقيق التشارك المعرفية التنظيمي.

3. أهمية موظفي المعرفة:

موظفي المعرفة أفراد متواجدين في كل الأماكن داخل التنظيم ليس في خط واحد فقط، ونظرا لهذا التواجد القوي، تتجلى أهمية موظفي المعرفة في العديد من العناصر التالية أهمها:

- إن موظفي المعرفة "يتقنون الكثير من الرموز والمفاهيم التقنية والفنية الحديثة، والمعرفة الاحترافية المتخصصة". وبالتالي فهم يمتلكون القدرة على التعلم الذاتي والابداع والابتكار الذي يسمح لهم بمواكبة التطورات الفكرية والمعرفية داخل المؤسسات الجامعية.

- "يعتبر صناع المعرفة قوة معرفية تعمل كمصدر للقوة التنظيمية الجديدة" (Dariuszjemielniak, 2014, p. 2)وبالتالي فهم لديهم القدرة على الابداع والابتكار، وانتاج معارف جديدة تؤدي إلى خلق تنافس معرفي.

- كما تكمن أهمية موظفي المعرفة كذلك في "تركيزهم على انتاج المعلومات التي تمثل رأس مال فكري والتعدي للأفكار التي تعتبر أساسية في التنظيم"(Mosco, 2009, p. 14). حيث يحقق موظفي المعرفة فائدة

تحليل البيانات والمعلومات وبناء العلاقات والتعمق والتفكير في جذور للتمكن من التركيز(حاتم، 2012، صفحة 25)، وبالتالي فموظفي المعرفة يقدمون فائدة للمؤسسات الجامعية، لصياغة وتحليل الاستراتيجيات، وتحديد الاتجاهات المعرفية.

4. **خصائص موظفي المعرفة:**

من خصائص الموظفين في مجال المعرفة أن معظمهم يتمتعون بسمات ذاتية بواسطتها يتقنون المعرفة كقدرتهم على التعلم والاكتساب، بما يحملونه من مستويات عالية، وعلى إدارة تقديم الدعم لهم وتشجيعهم من خلال توفير موارد وإمكانيات تسمح لهم بطرح أفكارهم على أرض الواقع كمحاولة أساسية تمكن من تحقيق عملية مشاركة المعرفة، فالعاملين في مجال "المعرفة تستعملهم عقولهم للتفكير، سعيا لتحقيق الذات باعتبارهم طائفة تملك رأس المال المعرفي الذين يبدلون جهدهم من أجل الاعتراف بهم مكان العمل، ورغبتهم القوية في تحقيق الأهداف"(مريم، 2017، صفحة 74). مما يزيد من مهارات الموظفين التي تساعدهم على حل المشاكل العالقة داخل بيئة العمل، ومعالجتها حتى تصبح لديهم القدرة على التنبؤ بها، كما يتسم أولئك الموظفون "بخاصية الانتماء إلى المنظمات المتعلمة والمتخصصة"(قوسي، 2021، صفحة 192)، هذه الأخيرة التي تساهم بدورها في تقديم الدعم للموظفين، بهدف توجيههم لخدمة أهدافها حتى تزيد من أدائها الفكري، وبالتالي تعمل على وضع آليات معرفية لتطوير، وتنمية معارفهم بهدف استخراج هذه المعارف الكامنة، وامتلاكها ومحاولة نقلها لأفراد آخرين بعد أن تحول إلى معارف ظاهرية ملموسة.

وعندما نحدد هذه الأفكار السابقة في دراستنا الحالية، نشير إلا أنها المعنى الذي نفهم به دور الإدارة في **بعدها الفكري** للمعرفة التي سوف ترتبط بالعمل المعرفي في إطار نقارب به واقعنا الوظيفي والإداري، الذي هو "تشارك المعرفي"، يدفعنا هذا التوجيه إلى تحديد سمات موظفي المعرفة لعاملين في مجال المعرفة بفعل عمليات التعلم النشط، هنا فقط يمكننا استخلاص المزيد من هذه السمات والخصائص التي تحقق لهم العمل المعرفي.

- يتمتع العاملون في مجال المعرفة بنوع من الاستقلالية راجع إلى ما يحملونه من معارف بكونهم لا يرغبون في اخبارهم بما يجب عليهم فعله.
- لا يجد عمال المعرفة صعوبة في وصف ما يقومون به فحسب، بل إنهم يدركون قيمة المعرفة ولا يشاركونها بدون دافع.
- يتمتعون بتحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها في العمل المعرفي.

وفي نفس المعنى أشار Reich إلى موظفي المعرفة أن لهم مهارات وخصائص تتمثل في القدرة على حل المشاكل.

- يتميزون بقدرتهم على تقديم استنتاجات.
- العمل المعرفي الذي يقدمونه من خلال الجهد المعرفي لاستخدام القيمة وتوليدها واستخدامها-(Hadikel-fan, 2009, p. 4)

ويتفق معه "Miller"عندما نوه إلى الخصائص التي تميز موظفي المعرفة.

- الرؤية، أفكار مثيرة ومعارف جذابة.
- الاتجاه والتوجيه.
- القدرة على التأثير كفرصة لإحداث فرق تحدي.
- القدرة على تجاوز القدرات الحالية.
- التمتع بنوع من الاستقلالية وقوة التصرف.

- قيمهم تتناسب مع القيم الخاصة.
- التعلم وقدرتهم على اكتساب مهارات جديدة.
- يتميزون بسمة الاستماع للآخرين

ولو تأملنا بدقة أكبر وبما فيه كفاية في كل سمات وخصائص موظفي المعرفة نجد أنهم المحرك الأساسي للأداء الوظيفي، والفكري الذي يميزهم عن باقي الموظفين داخل بيئة العمل، فقد وصفهم "بيتر دركر" بأنهم يتسمون "بالهندسة، متعلمين ذوي مهارة لابد من الأخذ بعين الاعتبار هؤلاء المهنيين الذين يخلقون عملية اتخاذ القرارات ويصنعون المال والاستثمارات"(Aiken, 2021, p. 26)

وبالتالي فإن مهارات الموظفين ذات أهمية قصوى عندما اعتبر "Reich" أنهم قوة إنتاجية مباشرة لمنظمة ويمثلون استثمارا لها، ومن سماتهم كذلك "قدرتهم على إعادة تنظيم الإنتاج وتصميمه كما تشكل معرفتهم شكل من أشكال العدالة الشخصية ذوي مجموعة مميزة من الخبرة المهنية"(Reportm, 2000, p. 49)

وبالتالي فإن عمال المعرفة يتسمون بدرجة عالية من الخبرة والتعليم لديهم القدرة على أداء مهامهم بطريقة فكرية غير تقليدية وانجازها في استقلالية ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وقدرتهم على تحقيق الأهداف المرجوة التي يجلب زيادة رأس المال الفكري داخل البناء الاجتماعي، وفي نفس المعنى عندما تم مراجعة الأدبيات حول موظفين أو العاملين في مجال المعرفة ثم تحديد ثلاث خصائص رئيسية وهي:

- مشاركتهم في صنع القرار، حيث يكون العمال نشطين في القرارات الإدارية.
- مرونة في التقديم والاداء.
- السمة غير الرسمية والاستقلالية.

5. مهارات موظفي المعرفة

إن عمال المعرفة هم العاملون الرئيسيون الذين يخلقون قيمة مضافة للبناء الاجتماعي، فهم مصدر حيوي للابتكار، والأداء المستدام بما يحملونه من معارف التي تسمح لهم بأداء العمل المعرفي على أكمل وجه، وهذا ما يدفع بإدارة موظفي المعرفة على التركيز على إبداعاتهم، والقيام باستطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات موظفيها حتى تضمن مناخ عمل منفتح، وإيجابي يشجع على تقاسم هذه الخبرات.

من هنا فقط تتطرق الدراسة الحالية إلى تحديد مهارات موظفي المعرفة التي تفسح المجال لهم للوصول إلى أعلى درجات التراكم المعرفي، فهم يشاركون في خلق المعارف، لذا تتطلب طبيعة العمل نموا مستمرا، وتتطلب من موظفي المعرفة أن يكونوا ماهرين، بالإضافة إلى امتلاك القدرات اللازمة لتحسين مهاراتهم بصفة مستمرة، ومن أهم تلك المهارات تلخصها الدراسة الحالية كالتالي:

1.5. **المهارات الفكرية**:موظفي المعرفة يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن رؤية واضحة عن كيفية تحسين الأداء الفكري، فالقدرة على التعلم، التفكير، وقدرتهم على تحويل المعارف ونقلها.

2.5. **المهارات الإنسانية والشخصية**: تشمل: قدرتهم على العمل ضمن فرق عمل.

- التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير.
- الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيرها لتطبيق المعرفة.
- الاتصال مع الآخرين، وفي جميع الاتجاهات وامتلاك اللغة والمعاني لفهم المسؤوليات الإدارية.

3.5. **المهارات الفنية**: وتشملمعرفة واسعة بممارسة الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات، اكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها، التفاعل الديناميكي مع فرق العمل،

جزء كبير مما يفعلونه غير مرئي فهو في عقلهم،ويحرصون على الحرية المهنية والفنية"(قديد، 2022، الصفحات 270-271).

ومن الباحثين الذين اشاروا لمهارات موظفي المعرفة نجد الباحث "Sokol" و "Eigurska" عندما أشاروا إلى أن هؤلاء الموظفين لهم القدرة على امتلاك المعارف اللازمة لخلق العمل المعرفي بقدرتهم على:

- تنظيم العمل.
- الدافع والرغبة في التعلم.
- مقاومة الإجهاد.
- الخبرة ومهارات العمل الجماعي.

في نفس المعنى ذهب كل من "JOY" و "Ramanigope" إلى أن عمال المعرفة لديهم القدرة على:

- التعلم المستمر.
- التفكير الاستراتيجي.
- المخاطرة والمجازفة.
- المسؤولية واتخاذ القرارات الحاسمة.
- مهارات التفكير كالإبداع والابتكار(منصور، 2020، صفحة 177). فموظفي المعرفة هم خبراء متخصصين يتميزون بمستويات عالية بما يحملون من شهادات تمكنهم من القدرة على:
- استخدام رؤوسهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة أكثر من 60%.
- يقوم موظفي المعرفة حوالي مائة من الوظائف القائمة على المعارف.
- يملكون قدرة الدافع وراء النجاح في الاقتصاد الجديد(tbribe, 1999, p. 10).

لذلك يجب التأكيد على المهارات المسببة لتحقيق أهداف البناء الاجتماعي، وما دامت هذه المهارات كذلك فإنه لا يمكن تصورها مستقلة عن ممارسة الموظفين لعملهم المعرفي بحيث لا نجد معناها الا في عملية الاستخدام الفعلي، الفكري، الاجتماعي للمعارف، وتطبيقها وفق عمليات إدارة لمعرفة لتحقيق التشارك المعرفي.

6. تصنيف موظفي المعرفة:

يعتمد النسق الاجتماعي في تحقيق نجاحه على قدرات، ومهارات خبراءه، وتتباين هذه القدرات على نحو كبيرا تبعا للمهام التي يؤدونها داخل الهيكل التنظيمي، وذلك يرجع إلى مستوياتهم الوظيفية التي تعمل عن إدارة موظفي المعرفة كخطوة أساسية لتحقيق عملية مشاركة المعرفة، انطلاقا من عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي فإن الموظفين يتوزعون داخل البناء الاجتماعي على حسب معارفهم التي يحملونها التي بدورها تمكن الإدارة من تصنيفهم وفقا للمتطلبات الإدارية، والوظيفية، هذا الطرح دفع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلافهم حول التصنيفات الموظفين، ومن الباحثين الذين قدموا تصنيفا لموظفي المعرفة نجد:

تصنيف: Williams, atal: ويرى أنها تشمل صنفين "الخبراء أو المتخصصون" باعتبارهم أفراد حاصلين على التعليم الرسمي لاستخدام أنظمة نهائية.

تصنيفObrien: يرى أنهم ثلاث أصناف المستخدمون، المتخصصون، والنهائيون، وهم من يقومون بأنشطة إنتاج، وتخزين المشاركة، وتوزيع المعرفة قبل كل ذلك استقطاب، وتخزين المعلومات واسترجاعها، وتوثيقها"(جمعة، 2013، صفحة 89)

في نفس المعنى يقترح "**بريلدو هارمان** "هرمية نموذجية من خمسة مستويات وهي:

- **معالجي المعرفة**: وهم موظفون الذين يستخدمون المعرفة من أجل توليد مخرجات الروتينية.
- **مديرو المعرفة**: يتضمنون تنسيق المعرفة ومدخلات الموارد.
- **مبدعو المعرفة**: مستخدمو المعرفة من أجل تطوير أفكار ومنتجات جديدة بطريقة مبتكرة.
- **رأس المال المعرفي**: الدين يحولون المعرفة إلى رأس المال.
- **خبراء المعرفة**: أفراد مؤهلون يعتمدون على خبرتهم في أداء المهام(قوسي، 2021، صفحة 192).

كما أن هناك من يصنف موظفي المعرفة داخل بيئة العمل على أنهم:

- عمال معرفة مبدعين ومبتكرين يقوم بتنفيذ الأنشطة.
- عمال معرفة يستخدمون الأدوات القياسية وعمليات قياسية في أدوارهم(sherringham, p. 9)

7. موظفي المعرفة وممارستهم للعمل المعرفي

يشكل موظفي المعرفة محرك أساسي لمجتمع المعرفة، باعتبارهم خبراء يقومون بممارسة العمل المعرفي داخل بيئة العمل التعاونية، لتبادل الأفكار، والمعارف فيما بينهم في جو من الثقة المتبادلة اعتمادا على خبراتهم، وكفاءتهم، وتحويل معارفهم الكامنة إلى معارف تطبيقية تجسد على أرض الواقع حتى يسهل استخدامها، فهم يركزون على كم من المعلومات الواسعة، ونقلها لخلق معارف جديدة، هذا ما دفع لفتح مراكز بحث، وتطوير في شتى التخصصات، والميادين.

وبذلك يصبح من الضروري جدا أن تعمل إدارة البعد المادي للمعرفة على استخراج المعارف الذاتية لموظفيها، والكشف عن هذه المعارف الخاصة بكل موظف عن طريق تفعيل النشاطات العلمية، مما يخلق لهم رغبة ذاتية في النقاش العلمي كلما سمحت الفرصة، "مما يفتح المجال لهذه الإدارة بتقديم الدعم والاسناد المهني لهم انطلاقا من هذه البنية الموضوعية، ومن معارف الكامنة في عقول الموظفين، تساهم هذه الإدارة في تحويل هذه المعارف إلى معلومات ظاهرية التي تفسح المجال لتكوين رأس مال الهيكلي الذي يقوم بدوره في تدعيم جماعات العمل"(ريان، 2012، صفحة 48). بإعطائهم حرية في تنظيم المهام الموكلة لهم من أجل خلق رأسمال هيكلي تشاركي.

وهذا ما يعرف بالعمل المعرفي، ومن بين الباحثين الذين قدموا تعريفا لهذا المصطلح نجد "Duffy" من الأوائل الذين نادوا إلى اعتبار أن العمل المعرفي: هو "عملية تحسين الأداء العام للنظم المدرسية، الذي يعتبر من النماذج الجديدة التي تساعد في تصميم الهيكل التنظيمي ووظائف الأعضاء فيه من خلال تدفق المعارف وشبكة العلاقات، ويتفق معه كل من "Eaker," و"Dufour" عندما اعتبر أن العمل المعرفي "أفضل استراتيجية تعد لتحسين المستمر التي تنتمي قدرة العاملين على العمل كمجتمعات تعلم مهنية"(الرويلي، 2021، الصفحات 388-389). وبالتالي فإن إدارة موظفي المعرفة بحاجة إلى نظم متخصصة لمساعدة موظفي المعرفة على توليد، وامتلاك معارف جديدة، ودمج هذه المعارف في عمليات إدارة المعرفةوهذا ما نوه إليه "Sayden" وآخرون إلى تطور الطرق الجديدة للعمل المعرفي بدلا من البدء بالأفكار التقليدية، "أن هناك دائما للعمل من الأعلى إلى الأسفل بدأ من العمل على مستوى أعمق وكامن من الإدراك، من المستوى السطحي للأفكار والمعارف"(sanders, 2005, p. 19).

تأسيسا لما سبق تتبنى الدراسة الحالية تعريفا لإدارة البعد الفكري، حيث تعمل هذه الإدارة على تفعيل معارف موظفيها والعمل على تطويرها بهدف خلق معارف جديدة، ولهذا اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريفها، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة بمثابة رأس مال فكري للمعرفة يهدف إلى استخراج المعارف الكامنة الضمنية، ومحاولة الاستفادة منها، وتطويرها داخل بيئة العمل الداخلية. وفي إطار الاهتمام المتزايد لإدارة

الموارد الفكرية غير ملموسة، هناك من يسميها بإدارة المواهب "التي تعمل على جذب، واستقطاب، وتنمية المواهب التي بدورها يمكنها تحقيق النجاح للمنظمة"(عدنان، 2014، الصفحات 82-84). وفي نفس المعنى تعرف على أنها: "إدارة شاملة لرأس المال الفكري من أجل إنشاء، واستخراج القيمة من رأس المال الفكري التنظيمي، وخلق ميزة تنافسية، والحفاظ عليها"(Nermien, 2003, p. 5).

وانطلاقا مما سبق تعتمد إدارة البعد الفكري في استخراج معارف موظفيها، وتوليدها على طرق وبرامج تعمل بدورها على تطوير هذه المعارف لتصبح معارف تنظيمية حتى يسهل تشاركها، وكذا إتباع خطوات لخلق العمل المعرفي المميز، بين جميع الموظفين، وفق عمليات إدارة المعرفة بهدف زيادة هذا العمل المعرفي، وتطويره، والخروج به إلى أعلى درجات المعرفية ذات كفاءة تنظيمية عالية باتباع عمليات**توليد المعرفة، وتكوين المعرفة.**

ولعل ذلك ما جعل التشارك في الدراسة الحالية لا ينفصل في تحققه عن الفكر المعرفي وربطه بمهارات الخبراء المهنيين، التي تدار من قبل الإدارة التي تقوم بالتنظيم نحو التشارك المعرفي، هذا الأخير الذي يمثل نسق تعاوني بين الموظفين لإنجاز أهداف البناء الاجتماعي، على حد فهم "شستر برنارد" لأن الأعضاء يحتاجون إلى علاقات تعاونية، ولا ينفي "Sveib" و"Simons" من خلال التجربة التي قام بها "أن الجو التعاوني يعزز فعالية العمل المعرفي"(Isabell, 2015, p. 327).

بتفاعل هذه السمات تتحقق الأهداف والغايات مع ما تعرفه بيئة العمل الداخلية من تغيرات متسارعة، أين أصبحت الإدارة في بعدها الفكري تتطلب مهارات هذه المهارات تهدف إلى توجيه المسار المستقبلي للتنظيم، وبالتالي أي محاولة يمكن أن تعرفها الإدارة من أجل خلق التشارك المعرفي فيها على المدى القريب، والانتقال بها العمل المعرفي على المدى البعيد بالاعتماد على خبرة، وكفاءة موظفي المعرفة وفق معارفهم، وإمكانياتهم وعلى هذا النحو يعتبر التأكيد على ضرورة تحديد هذه السمات أمر مهم جدا في هذا الجزء من تحديد مشاركة المعرفة، فالدراسة الحالية وتوافقنا مع هذه الفكرة حددت مميزات أخرى للموظفين المعرفيين التي تتغير، وتتطور مما يتطلب من هؤلاء الموظفين الحرص على التعلم مدى الحياة وصولا إلى مستويات أعلى في الأداء الفكري وفق فرق عمل مشتركة تخلق الألفة الاجتماعية، والثقة المتبادلة، التي تمكن عمال المعرفة من التواصل، والتقارب والحوار مع الآخرين، والتفاعل الايجابي فيما بينهم، وكل تبادل اجتماعي يعتبره "روبرت ميرتون" بمثابة تساند وظيفي بين الأعضاء التي تقودهم إلى خاصية امتلاك المعرفة النظرية، والتصنيفية المتخصصة مما يفتح المجال أمامهم لإشباع الحاجات المعرفية بالإبداع والابتكار.

باعتبار أن إدارة **البعد الاجتماعي** للمعرفة تمثل فكر إداري، وفكري، فهي تعطي أهمية على إدراك المعارف الرمزية المتضمنة في أفعال موظفيها، واعتبارها أيضا منظورا مختلفا للتعامل مع المتطلبات والموارد الداخلية للنسق الاجتماعي، في إطار هذا الكلام لا تتمثل مساهمة هذه الإدارة الاجتماعية في مجرد طرح أفكار إبداعية فقط، بل أيضا بناء البيئة التعاونية يستطيع أن يحول، ويدرك قيمة الرأسمال الاجتماعي بين الموظفين، يمثلون فرق عمل متكاملة، ومتناسقة يسودها الثقة المتبادلة فيما بينهم، مثلما يقول "**شروجر**" عن الثقة "إدراك الفرد لكفاءته أو مهارته، وقدرته على التعامل بفعالية مع المواقف المختلفة"(فاطمة، 2018، صفحة 37). لعل ذلك ما جعل إدارة البعد الاجتماعي للمعرفة، تعمل على تفعيل الثقة المتبادلة بين الموظفين بهدف الربط بين أهدافهم، وآرائهم المشتركة، وبالتالي نوه" بيتر دركر" إلى هذه الإدارة التي يعبر عنها" كإحدى أبعاد إدارة موظفي المعرفةأو إدارة المعرفة التي تركز على تقاسم المعارف بين الأفراد وبناء جماعات من صناع

المعرفة، والمشاركة في الخبرات الفنية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد"(الفاضل، 2010، صفحة 135).

هنا فقط تشير الدراسة الحالية أن خصائص التي تميز موظفين المعرفة متنوعة، منها خصائص معرفية وخصائص اجتماعية.

- تمتعهم بدرجة عالية من الثقة التي تفسح المجال لهم لخلق الإبداع والابتكار.
- قدرتهم على التواصل والتفاعل مع باقي الزملاء.
- قدرتهم على دفع الزملاء نحو المشاركة بالرؤية الجماعية.
- تطلعهم نحو رؤية مستقبلية على حد امتلاكهم لمعارف تمنحهم مكانة أو مستوى وظيفي جيد.

وانطلاقا من هذه الخصائص تعمل إدارة البعد الاجتماعي، على تفعيل معارف، وخبرات موظفين باعتبارهم أعضاء فاعلين داخل النسق الاجتماعي، مما يتطلب منها الربط بين رؤياهم الفردية والجماعية أو التنظيمية، ومشاركتها على جميع مستويات الجامعة، والعمل على إشراك جميع موظفيها في نشاطات جامعية، وتفعيل روح الفريق.

8. المعوقات التي تواجه التشارك المعرفي

تشكل عملية التشارك المعرفي بين الموظفين، أحد أبرز ركائز التي يبنى عليها العمل المعرفي بتركيزه على المهارات التي يتمتع بها هؤلاء الموظفين، إلا أن بعض المؤسسات الجامعية تواجه مشاكل كبرى تتجسد في عزوف معظم الموظفين الخبراء عن مشاركة المعرفة، وضعف الميل نحو المشاركة الجماعية للمعارف، وتكاد هذه المشاكل أن تكون شبه شائعة داخل بيئة العمل الداخلية، وذلك برغبتهم في الاستقلال عن الطرف الآخر، والعمل بشكل فردي، مما يمكن القول أن هناك معوقات وظيفية داخل النسق الاجتماعي تعيق عملية تحقيق التكامل الداخلي بين الأعضاء.

وعليه تشير الدراسة الحالية إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي داخل الجامعة أهمها:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، وعدم الرغبة في اظهارها للحفاظ على التميز الشخصي، والخوف من مشاركتها مع الآخرين.
- كثرة الأعباء الملقاة على الموظفين، وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل، والتعامل من الإدارة كنشاط منفصل وعزله عن سياسة وأهداف إنتاج المعرفة.
- الخوف من التنمر حال المشاركة المعرفية الخاطئة، وتعرض الجامعة للضرر في حالة نقل المعارف الخاطئة والاحتفاظ بالمعلومات التي يرونها سرية، ومشاركتها مع القلة الموثوق بها من الزملاء(عماد، 2021، الصفحات 276-277).

من بين الباحثين الذين نوهوا للمعوقات التي تواجه الإدارة في عملية التشارك المعرفي نجد "Husemman" و "Coakes Goodman" عندما أشارا إلى الأسباب التي تواجه الموظفين عند ترددهم لإشراك ما يملكونه من المعارف مع الآخرين:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها للحفاظ على المكاسب المادية.
- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطاتهم وقوتهم بما يملكونه من معارف ضمنية.
- إحجام الأفراد عن اشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معارف، حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم(حجيق، 2014، صفحة 130).

هنا يمكن أن نستشهد بالأسباب التي قدمها "Marianne Kukko" التي تحد من مشاركة المعرفة التي تنقسم إلى ثلاث مستويات.

- **معوقات على مستوى الفردي**: ضيق الوقت، نقص الثقة، انخفاض الوعي، مشكلات لغوية.
- **معوقات على مستوى المؤسسة**: عدم تكامل الأهداف، قصور فضاء المشاركة، إهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة.
- **معوقات تقنية**: الافتقار إلى التكوين، ضعف الافادة من التقنيات التي يقع عليها الاختيار(محمد، 2017، صفحة 177).

وتشير نتائج دراسة "Soraya ziaei" إلى غياب ثقافة مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية، حيث بينت الدراسة أن 75% من الأعضاء لديهم اتجاهات سلبية نحو مشاركة المعرفة في مقابل 25% من الأعضاء الذين يمتلكون توجهات إيجابية نحوها، ومن معوقات مشاركة المعرفة نجد أيضا:

- وجود مسافة إدراكية التي تعني امتلاك منظورات مختلفة تتعلق باختلافات بين الناس من الجنسية واللغة مما يؤدي إلى صعوبة فهم أحدهم للآخر.
- قد لا تهتم المنظمة بتشجيع التشارك المعرفي نتيجة لفقدان ثقتها بقابلية نجاح هذه العملية.

9. خاتمة:

تناولت الدراسة الحالية الدورالذي تلعبه إدارة موظفي المعرفة في تحقيق التشاركالمعرفي في الجامعة، وهو أحد المواضيع الحديثة التي يقوم عليها العمل المعرفي، ويصعب تحقيق الرؤية المفاهيمية المتجسدة في المفاهيم الإجرائية لمتغيري الدراسة في الجامعة ما لم تعمل إدارة الجامعة على تطوير ثقافة التشارك المعرفي الذي يتناسب مع الخصائص الوظيفية،الفكرية،التنظيمية لموظفي المعرفة.

وفي الختام تنوه الدراسة إلى ضرورة أن تعمل إدارة موظفي المعرفة على تحقيق التشارك المعرفي عن طريقعمليات إدارة المعرفة.

10. الهوامش والمراجع:

- Aiken, P. (2021). data literary Aicheving, higher productivity for citizens knowledge works and organization. echnic publications.
- Dariuszjemielniak. (2014). the laws of the knowledge workplace. Ash gate publishing limited.
- Hadikel-fan. (2009). know ledge work and norkeersAcviticial literature Re view. leeds university Business school working paper series, N01.
- Isabell. (2015). incentives and performance Governance of Research organization. new york- London: spring international publishing.
- Mosco, V. (2009). THE LABORING OF COMMUNICATION. lexington books.
- Nermien. (2003). compehensiveintellctual capital management. wiley sons.
- Reportm, -R. (2000). investigating knowledge management. London: cipd publishing.
- sanders, D. (2005). cognitive therapy an introduction. london: sage publications.

- sherringham, K. (s.d.). crafting and shopingkonwledge worker services in the information Economg. florida: springer.
- tbribe, F. (1999). managing knowledge workes, willy, sons. New york: singapore.
- أبو الجدائل بن صلاح حاتم. (2012). رأس المال البشري. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للادارة.
- أمينة ريان. (2012). دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي، دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. مجلة البشائر الاقتصادية(العدد 2).
- حجيق, ع. ا .(2014) .تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة .مجلة اداء المؤسسات الجزائرية)العدد 6.(
- حسين الطيب بورغدة. (بلا تاريخ). أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية. المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد 11(العدد 4).
- سعود بن حبيب الرويلي. (2021). امكانية تطبيق اشراف العمل المعرفي من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنظمة الحدود الشمالية. مجلة التربية، المجلد 4(العدد 190).
- سليمان, ج. د .(2019) .التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار المخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالآداء .مجلة آداب البصرة.
- سميرة قوسي. (2021). تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة. مجلةالدراسات والأبحاث الاقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 8(العدد 3).
- صالح مريم. (2017). تدريب عمال المعرفة: دراسة وصفية تقويمية لممارسات التدريب بدار الوثائق القومية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 3 (العدد 2).
- عبد اللطيف عماد. (2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. كلية التربية، جامعة سوهاج.
- عفاف, ا. س .(s.d.) .اقتصاد المعرفة .رسالة المكتبة ,المجلد 43)العدد 03-04.(
- علاء, ا. م .(2005) .علم الاجتماع الصناعي .مكتبة الأنجلو مصرية: مصر.
- فوزية قديد. (2022). بناء فريق المعرفة لممارسة لتنمية الكفاءات البشرية دراسة تحليلية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 7(العدد 1).
- محمد ابراهيم حسن محمد. (2017). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية، دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 4(العدد 2).
- محمد أحمد عدنان. (2014). إدارة الأصول الفكرية منظور استراتيجي. دار المنهل.
- محمد محمود الفاضل. (2010). تجسيدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. الاردن: دار الحامد.
- محمود حسن جمعة. (2013). تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، منظور اداري-تكنولوجي.

- مريم صالح ومحمد منصور. (2020). متطلبات إدارة عمال المعرفة في المؤسسات الأكاديمية دراسة ميدانية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، المجلد 7(العدد 4).
- مسعود فاطمة. (2018). الطموح الأكاديمي والثقة بالنفس. مركز الكتاب الأكاديمي.