



دور مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص

سمر عوض السلمي

طالبة دكتوراة - جامعة الملك عبدالعزيز - قسم علم معلومات

Samarawwad10@gmail.com

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع مشاركة المعرفة في برامج الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص (Public-Private Partnership - PPP)، وتركز على دورها التطبيقي في كيفية توثيق ومشاركة المعرفة في برامج الشراكات. تبدأ الدراسة بتوضيح مفاهيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومفهوم مشاركة المعرفة، مع استعراض الاتجاهات المختلفة لمشاركة المعرفة في هذا السياق، وتصنيفها إلى فئات بناءً على مدى تعقيد العلاقة بين الشركاء ومستوى التكامل المطلوب. تناولت الدراسة كذلك الترتيبات التنظيمية الضرورية لتنفيذ هذه البرامج، مثل التعاقد، الهيكل التنظيمي، وقنوات التواصل، وتأثير هذه الترتيبات على تدفق المعرفة بين الشركاء. كما تم التطرق إلى متطلبات مشاركة المعرفة، بما في ذلك البنية التحتية التقنية، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، والبيئة التعاونية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه مشاركة المعرفة، مثل ضعف الثقة، غياب الحوافز، ونقص البنية التحتية. استعرضت الدراسة عددًا من النماذج التطبيقية لمشاركة المعرفة، مثل نموذج McKenzie & van Winkelen (2006) الذي يركز على بناء الثقة وإدارة المعرفة بطرق مبتكرة، ونموذج Farooq (2018) الذي يبرز دور العوامل التنظيمية مثل الهيكل والثقافة، وغيرها من النماذج التي تساهم في فهم أفضل لممارسات مشاركة المعرفة. اختتمت الدراسة باقتراح إطار تنظيمي لتعزيز مشاركة المعرفة في برامج الشراكات بين القطاعين العام والخاص. يتضمن هذا الإطار محاور رئيسية تشمل بناء ثقافة تنظيمية داعمة، تطوير بنية تحتية تقنية فعالة، توثيق الدروس المستفادة، تصنيف الشراكات وفق أهدافها، دمج مشاركة المعرفة مع العمليات التشغيلية، ودعم الإدارة العليا. تؤكد الدراسة أن مشاركة المعرفة هي عامل استراتيجي في نجاح برامج الشراكات، حيث تساهم في تحقيق التكامل بين الموارد والخبرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعظيم الفائدة للطرفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مشاركة المعرفة، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الثقافة التنظيمية.

The Role of Knowledge Sharing in Implementing Public-Private Partnership Programs



PhD Candidate - King Abdulaziz University - Department of Information
Science

Samar Awad Al-Sulami

Samarawwad10@gmail.com

Abstract

This study addresses the topic of knowledge sharing in Public-Private Partnership (PPP) programs, focusing on its practical role in documenting and sharing knowledge within these partnerships. The study begins by clarifying the concept of knowledge sharing and these PPP programs, discussing the various perspectives on knowledge sharing in this context, and categorizing them based on the complexity of the relationship between partners and the level of integration required. The study also examines the necessary organizational arrangements for implementing these programs, such as the contraction, organizational structure, and communication channels, and their impact on the flow of knowledge between partners. Additionally, it explores the requirements for knowledge sharing, including technological infrastructure, organizational culture, teamwork, and collaborative environments, as well as the challenges that hinder knowledge sharing, such as lack of trust, absence of incentives, and insufficient infrastructure. The study presented several practical models for knowledge sharing, such as the McKenzie & van Winkelen (2006) model, which emphasizes on building trust and managing knowledge in innovative ways, and the Farooq (2018) model, which highlights the role of organizational factors such as structure and culture, among others. These models contribute to a better understanding of knowledge-sharing practices. The study is concluded by proposing an organizational framework to enhance knowledge sharing in PPP programs. This framework includes key aspects such as building a supportive organizational culture, developing effective technological infrastructure, documenting lessons learned, classifying partnerships based on their objectives, integrating knowledge sharing into operational processes, and receiving the top-level management support. The study emphasizes that knowledge sharing is a strategic factor in the success of PPP programs, as it contributes to resource and expertise integration, improve the overall performance, and maximize benefits for both parties.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing ,Public-Private Partnership (PPP), Organizational Culture



مقدمة

تتعاون المنظمات في القطاع العام مع الشركات في القطاع الخاص لتقديم خدمات حكومية أو بنية تحتية في مجالات مختلفة لتلبي احتياجات المجتمع بكفاءة، هذه الشركات لها أهداف مختلفة وأشكال عديدة. وأحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح هذه الشركات هو كيفية مشاركة المعرفة لتحقيق التمكين المعرفي لكلا القطاعين بكفاءة وفعالية، حيث يتطلب ذلك استثمار وقت وجهد كبيرين في تطوير آليات لتحقيق الفوائد المعرفية المتطلبة في هذه الشركات.

و تعتبر مشاركة المعرفة نشاطا استراتيجياً يتطلب من المنظمة توليد معارف ذات قيمة، وتحديد الهدف من المشاركة في المعرفة وكيفية تقييم عملية المشاركة في المعرفة وتحسينها (Christensen, 2003: 6).

ان تحقيق مشاركة المعرفة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة الواحدة أو بين منظمة وأخرى، يتطلب مقومات متعددة تشمل تطبيق وممارسة إدارة المعرفة كاتجاه إداري في المنظمة، توافر البنية التقنية المتطورة، وموارد ومصادر للمعرفة.

واليوم المنظمات في القطاع الخاص تحقق مستويات متقدمة في توظيفها لأحدث تقنيات المعلومات وفي ممارساتها الإدارية، مما يمكنها من تقديم حلول مبتكرة تتجاوز التحديات التي تواجهها المنظمات التابعة للقطاع الحكومي، كذلك فإن الجهات و المؤسسات الحكومية تمتلك موارد ومصادر للمعرفة متنوعة كمستودعات المعرفة، و قواعد للبيانات و الوثائق و التقارير



والسجلات و غيرها، و في هذا ما يمهد الطريق لإنجاح برامج و مشروعات الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص، و يمكن من تفعيل دور مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات بين القطاعين .

تتناول الدراسة دور مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات بين القطاعين من خلال معالجة عدة محاور رئيسية، بدأت بإيضاح مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومفهوم مشاركة المعرفة، كما تطرقت إلى الاتجاهات المختلفة لمشاركة المعرفة في برامج الشراكات، إلى جانب ذلك تتناول الدراسة الترتيبات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج، ومتطلبات واستراتيجيات مشاركة المعرفة في برامج الشراكات، مع تسليط الضوء على نماذج تطبيقية تبرز أفضل الممارسات في مجال مشاركة المعرفة. واختتمت الدراسة باقتراح إطار تنظيمي يهدف إلى تفعيل مشاركة المعرفة بفعالية بين القطاعين العام والخاص.

مشكلة الدراسة

ان تحديد الاحتياجات المعرفية وتحديد آلية إجراء التفاعلات المعرفية بين القطاع العام و القطاع الخاص هو مطلب أساسي لمشاركة المعرفة بين القطاعين. و لتطبيق و إنجاح برامج الشراكات بينهما، فالمنظمات لا يمكنها مشاركة المعارف في ما بينهما ما لم يكن هناك تنظيم لهذه الشراكات و التي تمتد إلى سبل و وسائل و آليات مشاركة المعرفة أيضاً، و يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي: ما هو دور مشاركة المعرفة في تطبيق برامج

الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص؟



أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة في إثراء الإنتاج الفكري العربي المنشور، إذ حسب علم الباحثة هناك فجوة بحثية و قلة للدراسات المتخصصة في موضوع مشاركة المعرفة بين القطاع العام و القطاع الخاص و متطلباتها، و بالتالي فإن سعي هذه الدراسة في بحث الموضوع و مناقشته من شأنه ان يعزز الكفاءة التشغيلية للشراكات و يحقق الاستفادة القصوى من الخبرات و الموارد المتاحة، كما تعد هذه الدراسة داعماً للقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية في تحسين التكامل المعرفي و تبادل الخبرات لتحقيق الأهداف المشتركة و بالتالي تطبيق مشاركة المعرفة في برامج الشراكات، مما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات و تقليل الأخطاء التشغيلية من خلال الدروس المستفادة من توثيق ونقل المعرفة، تسعى الدراسة أيضاً إلى تقديم رؤية معاصرة لمفهوم مشاركة المعرفة بما يتماشى و يتوافق مع رؤية المملكة العربية السعودية (2030).

أهداف الدراسة

- ايضاح الاتجاهات الحديثة لمشاركة المعرفة في مشاريع الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص.
- استعراض الترتيبات التنظيمية اللازمة لإنجاح مشاركة المعرفة بين مشاريع الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص.



• تحليل النماذج العالمية لمشاركة المعرفة في مشاريع الشراكات بين القطاع العام والخاص.

• تقديم إطار تنظيمي مقترح لتعزيز مشاركة المعرفة وتحقيق أهداف الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص.

منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأنه من خلال مراجعة الأدبيات يمكن وصف ظاهرة مشاركة المعرفة بين القطاعين العام والخاص، وتحلل البيانات والنماذج العالمية لتقييم قابليتها للتطبيق محلياً. يساعد هذا المنهج في تفسير النتائج والوصول إلى إطار تنظيمي مقترح يعزز فاعلية الشراكات ويحقق أهداف الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تطرق الباحثون بالتوضيح لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص " والمعروف بمصطلح (Public Private Partnership – PPP) (3P)، حيث يعرفها (2007) Alfén بأنها "العلاقة التعاقدية طويلة المدى بين القطاع العام والخاص من أجل تقديم أعمال متكاملة من خلال المزج بين الموارد التي يمتلكها الطرفين (الخبرة، ورأس المال، والقوى العاملة، وطريقة التمويل) وتوزيع المخاطرة بينهم"



كما أوضح (Hull 2008) الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عدة أبعاد، أولها عقود الامتياز التي تُقدّم فيها الشركات الخاصة خدمات عامة مقابل رسوم يدفعها المستفيدون، مثل خدمات المياه والطرق السريعة. أما البعد الثاني فيرتبط بنموذج التمويل الخاص بالعقود (Public Financial Investment, PFI) -، حيث تتحمل الشركات الخاصة مسؤولية تمويل المشاريع بدلاً من القطاع العام. في حين أن البعد الثالث، المعروف بالشراكة المؤسسية (Institutional PPP)، والذي يُستخدم على نطاق واسع في الدول الأوروبية، يُعرّف الشراكة على أنها كيان تعاوني يهدف إلى تقديم خدمات عامة بمرجعية جزئية من القطاع العام وبمشاركة أطراف خاصة أو مستشارين.

وعرف تركستاني و آخرون (2013) الشراكة بأنها "شكل من أشكال التعاون بين طرفين أو أكثر لتكميل الجهود في تنفيذ المشاريع التنموية، مع تحمل الأعباء والمخاطر التي قد تنجم عن هذه الشراكة بصفة متساوية بين الطرفين".

مفهوم مشاركة المعرفة

تعددت وجهات نظر الباحثين بشكل كبير حول مفهوم مشاركة المعرفة (knowledge sharing)، فالبعض يرى أن مشاركة المعرفة تهدف إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي تعتبر عملية تحويل للمعرفة. بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة هو فقط مرحلة من مراحل مشاركة المعرفة، حيث تتضمن المشاركة في المعرفة أيضاً اكتساب معارف جديدة من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل متلقي المعرفة (مرغلاني وآخرون، 2020).



عرف (2013) Hussain and Shamsuar مشاركة المعرفة على أنها نشاط تبادل المعلومات أو المهارات أو الخبرات التي تعتبر معرفة بين الأشخاص، أو الأصدقاء، أو أفراد العائلة، أو المجتمع أو المنظمة.

و يذكر (2012) Bulan and Sensuse أن مشاركة المعرفة هي عملية تتفاعل فيها ثقافات الأفراد بشكل اجتماعي، وذلك حين يقوم الموظف بتبادل المعرفة والخبرة والمهارة الموجودة لديه مع القسم الذي يعمل به أو المنظمة بأكملها.

في حين يرى (2001) Lee أن عملية مشاركة المعرفة تشمل الأنشطة الخاصة بنقل ونشر المعرفة من شخص واحد إلى مجموعة أشخاص أو من منظمة إلى غيرها.

اتجاهات مشاركة المعرفة في برامج الشراكات

صنف (2006) McKenzie and Winkelen الشراكات إلى ست فئات رئيسية تختلف فيها اتجاهات مشاركة المعرفة بين الشركاء، وكل فئة تعكس مستوى معيناً من التعقيد و الالتزام في العلاقة بين الشركاء، و هذه الفئات:

1. شراء أو استخدام خبرة الشركاء لتحسين الأعمال: هذه الشراكات تركز على الاستفادة من خبرة الشركاء لتحسين العمليات والأداء العام للشركة. عادةً ما تكون هذه الشراكات موجهة نحو تحقيق مكاسب محددة ولا تتطلب تكاملاً عميقاً بين الشركاء. أي أنه يجب على المشتري أن يعرف بدقة ما يحتاج إليه، ويجب على المورد أن يفهم كيفية تلبية هذه



الاحتياجات بدقة. يعتمد النجاح في هذه الشراكة على القدرة على التعرف على المشاكل والتعامل معها بسرعة وفعالية.

2. الوصول إلى معرفة الشركاء لتطوير الأعمال دون الحاجة إلى تطوير تلك المعرفة داخلياً: في هذه الشراكات، يتمكن الشركاء من الوصول إلى المعرفة التي يمتلكها شركائهم دون الحاجة إلى استثمار الوقت والموارد لتطوير تلك المعرفة داخلياً. هذا يسمح للشركات بالاستفادة من المعرفة المتاحة بسرعة وفعالية. و يجب أن يعرف الشركاء كيفية التعاون بفعالية باستخدام تجاربهم السابقة. هذا النوع من الشراكات يحتاج إلى معرفة عميقة بكيفية العمل المشترك واستخدام المعرفة المتاحة بأقصى فعالية.

3. تطوير/تعلم معرفة جديدة: تركز هذه الفئة على تبادل المعرفة الجديدة والتعلم المستمر بين الشركاء. يتطلب هذا النوع من الشراكات تكاملاً أعمق وتعاوناً مستمراً لتحقيق نتائج ملموسة. إذ يجب أن يكون الشركاء قادرين على التعرف على الفرص الجديدة والاستفادة منها بفعالية. هذا يتطلب معرفة متقدمة بكيفية التعلم والتكيف مع المعطيات الجديدة لتحقيق أقصى استفادة.

4. الشراكات التي تتطلب تكاملاً أعلى للمعرفة: هذه الشراكات تتطلب تكاملاً وثيقاً بين الشركاء، حيث يتم تبادل المعرفة بشكل متكامل. يشمل هذا النوع من الشراكات استثماراً أكبر في الوقت والموارد لبناء علاقة قوية وموثوقة بين الشركاء. في هذه الشراكات، من الضروري معرفة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة المطلوبة وكيفية الوصول إليهم والاستفادة من معارفهم لتحقيق الأهداف المشتركة.



5. . الشراكات المبنية على رأس المال الاجتماعي: تعتمد هذه الشراكات على مستويات عالية من الثقة والفهم المتبادل بين الشركاء. رأس المال الاجتماعي يشمل الشبكات والعلاقات التي تساعد في تسهيل تبادل المعرفة والتعاون الفعال. لتحقيق النجاح في هذه الشراكات، يجب أن يعرف الأفراد كيف يشاركون معرفتهم وخبراتهم بشكل فعال داخل الفرق، وكيفية بناء الثقة والتعاون بين الأعضاء لتحقيق الأهداف المشتركة.

6. الشراكات التي تتطلب فهمًا مشتركًا أعمق ومصالحة متبادلة: تتميز هذه الشراكات بمستويات عالية من الفهم المتبادل والمصالح المشتركة بين الشركاء. و يمكن أن يؤدي إلى علاقات أكثر استدامة وفعالية، حيث يتشارك الشركاء في الأهداف والموارد بشكل متكامل لتحقيق النجاح المشترك. في هذه الشراكات، يجب على الأفراد أن يعرفوا كيفية بناء الثقة المتبادلة وتقدير المعرفة الجديدة والمفيدة التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المشترك.

كل فئة من الشراكات تحتاج إلى نوع معين من المعرفة لتحقيق النجاح. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لكيفية التعامل مع الشركاء المختلفين، ومعرفة متى وكيفية استغلال الفرص، وبناء الثقة والتعاون الفعال بين الأعضاء. يساعد تصنيف هذه الاحتياجات المعرفية للشركات في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل نوع من الشراكات وضمان تحقيق أهدافها بفعالية.



الترتيبات التنظيمية المتطلبة لتنفيذ برامج الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص

الترتيبات التنظيمية لها دور مؤثر وفعال في تدفق ومشاركة المعرفة في برامج الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص.

وفي هذا السياق، ذكر (McKenzie & Winkelen, 2006) أن الترتيبات التنظيمية الناجحة تعتمد على ثلاثة مكونات رئيسية حددها في: التعاقد، الهيكل التنظيمي، وقنوات التواصل. هذه المكونات تُعد بمثابة الأساس الذي يمكن من خلاله بناء شراكات فعّالة، كما يتأثر نمط التنفيع لهذه المكونات بنوع الشراكة (جدول رقم 1)، ويمكن إبراز و توضيح هذه المكونات من خلال الآتي:

التعاقد

التعاقد هو أساس كل شراكة، فهو يحدد حقوق وواجبات الأطراف و يعمل على إرساء القواعد التي تنظم العلاقة.

و ضمن نمط الشراكة القائمة على الاستعانة بمصادر خارجية، يتميز التعاقد بالدقة والتفصيل، حيث يحدد في العقد معايير واضحة ويحدد التزامات كل طرف بدقة لضمان تحقيق النتائج المرجوة. و يُعد العقد مرجعًا أساسيًا لحل أي خلافات قد تنشأ، ولكنه قد يُقيد الأطراف عند الحاجة إلى التكيف مع ظروف جديدة.



وفي نمط الشراكة الاستراتيجية، تكون الاتفاقيات أقل تفصيلاً وأكثر مرونة، و يُركز التعاقد هنا على القيم المشتركة والتفاهم طويل الأمد بدلاً من الشروط الدقيقة، مما يتيح مساحة للابتكار وبناء الثقة بين الشركاء.

وفي نمط الشراكة القائمة على الائتلافات التجارية، يتم الاعتماد على عقود تضع القواعد العامة للتعاون، مع تركيز أقل على التفاصيل. هذا النوع من التعاقد يوفر مرونة للأطراف للتكيف مع التغيرات، ولكنه قد يؤدي إلى مشكلات إذا لم تكن المبادئ المتفق عليها واضحة بما يكفي.

وفي سياق الشراكات القائمة على التحالفات، يُبنى التعاقد على اتفاقيات استراتيجية تهدف إلى تعزيز الالتزام والثقة المتبادلة. تتيح هذه الصيغة للأطراف التعاون دون التقيّد بتفاصيل تعاقدية صارمة، مما يعزز القدرة على تحقيق الابتكار والأهداف المشتركة.

الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل إلى الطريقة التي تُدار بها الشراكة وكيفية تنظيم العمليات بين الأطراف. في حالة الاستعانة بمصادر خارجية، يتم اتخاذ جميع القرارات داخلياً من قبل الجهة المستعينة بالخدمات. يكون التركيز هنا على الرقابة الدورية من خلال تقديم تقارير شهرية أو سنوية لضمان متابعة دقيقة للأداء. هذا الهيكل يضمن السيطرة الكاملة لكنه قد يؤدي إلى بطء في معالجة المشكلات المفاجئة.



على الجانب الآخر، تعتمد الشراكة الاستراتيجية على التعاون الوثيق بين الأطراف، مما يتطلب هيكلاً مرناً يسمح ببناء علاقات عمل مستدامة. تعتمد هذه الشراكة على إدارة المعرفة المشتركة وتبادل الخبرات لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

و في الائتلافات التجارية، يتم تشكيل فرق عمل مشتركة تضم ممثلين عن جميع الأطراف المعنية. يتيح هذا الهيكل تفاعلاً مباشراً بين الشركاء ويسهم في تنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

أما في التحالفات، فإن الهيكل يتسم بمرونة عالية تُعزز تبادل المعرفة وتشجيع الابتكار. هذا النمط من التنظيم يُمكن الأطراف من التكيف بسرعة مع التغييرات وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات جميع الأطراف.

قنوات التواصل

التواصل هو العمود الفقري لأي شراكة ناجحة، حيث يُسهم في تسهيل التفاهم وتنسيق الجهود. في نمط الشراكة المعتمد على الاستعانة بمصادر خارجية، تركز قنوات التواصل على تقارير الأداء و التقارير المالية، سواء كانت شهرية أو سنوية. يُساعد هذا النمط على توفير الشفافية، لكنه قد يكون بطيئاً في الاستجابة للتغيرات المفاجئة.



في الشراكة الاستراتيجية، يكون التواصل أكثر تنوعاً وتفاعلاً عبر قنوات ، وسائل متعددة، تشمل الاجتماعات المنتظمة، مؤتمرات الفيديو، وورش العمل التي تُعزز بناء علاقات قوية بين الأطراف، وهذا يُسهم في خلق بيئة عمل تعاونية تُسهل تحقيق الأهداف المشتركة.

و في شراكات الائتلافات التجارية، يتم تبادل المعلومات من خلال قنوات وأدوات تعاونية حديثة مثل الاجتماعات المنتظمة والتواصل الافتراضي وهما يُساعدان في تحسين التنسيق وضمان انسيابية العمل بين جميع الأطراف.

أما في التحالفات، فإن قنوات التواصل تركز على الاجتماعات الدورية واستخدام التكنولوجيا لتسهيل التفاعل بين الأطراف. يُسهم هذا النهج في بناء بيئة تشاركية تضمن استمرارية التفاهم والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة.

جدول (1) جدول مقارنة الترتيبات التنظيمية في أنماط الشراكة

نمط الشراكة	العقد	الهيكل	قنوات التواصل
الاستعانة بمصادر خارجية	يحدد العقد المعايير المحددة للعلاقة. يتم استخدامه كمرجع في حالة حدوث خلافات.	يتم اتخاذ جميع القرارات داخلياً. يتم التركيز على المراقبة والتقارير الشهرية أو السنوية.	التدقيق والتقارير المالية. الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية. آليات مراقبة الأداء.
الشراكة الاستراتيجية	اتفاقية إطارية عامة. التركيز على القيم المشتركة بدلاً من	يعتمد النجاح على التعاون الوثيق. يتم بناء علاقات عمل	اجتماعات منتظمة. مؤتمرات الفيديو. ورش العمل. بناء العلاقات.



نمط الشراكة	العقد	الهيكل	قنوات التواصل
	الشروط التعاقدية التفصيلية.	وثيقة. التركيز على إدارة المعرفة المشتركة.	
الائتلافات التجارية	يحدد العقد القواعد الأساسية للتعاون. التركيز على المبادئ العامة وليس التفاصيل.	يتم تشكيل فريق مشروع مشترك. التركيز على التواصل بين الأطراف المعنية.	تبادل المعلومات. التعاون الافتراضي. الأدوات التعاونية. الاجتماعات المنتظمة.
التحالفات	اتفاقيات تعاون استراتيجية. التركيز على الثقة والالتزام المشترك.	يعتمد على مرونة الهيكل التنظيمي. التركيز على تبادل المعرفة والابتكار.	تخصيص الوقت للتواصل. الاجتماعات المنتظمة. استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل.

المصدر: (McKenzie & Winkelen, 2006)

دور مشاركة المعرفة في برامج الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص

يتطلب مشروع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من أصحاب المصلحة اكتساب وتبادل المعرفة الكافية مع بعضهم البعض، وذلك يشمل تفاعل الاستشاريين مع الموردين والوكالات الحكومية والمستفيدين (Boyer, 2016).

إن الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية المتعلقة بأنشطة المعرفة تصبح حلقة وصل لتنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنجاح (Amović et al., 2020)؛ ولذلك يجب أن يكون



لدى الوكالات أو الإدارات العامة عمليات لتسهيل الوصول إلى المعرفة المهمة والوثيقة بالمشروع (Jubair & Singh, 2022).

استنتج Jubair and Singh (2022) أن ممارسة إدارة المعرفة تؤثر على مستوى صنع القرار الاستراتيجي والتشغيلي أيضًا، وتكون أكثر أهمية على المستوى التشغيلي. وأكدت نتائج دراستهما على أهمية دور المعرفة في نجاح الشراكات بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية.

وفقًا لمرغلاني وآخرين (2019)، تتطلب عمليات مشاركة المعرفة إدارة للمعرفة تتناسب مع طبيعتها والهدف منها، مما يعزز من فهمنا لكيفية تحرك المعرفة وتبادلها داخل شبكات الشركاء. في هذا السياق، يشير Berdrow and Lane (2003) إلى ضرورة فهم وتفسير كيفية تدفق المعرفة بين الشركاء في الشراكات الاستراتيجية، واختصرها إلى ثلاثة تدفقات مترابطة:

1. النقل (Transferring): يشير إلى تبادل المعرفة الحالية بين الشركاء. يمكن أن يتم هذا النقل عبر عمليات استراتيجية مثل شراء التكنولوجيا، ومراقبة ومحاكاة التكنولوجيا المستخدمة بواسطة الشريك، أو تغيير التكنولوجيات الحالية بناءً على توجيهات الشريك.
2. التحويل (Transformation): يعني دمج وتطبيق المعرفة الحالية وإنشاء معرفة جديدة نتيجة للأنشطة المشتركة للشركاء.
3. الحصاد (Harvesting): يتمثل في استرجاع المعرفة المتحولة والجديدة من أحد الشركاء لاستخدامها في الأنشطة الداخلية أو مع شركاء آخرين.



أحد المفاهيم الأساسية التي أشار إليها Boyer (2016) لتوضيح دور مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات هو استيعاب الشركاء للفرق بين المعرفة النظرية والمعرفة القائمة على الممارسة. ففي سياق برامج الشراكات بين القطاعين العام والخاص وضح أن إيضاح الفرق يؤدي دوراً مهماً في تحديد كيفية تصميم وتنفيذ هذه البرامج؛ وبالتالي فهم كيفية تبادل المعرفة والتعلم داخل هذه الشراكات.

المعرفة النظرية توفر الإطار العام والمعرفة الأساسية التي يمكن لجميع أطراف الشراكة أن تستفيد منها وتتطلق منها في تنفيذ مبادرات الشراكة، و في القطاع الحكومي تشير هذه المعرفة إلى اللوائح والاشتراطات والتعاميم والقواعد التنفيذية المعتمدة والمعلنة في المواقع الرسمية للجهات الحكومية. تحتوي هذه المعرفة على قيمة جوهرية ثابتة، حيث يكون دورها الأساسي في برامج الشراكات هو تحديد المبادئ والقواعد العامة التي تستند إليها الشراكة والتي يمكن أن تطبق على مختلف المشاريع في مختلف الظروف والمجالات دون الحاجة إلى تعديلات كبيرة.

أما المعرفة القائمة على الممارسة تتطلب التواصل الشخصي بين أفراد الشراكة وأولئك الذين يشاركون المعرفة، و تستند إلى الممارسة والتفاعل والتجارب العملية داخل الشراكة، و تشمل استخداماتها تكييف النظريات العامة والمعرفة النظرية بحيث تصبح قابلة للتطبيق وفعالة في حل المشكلات الخاصة بالشراكة.



متطلبات مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص

تتميز الشراكات بين القطاعين العام والخاص بكثافة في المعرفة، كما أن عواقب الفشل المحتملة عالية. تشمل المشاكل المحتملة و الأمور التعاقدية المالية والتشغيلية وكفاءة تقديم الخدمات وأمر متعلقة بالشفافية وتسليم واستلام المشاريع.

إذ تتطلب المشاركة في المعرفة إدارة متخصصة، وكوادر مؤهلة مهنيًا وعلميًا في علم إدارة المعرفة، ومتخصصين بمستويات عالية لمواجهة ضخامة المعارف، والعمل بروح الفريق الواحد، مع وجود القيادة القادرة، والموارد البشرية المؤهلة.

و لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد من ان تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك و التي يلخصها الملكاوي (2007) في:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية

2. توفير الموارد البشرية اللازمة

3. الهيكل التنظيمي

4. العامل الثقافي

أشار أيضًا Bhatt (2001) إلى أن متطلبات مشاركة المعرفة تتمثل في النقاط التالية:

1. توفير المناخ المناسب الذي يضمن تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة.

2. إتاحة الوصول الحر لأفراد المنظمة إلى قواعد المعرفة الموجودة في المنظمة.

3. توفير الاستشارات بين المنظمة والمراكز الخاصة بالبحث العلمي.



4. توظيف وسائل الإعلام في عملية نقل المعرفة إلى أفراد المجتمع.
 5. إتاحة التقنيات التي تمكن أفراد المنظمة من الوصول إلى المعرفة الموجودة بالمنظمة.
 6. تعريف الأفراد بالأشخاص الذين يحملون المعرفة في المنظمة.
 7. توفير فريق عمل للاستشارات العلمية وتقديم الدعم لهم.
- في حين أشار الطاهر (2013) إلى أن عناصر البنية التحتية لإدارة المعرفة تحتوي على مجموعة من العناصر التي يجب على المنظمات الاهتمام بها، وهي:

1. الثقافة التنظيمية

هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة وبين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعةً لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

وهناك بعض العوامل التي تمكن العاملين من فهم ثقافة المنظمة وأهميتها في دعم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي: قدرة الإدارة على دعم عمليات تطبيق المعرفة في جميع مستويات المنظمة. ، قدرة الإدارة على تقديم الحوافز والعوائد للعاملين الذين يدعمون مشاركة المعرفة في المنظمة. قدرة الإدارة على دعم وتشجيع التفاعل بين العاملين ودعم الابتكار والإبداع.



2. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمية تحمل عمل إدارة المعرفة و توضح التسلسل الإداري للمنظمة، وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، ومسئوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يساهم في نقل المعرفة وتحديد اتجاه النقل والمشاركة، فهي تسهل عمل إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- تقسيم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمات.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.

3. البيئة المادية

هي كل ما يتعلق بتصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى اعتقاد نسبة كبيرة من الموظفين أنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعدها المنظمات بدلا من العلاقات الرسمية.

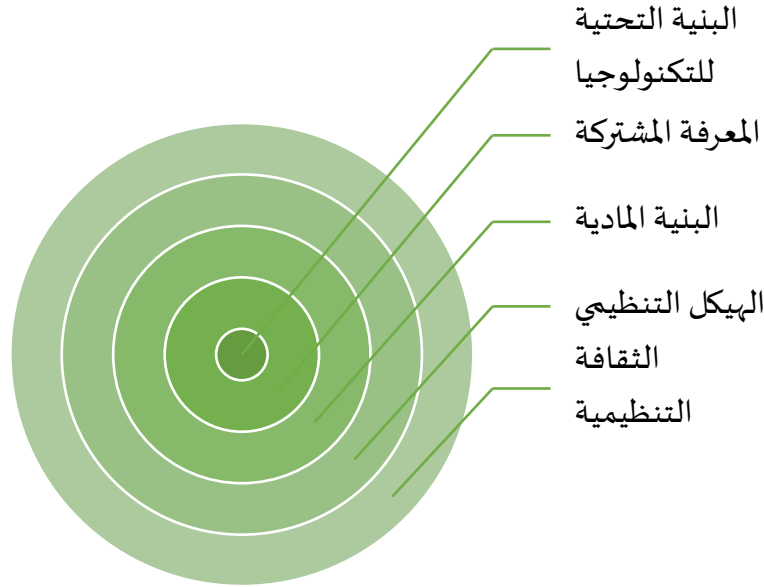
4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الكثير من العمليات، مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام

إدارة المعرفة، حيث ستساعد في زيادة قدرات المنظمة المعرفية، من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها، ومن ثم تصنيفها وتخزينها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

5 - المعرفة المشتركة

تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات خلق معارف جديدة، مما يزيد الابتكار في المنظمة، ويبين (الشكل 1) عناصر إدارة المعرفة.



شكل (1) عناصر إدارة المعرفة في المنظمات

المصدر: الطاهر (2012)



و نقلاً عن مرغلاني و آخرون (2019) هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية مشاركة المعرفة داخل المنظمات (Fernandez et al., 2004: 384) وهي كالآتي:

1. فرق العمل

تعمل فرق العمل في المنظمة من خلال أدوات برمجية مختلفة، حيث تساعدها هذه الأدوات على تحقيق الاستفادة القصوى من شبكتها الداخلية والإنترنت؛ مما ييسر على الفريق العمل بشكل جماعي ومشاركة المعرفة والأفكار والخبرات، كما يساعد على العصف الذهني، والجدولة، وحفظ وثائق القرارات المتخذة، والمرفوضة من قبل فريق العمل لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمات من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

2. البيئة التعاونية

إن مشاركة المعرفة تشجع وتدعم البيئة التعاونية، ويتم تحقيق ذلك من خلال الأدوات التكنولوجية المختلفة مثل: البريد الإلكتروني، والمقابلات الإلكترونية، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات الاجتماعية، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار، والخبرات وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.

3. مخازن المعرفة

هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة لهذه المعرفة. وهي تمثل تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، حيث يتم تجميع المعرفة في مخازن، وتحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن أن يزود بها أعضاء المنظمة والموظفين



لرفع مستوى معرفتهم، ودعم عملية مشاركة المعرفة، واستثمارها من قبل المنظمة. كما يمكن أن يشتمل مخزن المعرفة على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المؤسسة. وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة، وتنظم عملية تدفق المعرفة، كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة، وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين، لكي تتدفق إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية، فإذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية يجب أن نبني المخزون المعرفي لأن نجاح أي نظام اليوم يعرف برأسمال معرفته.

4. التدريب

ويعتبر من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة، ويساعد على مشاركة المعرفة، ونشرها بشكل أعمق في المنظمات، وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب، وخصوصاً أن نظم العمل المعرفي تستلزم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معها، ولا بد من تدريب العاملين على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة، والتأكد من أن معارف جديدة، وخبرات جديدة سيتم إيجادها في نظم العمل المعرفي، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

استراتيجيات مشاركة المعرفة في برامج الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص

أعد البنك الدولي (World Bank (2019 دليل للشراكات بين القطاع البلدي والقطاع الخاص (Municipal Public-Private Partnership Framework) يقدم إرشادات في هذا السياق



و يُسلط الضوء على أهمية مشاركة المعرفة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPPs) كعامل حاسم في نجاح هذه المشاريع، و يقدم الدليل عدة استراتيجيات لمشاركة المعرفة وكيفية مساهمتها في تحسين تنفيذ وإدارة المشاريع. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية المتعلقة باستراتيجيات مشاركة المعرفة:

(1) التعلم من التجارب السابقة

- تطبيق الدروس المستفادة: استراتيجية مشاركة المعرفة هنا تقوم على الاستفادة من التجارب والمشاريع المنفذة سابقاً لتجنب الأخطاء المتكررة وتحسين الأداء في المشاريع الجديدة.
- الدراسات الحية : الاتجاه لمشاركة المعرفة هنا يكون من خلال تضمين دراسات حالة لمشاريع ناجحة يمكن أن توفر رؤى قيمة حول أفضل الممارسات.

(2) التعاون مع الخبراء والمستشارين

- استشارة الخبراء: حيث يتم التعاون مع مستشارين وخبراء في مجال PPPs (Public-Private Partnerships) بما يمكن من الحصول على و تقديم توجيهات متخصصة ونصائح قيمة في جميع مراحل المشروع.
- المراجعة الداخلية: إجراء مراجعات داخلية بواسطة فرق متخصصة لضمان توافق المشروع مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات.



(3) التدريب وبناء القدرات

- برامج التدريب: السياق القائم لمشاركة المعرفة هنا يكون من خلال تنظيم برامج تدريبية لموظفي الحكومة والشركاء من القطاع الخاص لضمان فهمهم الكامل لمتطلبات المشروع وكيفية تحقيقها.
- ورش العمل : الآلية في مشاركة المعرفة تكون بعقد عقد ورش عمل دورية لتبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع.

(4) تطوير الأدوات والموارد

- إنشاء الأدلة الإرشادية: تتحقق مشاركة المعرفة هنا بتوفير أدلة إرشادية وأدوات تساعد في تنفيذ مشاريع PPP (Public-Private Partnership) بشكل فعال، مثل أدوات تقييم المخاطر وأدوات إدارة العقود.
- الموارد الإلكترونية: وفيها يتم استخدام المنصات الإلكترونية لنشر الموارد والمعلومات المتعلقة بمشاريع PPP (Public-Private Partnership)

(5) التواصل المستمر

- اجتماعات دورية :عقد اجتماعات دورية بين جميع الأطراف المعنية لتبادل المعلومات وتحديث المعرفة حول تقدم المشروع.
- تقارير الأداء :إعداد تقارير دورية لمراقبة الأداء وتقديم ملاحظات لتحسين العمليات.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثاني والثمانين شهر (مارس) 2025

ISSN: 2617-9563

6) بناء شبكات التعاون

- الشبكات المحلية والدولية: الاتجاه في مشاركة المعرفة وفقاً لهذه الاستراتيجية يعتمد على إنشاء شبكات تعاون مع مؤسسات دولية ومحلية متخصصة في (Public-PPP (Private Partnership لتبادل المعرفة والخبرات.

7) المشاركة في المؤتمرات

تشجيع المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات الصلة لمواكبة أحدث التطورات في مجال PPP (Public-Private Partnership).

تؤكد هذه الاستراتيجيات على أن مشاركة المعرفة هي ركيزة أساسية في تعزيز فعالية الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتسهم بشكل كبير في تحسين تنفيذ وإدارة المشاريع، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستوى من الكفاءة والجودة.

تحديات مشاركة المعرفة في تطبيق برامج الشراكات بين القطاع العام و القطاع الخاص إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية مشاركة المعرفة، كشف عنها (الطاهر ومنصور، 2009) من خلال النقاط التالية:

1. الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.



2. مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم، وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
3. مشاركة المعرفة الخطأ، وتعرض المؤسسة، والآخرين للضرر.
4. الشعور بالإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه لا توجد فائدة أو تعويضا ينتظرهم.
5. عدم وجود ثقة بين مستخدمي الشبكات الاجتماعية، مما يعيق مشاركة المعرفة من خلالها.
6. المخاطر الفكرية التي تعيق مستخدمي الشبكات الاجتماعية من مشاركة المعرفة مع الآخرين والافتقار إلى وجود ثقافة مشتركة داعمة لمشاركة المعرفة من قبل الأفراد في المنظمات.
7. ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية.
8. المحاباة والتحيز لبعض الأفراد، مما يعيق الأفراد الآخرين عن مشاركة المعرفة.
9. عدم توافر الوقت للمشاركة بالمعرفة.
10. ضعف المكافآت والاعتراف والتقدير للمشاركين بالمعرفة.
11. عدم توافر مقاييس لمشاركة المعرفة.
12. الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي لا تشجع على مشاركة المعرفة.



كما نوه كلٌّ من (1999) Huseman and Goodman و (2003) Coakes إلى

معوقات مشاركة المعرفة في النقاط التالية:

1. خوف الأفراد الذين يمتلكون المعرفة من حصول الآخرين عليها.
2. أنانية البعض وخوفهم من فقدهم لمصدر القوة المتمثل في المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وبالتالي فقدانهم لسلطتهم.
3. خوف العاملين في المنظمة من أن تكون المنظمة التي يعملون فيها تدعم الفردية والتنافسية .
4. خوف صاحب المعرفة من نقل المعرفة بشكل خاطئ، وبالتالي تعرض سمعته للخطر، بالإضافة إلى خوفه من إلحاق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها.
5. الإحساس بعدم الفائدة من نقل المعرفة إلى الغير، إذا لم يكن هناك مقابل أو فائدة من ذلك.
6. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية.

وفيما يلي طرح لأهم ما ذكره الباحثون فيما يتعلق بعوائق المشاركة في المعرفة:

- صعوبة إظهار المعرفة الضمنية، وعدم التشارك في الهوية (بحيث أن الأفراد من الجماعات المختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم البعض)، وعدم وجود علاقة بين المرسل والمستلم، إذ يجب أن تتوافر سبل اللقاء بينهما (وجهًا لوجه أو عن طريق الإنترنت)، ولا



معرفة بدون معرفة إذ يجب أن تملك كل الأطراف المعرفة الكافية للتشارك فيها)
(Christensen, 2003: 6).

- نقص الخبرات والمهارات والمعارف في منظمات القطاع العام (Manaf & Marzuki, 2009). كما أن عملية تقليص عدد الموظفين تحدث نوعاً من عدم التوازن داخل فرق العمل و تؤدي إلى فقدان مجموعة معارف، الأمر الذي يؤثر بدوره سلباً على عملية المشاركة في المعرفة (Sharman & Edward, 2007).
- تعد تكاليف الوقت والجهد أهم العوامل التي تعيق سلوك المشاركة في المعرفة، بالإضافة إلى اعتقاد الفرد أن هذا السلوك قد يقلل من قوته ومكانته في المنظمة. (Levitt et al., 2011: 7)
- عدم امتلاك المنظمة لموارد وبنية تحتية كافية لعملية المشاركة في المعرفة، خاصة في المنظمات الصغيرة، أيضاً فإن نظم تكنولوجيا المعلومات في المنظمة قد لا تكون على مستوى من الجودة بما يكفي للاعتماد عليها في عملية المشاركة في المعرفة، بالإضافة إلى مسببات أخرى كعدم وجود الوعي بهذا الاتجاه الإداري الجديد أو غياب الرؤية الواضحة لإدارة المعرفة ، (Jain et al., 2007).

ومما سبق نجد أن هناك معوقات متعددة قد تحد من تطبيق مشاركة المعرفة، مثل ضعف الاستفادة من التقنيات المتوافرة، وانخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات في المنظمة، و وجود الصراعات التنظيمية السلبية، وضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرات،



والمهارات، والإبداعات) وعدم التشجيع على إظهارها، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بمهام إدارة المعرفة، وعدم وجود الدعم من الإدارة العليا، وقلة الموارد المالية الكافية لتطبيق إدارة المعرفة.

نماذج مشاركة المعرفة

ظهرت الحاجة إلى فهم كيفية إدارة المعرفة داخل المنظمات نتيجة للاعتراف المتزايد لدورها كأصل استراتيجي في منظمات الأعمال بدء من مراحل إنشائها حتى الوصول إلى مشاركتها، وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن خلال دراسة الباحثة لأهم النماذج المقترحة لمشاركة المعرفة، لا سيما في إطار منظمات الأعمال، تبين وجود توجه كبير بين الباحثين نحو دراسة طبيعة المعرفة و الهدف منها، بالإضافة إلى استكشاف العوامل المؤثرة عليها سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. كما أعطي اهتمام خاص لدور الثقة كعامل مؤثر في عمليات مشاركة المعرفة، بهدف تطوير نماذج متنوعة تسهم في تحسين إدارة المعرفة داخل المنظمات. فيما يلي يتم تناول أبرز النماذج التطبيقية المتعلقة بمشاركة المعرفة في منظمات الأعمال:

أولاً: نموذج (McKenzie & van Winkelen (2006 لمشاركة المعرفة يقدم إطار عمل شامل لإدارة الشراكات بين القطاعات المختلفة، مع التركيز على أهمية بناء الثقة وإدارة المعرفة بطرق مبتكرة تتناسب مع طبيعة الشراكة وأهدافها. قسم الباحثون الشراكات إلى ست فئات رئيسية: التوريد الاستراتيجي لتحسين العمليات التشغيلية، الشراكات الاستراتيجية لتحقيق



مكاسب تجارية، المشاريع المشتركة لتقاسم التكاليف والمخاطر، التحالفات لتجميع الموارد لزيادة القوة الشرائية، اتحادات تكامل المعرفة لمشروعات معقدة، ومجتمعات التعاون للابتكار لإنتاج أفكار جديدة.

تركز الأهداف المعرفية للشراكات على استخدام خبرة الشركاء لتحسين الكفاءة التشغيلية، و الوصول إلى معارفهم لتطوير الأعمال، وتطوير معرفة جديدة من خلال التعاون الابتكاري. تتنوع طبيعة العلاقات التنظيمية للشراكات بين شراكات ثنائية تتميز بالوضوح والبساطة، وشراكات متعددة الأطراف تحتاج إلى هياكل مرنة وآليات تنسيق فعالة لضمان نجاح التعاون.

و يسلط الإطار الضوء على تأثير الأهداف المعرفية والطبيعة التنظيمية على تدفق المعرفة داخل الشراكات، مع التركيز على أن النجاح يتطلب بيئة تفاعلية وثقة متبادلة، ما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة والاستفادة المثلى من الموارد والمعرفة بين الأطراف.

ثانياً: نموذج (2015) Yeo & Gold يمثل إطار مفاهيمي يعمل على توضيح تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية على ممارسات مشاركة المعرفة داخل بيئة العمل متعددة الثقافات و الموظفين ذوي الخلفيات المتنوعة، من خلال إبراز التفاعلات بين هذه العوامل وسلوكيات الأفراد. يُظهر النموذج أن الانفتاح والدعم الإداري والمكافآت والمناخ التعاوني لها دور مؤثر على تحليل المعرفة وحل المشكلات، مما يعمل على تهيئة بيئة مناسبة لمشاركة المعرفة بشكل أكثر فاعلية. تؤدي هذه العوامل إلى تحسين قدرة الموظفين على تحليل المعلومات ومشاركتها، وذلك عندما تكون مدعومة بوجود مناخ تنظيمي يتسم بالثقة، حيث تعتبر الثقة عامل وسيط يؤثر



على استعداد الأفراد لمشاركة معارفهم و تساعد على تقليل الحواجز النفسية وتعزيز التواصل المفتوح، فالثقة لا تؤثر فقط بشكل مباشر على العمليات التنظيمية، بل تساهم أيضًا في تحسين تأثير العوامل الأخرى، مثل المكافآت والمناخ التعاوني، مما يخلق تغذية راجعة تعزز من استمرار عملية تحسين ممارسات مشاركة المعرفة وحل المشكلات.

ثالثاً: نموذج (Aerts & Haezendonck (2017) يقوم على مبدأ أن مشاركة المعرفة ليست مجرد عملية نقل، بل هي تفاعل متكامل بين متغيرات داخلية تشمل البحث عن المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها، ومتغيرات خارجية تتضمن:

- الثقافة التنظيمية التي تعزز نقل المعرفة من خلال دعم الابتكار وتوفير الموارد.
- كفاءة الأنظمة التقنية مثل المنصات الرقمية وقواعد البيانات لتسهيل تبادل المعرفة.
- كفاءة الأنظمة التقليدية كالأجتماعات وبرامج التدريب التي تدعم نقل المعرفة بطرق غير تقنية.
- خصائص الشريك مثل الثقة المتبادلة والسمعة التي تعزز جودة العلاقات.
- فعالية نقل المعرفة التي تُقاس من خلال تطبيقها في صنع القرار .

يقوم النموذج على ثلاث مراحل رئيسية :البحث عن المعرفة لفهم المشكلات، مشاركة المعرفة لبناء قاعدة معرفية مشتركة، وأخيراً تطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.



و يفترض النموذج أن زيادة مستويات مشاركة المعرفة تؤدي إلى تحسين المهارات التنظيمية وإدارة المشاريع، مما يرفع من كفاءة الشراكة ويحقق أهدافها، و يؤكد على أهمية الترابط بين البحث، المشاركة، والتطبيق لضمان تحقيق أقصى استفادة من عمليات نقل المعرفة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

رابعاً: نموذج (Duffield & Whitty (2012 يعرف هذا النموذج باسم نموذج "المعرفة النظامية للدروس المستفادة والمُلتقطة " " Systemic Lessons Learned and Captured Knowledge (SLLCK) وهو مستوحى من "نظرية الجبن السويسري" لـ Reason (1997)، التي تفترض أن الحوادث التنظيمية تحدث عندما تتوافق الثغرات في الطبقات الدفاعية المختلفة. و تم تعديل النظرية لتناسب إدارة المشاريع والتعلم المؤسسي، بحيث يساعد النموذج على تحديد العوائق التي تحول دون نقل المعرفة وتجاوزها، مع التركيز على أن تكون الدروس المستفادة متاحة ومطبقة بفعالية لتحقيق النجاح وتقليل الأخطاء.

يركز النموذج على التفاعل بين الأفراد والنظام داخل المؤسسة. الأفراد يحققون التفاعل من خلال التعلم الذي يعتمد على التدريب ومشاركة المعرفة، والثقافة التنظيمية التي تدعم التعلم أو تعيقه، والعوامل الاجتماعية التي تؤثر على التعاون والتواصل. النظام يمثل التكنولوجيا التي تسجل وتنقل الدروس، العمليات التي تنظم توثيق الدروس وتوزيعها، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات.



تم اختبار النموذج من خلال مجموعات مهنية أثبتت توافقه مع الواقع العملي، حيث ساعد على تحديد عوامل النجاح مثل الالتزام بالنظم، والعوائق مثل ضغوط الوقت ومقاومة التغيير. يعتمد نجاح النموذج على تحديد الدروس المستفادة بدقة، توزيعها بآليات مثل التدريب والاجتماعات، وضمان تطبيقها بفعالية من خلال تحفيز الأفراد، وتوفير التكنولوجيا المناسبة، وتعزيز ثقافة التعلم.

خامساً: نموذج (2003) Ipe يقدم النموذج إطار عمل يدعم انتقال المعرفة الفردية إلى مستوى تنظيمي أوسع، ويؤكد على بناء ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة وتثمن المعرفة كأصل مؤسسي، إضافة إلى اعتماد سياسات تمكن من حفظ المعرفة ضمن ذاكرة تنظيمية موحدة، مما يتيح الوصول إليها حتى بعد مغادرة الأفراد. يساعد هذا النموذج في تقليل الفاقد من المعرفة ويضمن أن تستفيد المؤسسة من الخبرات المتراكمة.

يعتمد النموذج على أربعة عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمات، وهي طبيعة المعرفة: إذ تتنوع المعرفة بين الصريحة والضمنية، ولكل نوع خصائصه التي تؤثر على كيفية مشاركته. المعرفة الصريحة يمكن توثيقها ونقلها بسهولة، بينما المعرفة الضمنية، التي تتضمن الخبرات والمهارات الشخصية، يصعب توثيقها وتتطلب طرقاً خاصة لمشاركتها. الدافع للمشاركة: يُعدّ الدافع الشخصي أحد العوامل الحاسمة في مشاركة المعرفة، حيث تُقسم الحوافز إلى عوامل داخلية، مثل إدراك القيمة والقوة المرتبطة بالمعرفة، وعوامل خارجية، مثل العلاقة مع المتلقي والمكافآت المقدمة، و يؤثر كل من الثقة والعلاقة مع



المستقبل بشكل كبير على رغبة الأفراد في تبادل معرفتهم. فرص المشاركة : تشمل الفرص المتاحة للتبادل الرسمي، مثل برامج التدريب وفرق العمل، والفرص غير الرسمية، كالتقاءات العفوية والتواصل الشخصي، حيث تسهم هذه الفرص في خلق بيئة تدعم مشاركة المعرفة وتعزز من فرص التفاعل والتبادل بين الأفراد. ثقافة بيئة العمل : تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد مدى فاعلية تبادل المعرفة، حيث تؤثر الثقافة على كيفية تقييم المعرفة وتشجيع العلاقات والمكافآت المتعلقة بتبادلها، فتقافة المنظمة تعكس إلى حد كبير ما هي المعرفة التي تعتبر قيمة، وما أنواع العلاقات والحوافز التي تعزز التبادل الفعال.

جميع العوامل المحددة في هذا النموذج لا تؤثر نفس القدر من التأثير على تبادل المعرفة في جميع الإعدادات التنظيمية، إذ تتأثر الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل بأهداف العمل للمنظمة وهيكلها وممارساتها وسياساتها التجارية وأنظمة المكافآت والثقافة.، ويبرز نموذج مشاركة المعرفة أن العوامل الأربعة مترابطة بقوة مع بعضها البعض، وإذا كان كل عامل من هذه العوامل مواتياً لمشاركة المعرفة، فإنها تخلق معاً بيئة مثالية لتبادل المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة.

سادساً: نموذج (Farooq (2018) يركز على أبعاد متعددة لتعزيز مشاركة المعرفة داخل

المنظمة، وتشمل:

• الثقافة التنظيمية: تُعد وسيطاً فعالاً لتبادل المعرفة، حيث تعزز العلاقات الإيجابية بين

الموظفين من استعدادهم للتعاون.



- الهيكل التنظيمي: يلعب دورًا محوريًا، إذ تدعم الهياكل المرنة واللامركزية مستويات أعلى من تبادل المعرفة مقارنة بالهياكل الرسمية والمركزية.
 - أنظمة المكافآت: رغم دورها المحدود، إلا أنها تشجع مشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية وغير الرسمية.
 - الدافعية: تُعد عنصرًا أساسيًا يؤثر على نية الأفراد لمشاركة معارفهم.
 - الثقة بين الأشخاص: تُعتبر العامل الأكثر تأثيرًا، حيث تُعيق الثقة المنخفضة تبادل المعرفة.
 - دعم الإدارة: يشجع القادة الموظفين على مشاركة المعرفة من خلال تقديم الدعم والقيادة الفعّالة.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT): تسهل تبادل المعرفة عبر توفير قنوات اتصال ومصادر معلومات فعّالة.
- يعمل النموذج من خلال ربط البيئة الداخلية للمنظمة بمستوى تبادل المعرفة، مما يُحسن العمليات الداخلية ويُسرّع الابتكار وحل المشكلات، وبالتالي يُعزز الكفاءة والإنتاجية. يشير النموذج أيضًا إلى أن فعالية تبادل المعرفة تختلف حسب نوع الصناعة:
- الشركات الخدمية: تعتمد بشكل كبير على تبادل المعرفة لتحسين جودة الخدمات، ما يجعلها عاملاً أساسيًا في تحسين الأداء.



- الشركات التصنيعية: تعتمد أكثر على العمليات التشغيلية والتقنيات، مما يُقلل من تأثير تبادل المعرفة مقارنة بالصناعات الخدمية.

النتائج و التوصيات

1. النتائج

من خلال فحص ودراسة النماذج السابقة اتضح تنوع النماذج و توجهاتها إلا أنها لديها رؤية موحدة لمفهوم إدارة المعرفة باعتبارها نهجاً ادارياً متعدد المراحل، تتكامل مع العمليات التشغيلية داخل المنظمة و تتطلب التعلم المستمر وتدعم ثقافة مشاركة المعرفة، كما تعكس تلك النماذج اتفاقاً على أهمية العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، إلى جانب الحاجة لإحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والأنظمة الداخلية للمنظمة لمشاركة المعرفة في المنظمات، حيث ركزت النماذج المقترحة على كيفية انتقال المعرفة الفردية إلى مستوى مؤسسي أعلى، مما يزيد من قيمتها الاقتصادية والتنافسية عند تطبيقها، و كذلك كيفية انتقال المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة وبين المنظمات المختلفة التي تربطها علاقات تشاركية، كما ركزت النماذج المقترحة على العوامل الأساسية التي تؤثر على عملية مشاركة المعرفة سواء بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة أو بين المنظمات المختلفة.



الإطار التنظيمي المقترح لمشاركة المعرفة بين القطاعين العام والخاص

هذه النماذج ساعدت على إيجاد إطار تنظيمي يعزز من مشاركة المعرفة بين القطاعين العام والخاص، ويهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية و الاستفادة القصوى من الخبرات و الموارد المتاحة في القطاعين، يتكون هذا الإطار من عنصرين أساسيين و هما:

1. متطلبات مشاركة المعرفة وتمثل الأساس الذي يضمن ايجاد معرفة فعالة يمكن مشاركتها، مثل البنية التحتية، الثقافة التنظيمية، الأنظمة، والدعم القيادي.

2. الاحتياجات المعرفية و تعبر عن المعلومات أو الخبرات أو المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف الشراكة. تتنوع الاحتياجات بحسب طبيعة المشروع والمجالات التي يعمل فيها الشركاء.

كما يشمل الإطار التنظيمي المقترح على عدة محاور رئيسية تتمثل في:

أولاً: بناء ثقافة تنظيمية داعمة

يركز هذا المحور على أهمية تعزيز الثقة والانفتاح بين الشركاء لتبادل الأفكار والخبرات، مع توفير حوافز مادية ومعنوية لتحفيز الأفراد على مشاركة معارفهم.

ثانياً: تطوير بنية تحتية تقنية فعالة

يشمل هذا المحور إنشاء منصات رقمية مشتركة وقواعد بيانات موحدة لتوثيق وتبادل المعرفة بفعالية. يُعزز ذلك من خلال الطرق التقليدية مثل الاجتماعات الميدانية والتدريب العملي، مع مراقبة وتقييم الأنظمة بشكل مستمر.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الثاني والثمانين شهر (مارس) 2025

ISSN: 2617-9563

ثالثاً: توثيق وإدارة الدروس المستفادة

يعتمد هذا المحور على توثيق النجاحات والإخفاقات فور حدوثها لضمان الحفاظ على المعرفة، وتعميمها عبر تقارير دورية ومنصات إلكترونية لتحسين العمليات المستقبلية.

رابعاً: تصنيف الشراكات وفق أهدافها التنظيمية

يتم في هذا المحور تحديد طبيعة الشراكات بناءً على أهدافها التنظيمية، مثل الشراكات الاستراتيجية أو المشاريع المشتركة، مع توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات لتقليل التعقيدات وضمان التنفيذ المرن.

خامساً: دمج مشاركة المعرفة مع العمليات التشغيلية

يركز هذا المحور على ربط الأهداف المعرفية بالأداء التشغيلي، مع تحديد الاحتياجات المعرفية لكل مرحلة من مراحل المشروع.

سادساً: دعم الإدارة العليا

يُبرز هذا المحور أهمية دعم الإدارة العليا في تحفيز تبادل المعرفة من خلال توفير قيادة مشجعه على الابتكار والتعاون، مع متابعة تنفيذ الآليات المعرفية وضمان استدامة النتائج.



2. التوصيات

- دراسة مدى فاعلية تطبيق الإطار التنظيمي المقترح و قياس أثره على تعزيز مشاركة المعرفة بين القطاعين العام والخاص.
- استكشاف دور بعض التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، في تحسين تبادل المعرفة ضمن الشراكات.
- دراسة مدى نجاح النماذج العالمية لمشاركة المعرفة عند تكيفها مع الثقافات و البيئة المحلية.
- تحليل أثر مشاركة المعرفة على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع المشتركة.
- تطوير أدوات ومؤشرات قياس مبتكرة لتقييم فعالية استراتيجيات مشاركة المعرفة في الشراكات بين القطاعين.
- إجراء دراسات حالة ميدانية لمشاريع شراكة محلية لاستخلاص أفضل الممارسات في تبادل المعرفة.



المراجع العربية:

1. التركستاني، حبيب الله بن محمد رحيم، ساليسو، محمد، ميمني، خالد عبد الرحيم، و البحيطي، عبدالرحيم. (2015). تقييم الشراكة الإستراتيجية في المشروعات الاقتصادية بين الحكومة والقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المدن الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة،* مج35، ع2، 357 - 376. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/795552>
2. الطاهر، أسمهان، منصور، إبراهيم. (2009). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى: المؤتمر الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
3. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*. عمان: دار الوراق.
4. مرغلاني، م. أ.، عقيلي، ع. م.، البدري، ح. م.، والمزيبي، م. أ. (2020). مشاركة المعرفة: النظريات والممارسات. دار النشر العلمي، جامعة الملك عبدالعزيز.

المراجع الأجنبية:

1. Aerts, G., & Haezendonck, E. (2017). Development and application of an inter-organizational PPP knowledge transfer effectiveness model for knowledge sourced in public sector organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(5), 671–710. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.75050>
2. Amović, G., Maksimović, R., & Bunčić, S. (2020). Critical success factors for sustainable public-private partnership (PPP) in transition conditions: An empirical study in Bosnia and Herzegovina. *Sustainability*, 12(17), 7121.
3. Berdrow, I., & Lane, H. W. (2003). International joint ventures: creating value through successful knowledge management. *Journal of World Business*, 38(1), 15–30.



4. Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.
5. Boyer, E. J. (2016). Identifying a knowledge management approach for public-private partnerships. *Public Performance & Management Review*, 40(1), 158–180.
6. Bulan, S. J., & Sensuse, D. I. (2012). Knowledge sharing model among academic staffs in universities. *Jurnal Sistem Informasi*, 8(2), 133–139.
7. Christensen, P. H. (2003). Knowledge sharing: Time sensitiveness and push-pull strategies in a non-hype organisation.
8. Coakes, E. (2003). Knowledge management: Current issues and challenges. IGI Global.
9. Duffield, S. M., & Whitty, S. J. (2016). Application of the systemic lessons learned knowledge model for organizational learning through projects. *International Journal of Project Management*, 34(10), 1280–1293. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.07.001>
10. Fernandez, I., Gonzalez, A., & Rajiv, S. (2004). Knowledge Management, Chalanges, Solutions and Technologies. Pearson Education.
11. Farooq, R. (2018). A conceptual model of knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
12. Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
13. Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). Leading with knowledge. Sage.
14. Hussain, H., & Shamsuar, N. R. (2013). Concept map in knowledge sharing model. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(3), 397.
15. Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1044.
16. Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Sidhu, G. K. (2007). Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley, Malaysia. UCSI Centre for Research Excellence.



17. Jubair, S. M. Bin, & Singh, J. S. K. (2022). Critical success factors of Public-private Partnership (PPP) projects in the Kingdom of Saudi Arabia. *Webology*, 19(1), 1521–1540.
18. Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323–335.
19. Levitt, R. E., Wang, C.-M. A., Ho, S. P., & Javernick-Will, A. (2011). A contingency theory of organizational strategies for facilitating knowledge sharing in engineering organizations. *Collaboratory for Research on Global Projects Working Paper*, 64.
20. McKenzie, J., & Winkelen, C. (2006). Creating successful partnerships: The importance of sharing knowledge. *Journal of General Management*, 31(4), 45–61.
21. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
22. Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
23. Sharman, L., & Edward, B. M. (2007). Understanding The Impact of Organizational Downsizing on Knowledge Sharing. Deakin University, Australia.
24. Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98–107.
25. World Bank. (2019). Municipal Public-Private Partnership Framework. https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/sites/ppp.worldbank.org/files/2020-02/World_Bank_Municipal_PPP_Guidance_Note_Content.pdf