

دور جماعات الممارسة في توليد المعرفة

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة فرتيال عنابة

The role of communities of practice in creation of knowledge a field study at fertial annaba entreprise

ط.د/ سوداني لينة¹ (*)، أ./ بورغدة حسين²

¹ وحدة بحث تنمية الموارد البشرية جامعة سطيف 2، جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر)،

linasoudani@univ-setif.dz

² مخبر الشراكة والاستثمار في الفضاء الأورو مغاربي، جامعة فرحات عباس سطيف 1 (الجزائر)،

bouregghda_hocine@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/07/24

تاريخ القبول: 2022/06/12

تاريخ الاستلام: 2021/05/08

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تبيان دور جماعات الممارسة في توليد المعرفة، حيث تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة فرتيال - عنابة- حيث تم توزيع استبيان ضم 42 سؤالاً على عينة قدرت ب 80 مهندس داخل الورشات، وتم الاعتماد بالأساس على البرنامج الاحصائي SPSS من أجل تفريغ البيانات وتحليلها مع استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي قادتنا الى التوصل لنتائج أفرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين جماعات الممارسة وتوليد المعرفة قدرت ب (0.726) وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الجماعات في خلق المعارف.

الكلمات المفتاحية: جماعات الممارسة، المعرفة، توليد المعرفة.

Abstract:

In this study, we tried to show the role of communities of practice in the creation of knowledge, where we conducted a field study on the level of the enterprise « Fertial –Annaba », the distributed questionnaire included 42 question in addition to the personal information based on a sample of 80 engineers from the workshops in order to dump and analyze data, SPSS program was sued as a tool in data collection and analysis with some statistical methods that led us to reach yhe conclusion that « there is a strong correlation between the communities of practice and the creation of knowledge estimated at (0.726) » through the role played by these communities of practice in creating knowledge.

Keywords: communities of practice, knowledge, creation of knowledge.

JEL codes: M10, M12, M14, M15

1. مقدمة:

يعد مصطلح جماعات الممارسة (communities of practice) جديدا نسبيا بالرغم من أن هذه الظاهرة موجودة منذ القدم، حيث أظهرت وجهات نظر جديدة حول المعرفة والتعلم، فنجد أن عددا متزايدا من المنظمات من خلفيات متنوعة تركز على جماعات الممارسة كوسيلة لزيادة أدائها.

أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الذي يميز المنظمة من الناحية التنافسية، لذا تسعى معظم المنظمات للبحث عن مصادر المعارف والتقاطها، وتسعى جاهدة للبحث في طرق وأساليب توليدها من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها على تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما سبق ذكره، تتجلى صياغة الإشكالية على النحو التالي: - ما هو دور جماعات الممارسة في توليد المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

للوصول الى عمق الإشكالية لا بد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

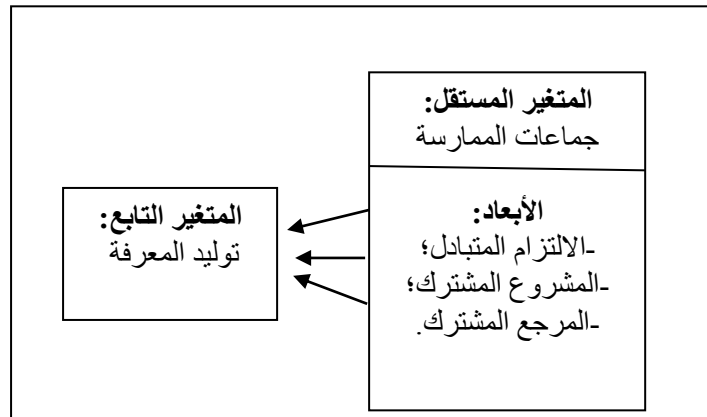
- هل توجد علاقة ارتباط بين الالتزام المشترك وتوليد المعرفة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة؟

فرضيات الدراسة:

إن المعالجة الجيدة للموضوع تقتضي صياغة مجموعة من الفرضيات تبنى عليها الدراسة وهي كالتالي:

- لا توجد علاقة ارتباط بين الالتزام المتبادل وتوليد المعرفة؛
- لا توجد علاقة ارتباط بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة؛
- لا توجد علاقة ارتباط بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة.

نموذج الدراسة:



أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- تناولها لموضوع جماعات الممارسة (communities of practice) باعتباره موضوعا جديدا؛
- التعرف على جماعات الممارسة وأهميتها في المؤسسة الجزائرية؛

- ارتباط جماعات الممارسة بتوليد المعرفة، وهذا ما يربطها بشكل مباشر بالإبداع مما يجعل موضوع الدراسة جديد ومتجدد.

أهداف الدراسة:

- تركز هذه الدراسة على هدف رئيسي ألا وهو معرفة جماعات الممارسة في توليد المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، ومنه تدرج عدة أهداف فرعية تتمثل في:
- تسليط الضوء على جماعات الممارسة التي تعتبر نوعا ما موضوعا جديدا بالنسبة للمجتمعات العربية، وذلك بتوضيح مفاهيمها وأبعادها، ومختلف المفاهيم المرتبطة بها؛
 - التأكيد على ضرورة وجود جماعات الممارسة في المؤسسات الجزائرية، والتشجيع على تكوينها وهذا من أجل أن ترقى بأدائها، وأن تخلق لنفسها ميزة تنافسية وذلك من خلال المعارف التي يمكن أن تولدها؛
 - التعرف على مفهوم توليد المعرفة، وأهم المفاهيم المرتبطة بها، والسبل لتوليد المعارف؛
 - إبراز مساهمة جماعات الممارسة في توليد المعرفة داخل المؤسسة؛
 - إثراء مجال البحث في المجتمعات العربية من خلال طرح موضوع جديد، ومحاولة تطبيقه وتعميمه على جل المؤسسات؛
 - التوصل الى نتائج واقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، التي مكن أن تزيد من الاهتمام بجماعة الممارسة، وتعزيز دورها داخل المؤسسة وتطويرها بشكل مستمر.

أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه عدة دوافع ومبررات، نذكر أهمها في النقاط التالية:
- الميول الشخصي للبحث في مثل هذا الموضوع؛
 - انعدام الدراسات العربية حول جماعات الممارسة، رغم الدور الفعال الذي تلعبه لنجاح المنظمة؛
 - ضعف الاهتمام بجماعات الممارسة في المؤسسات الجزائرية؛
 - دراسة العلاقة بين جماعات الممارسة و توليد المعرفة.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بجماعات الممارسة:

- دراسة (Florence THIAULT, 2011): بعنوان « Communauté de pratique et circulation des savoirs - la communauté des enseignants documentalistes membres de la liste de discussion CDIDOC - » تهدف الدراسة إلى فهم تدفق المعلومات، بناء معرفة الجماعة وأنماط التواصل الاجتماعي والتعاون على الشبكات الالكترونية لجماعة المعلمين الوثائقيين.
- دراسة (Florence Stenuit Hautdidier, 2006): بعنوان " Créer et animer des communautés de pratique -Préconisation pour une entreprise de formation et de conseil, Mémoire pour obtenir le DESS en Siences de l'information et de la documentation spécialisées "

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن فرصة لتطوير جماعات الممارسة داخل شركة استشارية وتدريبية، مع تقديم توصيات لتسهيل ظهورها في هذا السياق.

• دراسة (Wei Zhang, Stephanie Watts, 2008): بعنوان " Online communities as communities of practice -a case study."

الغرض من هذه الدراسة هو اكتشاف الى أي مدى يمكن تطبيق مفهوم جماعات الممارسة على الجماعات عبر الإنترنت، واكتشاف كيف يمكن للمؤسسات الاستفادة بشكل أفضل من الهياكل الاجتماعية عبر الإنترنت لممارسة إدارة المعرفة الخاصة بها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بتوليد المعرفة

• دراسة (صهيب عبد اللطيف العماوي، 2018): أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري - الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية-. هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى المعرفة والسلوك الابتكاري ومستوى رأس المال النفسي لدى البنوك التجارية الأردنية بعمان وكذلك بيان أثر توليد المعرفة المباشر على سلوك الأداء الابتكاري من خلال رأس المال النفسي.

• دراسة (فريد بلقوم، 2013): إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة - الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية-، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران. هدفت هذه الدراسة الى عرض أهم نماذج إدارة المعرفة، وبيان توجهها التدريجي نحو استغلال قدرات المورد البشري.

• دراسة (Lucie Richard et al., 2016): بعنوان "Création de connaissances organisationnelles a la suite d'une intervention de développement professionnel en centre de santé et de services sociaux (CSSS)

هدفت هذه الدراسة الى البحث في عملية انشاء المعرفة التنظيمية في ثلاث مواقع، وكذا دراسة العوامل المرتبطة بها، كما تهدف الى تقييم آثار البرنامج الموضوع فيما يتعلق بالمعرفة التنظيمية التي تم انشاؤها، ونشرها من طرف المشاركين داخل منظماتهم.

أهم النقاط التي تميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة في كونها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية إلى البيئة العربية، والاستفادة من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية؛
- إن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة كونها تناولت الموضوع في بيئة مغايرة والتي لم يتم التطرق فيها الى هذا الموضوع من قبل الباحثين وفق علم الباحثة؛
- اختلفت هذه الدراسة عن سابقتها في الربط بين المتغيرات؛
- تكتسي الدراسة أهميتها التطبيقية من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية؛
- الحاجة الماسة لنتائج مثل هذه البحوث الميدانية والدراسات الاستكشافية، عسى أن تدعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أسلوب الدراسة : قمنا باتباع المنهج الوصفي، التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

2. الإطار المفاهيمي لجماعات الممارسة:

إن جماعة الممارسة هي مصطلح يصف جماعة من الأفراد الذين يتشاركون الاهتمام بنفس المهنة، وحسب (Lave and Wenger) مبدعو ومنظرو الفكرة، فإن جماعة الممارسة تتطور بشكل طبيعي بسبب الاهتمام المشترك لأعضائها بمجال معين، ويمكن تأسس الجماعة بداعي الوصول إلى أهداف مشتركة، كما يتعلم الأعضاء بشكل فعال عن طريق مشاركة الخبرات ولمعلومات وبالتالي يطورون أنفسهم من الناحية المهنية والشخصية.

1.2 تعريف جماعات الممارسة:

يعرفها (Book Manville) مدير إدارة المعرفة في شركة (Mc Kinsey) على أنها مجموعة من المهندسين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل غير رسمي، انطلاقا من مخاوف مشتركة، من أجل البحث عن الحلول، وبالتالي إعطاء هيكل لمجموعة من المعارف (Parot, Talhi, 2004, p19).

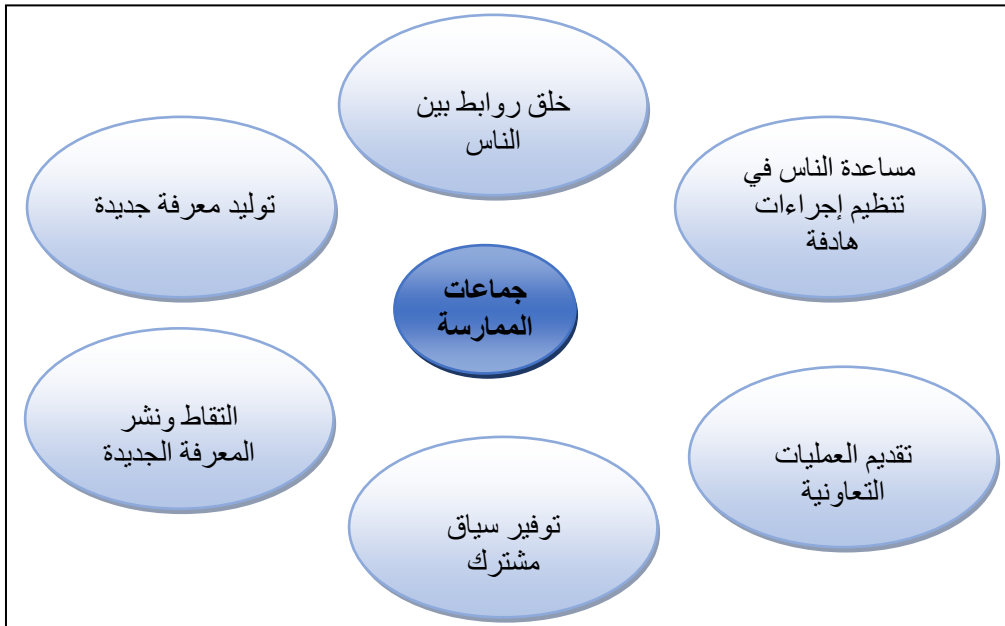
عرفها (Lave and Wenger) على أنها مجموعة من الأشخاص يأتون معا لتبادل المصالح و الأهداف المشتركة بهدف تبادل المعلومات، و تطوير المعرفة و تطوير أنفسهم على الصعيدين الشخصي و المهني (Agrifoglio, 2015, p26). كما يمكن القول أن مفهوم جماعات الممارسة يتخطى الشبكة البسيطة من الأشخاص الذين يتبادلون المعلومات و التواصل مع بعضهم البعض، لغرض تبادل المعرفة و حل المشكلات المتعلقة بممارسة محددة، حيث يبقى أعضاء جماعات الممارسة على اتصال منظم، إنهم يتشاركون في أنشطة المعرفة و التعلم فيما يتعلق بمصالحهم المشتركة و تطويرها وفق روابط متعددة (Musteen, and others, 2018, p50).

2.2 أهمية جماعات الممارسة:

تتلخص أهمية جماعات الممارسة (Georg, and others, 2011, p1) في النقاط التالية:

- توفر سياقاً مشتركاً للأشخاص للتواصل ومشاركة المعلومات؛
- تفتح مجالاً للحوار بين الناس الذين لديهم مصلحة في حل نفس المشاكل وما شابه ذلك؛
- تحفز التعلم من خلال العمل كوسيلة للتواصل، أو التوجيه أو التدريب، أو التفكير الذاتي؛
- تعمل على التقاط ونشر المعرفة الجديدة؛
- تقدم عمليات تعاونية، وتشجع التدفق الحر للأفكار والمعلومات، وتساعد الناس على تنظيم الأعمال الهادفة؛
- تولد معارف جديدة.

الشكل 1: أهمية جماعات الممارسة



المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من المعطيات السابقة

3.2 خصائص جماعات الممارسة:

تعدد الخصائص التي تعتبر دليل أو مؤشر على جماعات الممارسة (Koliba, Gajda, 2009, p110)، ونذكرها حسب

(Wenger) 1998 كما يلي:

- العلاقات المتبادلة دائماً متناغمة أو متعارضة؛
- طرق مشتركة في عمل الأشياء معاً؛
- التدفق السريع للمعلومات ونشر الابتكار؛
- غياب التمهيدات حيث أن المحادثات والتفاعلات مجرد استمرار لعملية دائمة؛
- أدوات فنية معينة، بالإضافة إلى قصص وتقاليد مشتركة؛
- المصطلحات والاختصارات للتواصل، وكذلك سهولة إنتاج مصطلحات أخرى جديدة؛
- خطاب مشترك يعكس وجهة نظر معينة حول العالم.

4.2 أبعاد جماعات الممارسة:

يمكن توضيح ابعاد جماعات الممارسة في الجدول التالي:

الجدول 1: أبعاد جماعات الممارسة والمؤشرات الدالة على كل بعد

المؤشرات	الأقسام	الأبعاد
الاتفاقات و الاختلافات	الحفاظ على العلاقات متبادلة أو متناغمة	الالتزام المتبادل
الإجابة على الطلبات	تبادل المعلومات أو المعرفة أو الخبرة في الممارسة	
النصيحة		
تبادل الأخبار حول المهنة		
تقديم أمثلة للتفسير و الشرح		
رسم آثار الرسائل		
تصحيح الرسالة		
مراجعة تعاونية	حل المشاكل الاجتماعية	المشروع المشترك
العثور على حل جماعي		
المشاركة في الأفكار		
تحديد القضايا/ المشاكل الرئيسية التي يتعين معالجتها	عرض القضايا	
اقتراح طرق للمبتدئين للتعلم أو لمعرفة المجال	المسؤولية المتبادلة	
الرد على انتقاد الممارسة		
الإشادة بالرسائل التي تساهم في المجال		
معرفة ما يعرفه الآخرون	معرفة سمات الأعضاء	
معرفة ما يمكنهم القيام به		
معرفة كيف يمكنهم المساهمة في المجموعة		

التعبير عن الشعور بالانتماء	شعور مشترك بالجماعة	المرجع المشترك
معايير السلوك الأخلاقي و اللوائح	معايير مشتركة	
الإجراءات المشتركة	الممارسة المشتركة	
المصطلحات الشائعة و الأدوات و اللغة	المبادئ و الأصول المشتركة	

Source: Murugaiah, and others, 2016, p96.

3. الإطار المفاهيمي لتوليد المعرفة:

تعد القدرة على ابتكار معارف جديدة وبلورتها مصدرا أساسيا لنجاح الأعمال في عصرنا الحالي لذا يمكن تعريف توليد المعرفة على أنها: "عملية مستمرة من التعلم خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على الحدود الفردية والقيود" (Momeni, and others, 2011, p475).

كما يمكن تعريفها على أنها إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل من أجل خلق رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصفة مبتكرة (عليان، 2011، ص67).

1.3 أهمية توليد المعرفة:

تعتبر عملية توليد المعرفة ذات أهمية واسعة (العمراوي، 2018، ص ص 19-19)، ويظهر ذلك من خلال:

- تكمن أهمية توليد المعرفة في تحسين أداء المنظمات وسرعة الاستجابة للتغيرات في السوق؛
- تؤثر على كفاءة العمليات التنظيمية في عرض منتجات جديدة، وبالتالي زيادة الأرباح والعوائد، ومن ثم رفع الجانب التنافسي؛
- إن توليد المعرفة مؤشر أساسي للابتكار المستمر حيث تسمح ببناء أفكار جديدة من المنتجات أو الخدمات، أو الممارسات التنظيمية.

2.3 عمليات توليد المعرفة:

حسب (Nonaka et Takeutchi) هناك أربعة عمليات لتوليد المعرفة، ويمكن إطلاق عليها ما يسمى بالمحرك لتوليد المعرفة وهي: التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، الاستيعاب (الناصر، 2012، ص ص 28-30).

ويمكن توضيح هذه العمليات من خلال الجدول التالي:

الجدول 2: عمليات توليد المعرفة والأدوات المستخدمة فيها

العملية	العنصر الأساسي	أدوات المعرفة اللازمة
التنشئة الاجتماعية (من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية)	التعلم عبر التفاعل مع الآخرين و النقاش معهم	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للنقاش والحوار وأيضاً وسائل التراسل المباشر عند الحاجة
التجسيد (من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة)	تحول المعرفة الضمنية إلى صريحة	استخدام أدوات العمل الجماعي كالويكي أو العمل الفردي كالمدونات المباشرة للتصريح عن المعرفة المخزنة
التجميع (من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة)	تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة	عبر أدوات إدارة المحتوى التي تعمل على بناء قاعدة تحوي جميع وحدات المعرفة الظاهرة التي تم تحصيلها على هيئة وحدات مستقلة مرتبطة ببعضها مصنفة قابلة للبحث والتنقيب والعرض والتنظيم والفهرسة و الخزن و

التحليل		
توفير بيئة عمل عبر أدوات سير العمل التي تساعد على إنشاء مشاريع حقيقية مشتركة بين مجموعة من المتعلمين	تكوين المعرفة الضمنية من المعرفة الظاهرة عبر ممارسة ما تم معرفته	الاستيعاب (من معرفة صريحة الى معرفة ضمنية)

المصدر: سرحان، الحمامي، 2015، ص ص 17-18

3.3 أسس توليد المعرفة:

- هناك خمسة أسس أو مبادئ لتوليد المعرفة (العمادي، 2018، ص 16) وهي كالتالي:
- المشاركة الأولية في المعرفة، الخبرات، المهارات والممارسات بين أعضاء الفرق والجماعات داخل المؤسسة؛
 - تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة، واعتماد أساسا لتوليد الخدمة والمنتج الجديد؛
 - ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة واستراتيجية المؤسسة؛
 - اعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة؛
 - الارتقاء للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها، وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة.
- وقد قدم (Quinn) أربعة مبادئ لتوليد المعرفة (Quinn, and others, 1966, p15) هي:
- تعزيز قدرة الأفراد في حل المشكلات؛
 - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات؛
 - التحول من الهياكل الهرمية الى الهياكل الشبكية؛
 - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

4. الأدوات والمناهج:

- تعتبر مؤسسة فريتيال من أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية وأعرقها، يرجع تاريخها الى مرحلة انجاز مصنع الأسمدة سنة 1966 ليتماشى مع متطلبات وحاجيات القطاع الفلاحي الجزائري، حيث تمتلك موارد بشرية هامة تقدر ب 465 عامل، منهم 437 دائمون، و 28 أصحاب عقود محددة.
- لتحقيق أهداف دراستنا اعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العلمية لتقصي الواقع كما هو عليه، حيث تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني.
- اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، بالإضافة الى الاعتماد على منهجية البحث العلمي النوعي، كما تم اللجوء الى منهجية البحث الكمي؛
 - استهدفنا في دراستنا شريحة المهندسين (مهندس دولة) حيث قدر عددهم ب 80 مهندس المتواجدون على مستوى عدة ورشات؛
 - فرضت علينا طبيعة الدراسة انتهاج أسلوب العينات غير الاحتمالية، والعينة الأنسب للاستخدام هي العينة المقصودة أو الهدفية، حيث قمنا بمسح شامل للعينة المستهدفة، وبعد توزيع الاستبانة استعيد منها 75 لكن تم استبعاد 5 استبانات غير مكتملة لتصبح 70 فقط صالحة للتحليل، أي بمعدل 87.5%؛
 - تم الاعتماد على الاستبانة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على الملاحظة، لكن لا يعد ذلك كافيا فقد تم الاعتماد على أداة المقابلة وبالأخص المقابلة غير المقتنة؛
 - تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي **statistical package for social science** والمعروف باختصار (SPSS)

وكل هذا قصد تحقيق أهداف الدراسة، اختبار فرضياتها، تحليل البيانات التي تم تجميعها، وتوضيح العلاقة بين متغيراتها. عرض وشرح الأدوات المستخدمة ومدى أهميتها ودورها في معالجة وتحليل موضوع المقال، بالإضافة إلى توضيح المنهج/المناهج المعتمد عليها في الدراسة بما يحقق ويساهم في قراءة ومعالجة المشكلة المطروحة في موضوع المقال.

5. مناقشة وتحليل النتائج:

سنقوم بمناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبارات الدراسة.

الجدول 3: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
الجزء الأول: جماعات الممارسة	21	0.878	0.9370
المحور الأول: الالتزام المشترك	7	0.746	0.8637
المحور الثاني: المشروع المشترك	7	0.705	0.8396
المحور الثالث: المرجع المشترك	7	0.760	0.8717
الجزء الثاني: توليد المعرفة	21	0.829	0.8882
جميع العبارات	42	0.829	0.9104

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول (3) أن قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لكل جزء من أجزاء الاستبانة، ولكل محور من محاورها، حيث تراوحت ما بين 70.5% و 87.8%، كما بلغت القيمة الكلية لمعامل الثبات لجميع العبارات 82.9%، هذه النتائج تشير الى أن معامل ثبات الاستبانة قوي وبالتالي يمكن اعتبارها صالحة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

1.5 عرض وتحليل نتائج المعلومات العامة:

سيتم تحليل المعلومات السوسيو-ديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول 4: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	69	98.6
	أنثى	1	1.4
	المجموع	70	100
العمر	من 20 إلى 30 سنة	1	1.4
	من 31 إلى 40 سنة	26	37.1
	أكثر من 40 سنة	43	61.4
	المجموع	70	100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	0	0
	من 5 إلى 15 سنة	30	42.9
	أكثر من 15 سنة	40	57.1
	المجموع	70	100

8.6	6	أعزب	الحالة الاجتماعية
88.6	62	متزوج	
1.4	1	مطلق	
1.4	1	أرمل	
100	70	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

التعليق:

أظهرت النتائج حسب الجدول (4) أن نسبة الذكور تبلغ 98.6% من أفراد عينة الدراسة بينما مسبة الاناث فلا تتعدى 1.4% وهذا راجع الى طبيعة وصعوبة العمل الميداني، كما اتضح أن الفئة العمرية أكثر من 40 سنة هي الفئة الغالبة بنسبة 61.4% وهذا راجع حسب الباحثين لمتطلبات المنصب الذي يحتاج للوصول اليه الى سنوات عديدة ثم تليها الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة بنسبة 37.1% وتعتبر نسبة معتبرة تولى لها المؤسسة أهمية نظرا لامكانياتها في إضفاء نوع من التجديد والتغيير، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 1.4% وهذا ان دل على شيء فيدل على أن المؤسسة لا تنتهج سياسة توظيف الخريجين الجدد و خاصة في المناصب العليا.

تبين من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات أقدمتهم أن الفئة التي احتلت أعلى درجة بنسبة 57.1% هي الفئة التي تتجاوز 15 سنة عمل ثم تليها الفئة ما بين 5 إلى 15 سنة بنسبة 42.9% وفي الأخير الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة معدومة وهذا راجع حسب الباحثين الى أهمية المنصب الذي يشتغلونه واعتبار أن المهندسين من ركائز المؤسسة التي تعتمد عليهم في العديد من المهام، كما تبين أن ما يعادل 88.6% من أفراد عينة الدراسة متزوجين وهذا ان دل على شيء فيدل على أن المؤسسة توفر دخلا معتبرا لهم يمكنهم من الاستقرار مما يعود بالإيجاب على انتاجيتهم ونشاطهم كجماعة.

2.5 عرض وتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبانة (جماعات الممارسة):

سيتم في هذا الجزء عرض النتائج وتحليلها، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول 5: إستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات المحور الأول لاستبانة الدراسة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدلول الوسط الحسابي
يقدم الأعضاء المساعدة لبعضهم البعض عند الحاجة	4.16	0.528	1	بدرجة كبيرة
يشارك الأعضاء في أنشطة ومناقشات مشتركة	4.00	0.511	2	بدرجة كبيرة
يبنى أفراد الجماعة علاقات مع بعضهم البعض	3.97	0.701	3	بدرجة كبيرة
يمثل أفراد الجماعة جماعة متنوعة من أصحاب المصلحة	3.54	0.896	4	بدرجة كبيرة
تتجاوز الجماعة الحدود التنظيمية والجغرافية	3.40	0.954	6	بدرجة متوسطة
يشغل الأعضاء فترات مطولة في تبادل المعرفة ومشاركتها	3.51	0.897	5	بدرجة كبيرة
يقضي الأعضاء معظم وقتهم في تحليل المواقف أو المشكلات الواقعية	3.26	0.912	7	بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

الجدول 6: إستجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات المحور الثاني لاستبانة الدراسة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدلول الوسط الحسابي
يعلن الأعضاء على شعورهم بالانتماء داخل الجماعة	3.63	0.726	3	بدرجة كبيرة
يبلغ الأعضاء على مواجهات مع جماعات أخرى عبر الحدود الجغرافية	3.07	0.873	6	بدرجة متوسطة
يساعد الأعضاء في إدارة الجماعة	3.60	0.841	4	بدرجة كبيرة
يعمل الأعضاء على وضع استراتيجية أو خطة للعمل	3.67	0.880	1	بدرجة كبيرة
يشارك الأعضاء في الكفاءة التي تميزهم عن الجماعات الأخرى	3.66	0.814	2	بدرجة كبيرة
يمتلك الأعضاء اهتمامات مشتركة ومتبادلة	3.66	0.759	2	بدرجة كبيرة
يشارك الأعضاء بنشاط في تحديد الأهداف	3.36	0.817	5	بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

الجدول 7: استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعبارات المحور الثالث لاستبانة الدراسة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدلول الوسط الحسابي
يشارك الأعضاء في سرد خبراتهم من خلال القصص	3.29	0.965	5	بدرجة متوسطة
يشارك أعضاء الجماعة في التفكير التعاوني بشأن تجاربهم وشواغلهم الفردية	3.57	0.827	4	بدرجة كبيرة
يشعر الأعضاء أن مستوى التفكير الذاتي قد زاد من خلال المشاركة الجماعية	3.80	0.694	1	بدرجة كبيرة
يعبر الأعضاء عن رغبتهم في حل المشكلات الشائعة	3.73	0.815	2	بدرجة كبيرة
تعد الجماعة ناجحة في تحويل المبادئ إلى سياسات و ممارسات محققة	3.71	0.837	3	بدرجة كبيرة
يبلغ الأعضاء عن توليد معرفة جديدة كمجموعة من خلال تفاعلهم في الجماعة	3.71	0.887	3	بدرجة كبيرة
يتفق الأعضاء على تطويرهم لقاعدة معارف مشتركة تمكنهم من الرجوع إليها في المستقبل	3.71	0.887	3	بدرجة كبيرة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

الجدول 8: تحليل الأبعاد المتعلقة بالجزء الأول (جماعات الممارسة)

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدلول الوسط الحسابي
المحور الأول: الالتزام المتبادل	3.6918	0.49763	بدرجة كبيرة
المحور الثاني: المشروع المشترك	3.5204	0.49123	بدرجة كبيرة
المحور الثالث: المرجع المشترك	3.6469	0.54315	بدرجة كبيرة
جميع محاور جماعات الممارسة	3.6197	0.44127	بدرجة كبيرة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

التعليق:

- انطلاقا من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول أعلاه تم تحليل المحاور حسب مدلول الوسط الحسابي لأبعاد جماعات الممارسة الثلاث وتم استخراج الملاحظات التالية:
- بالنسبة للمحور الأول الذي جاء قياسه عن طريق (7) عبارات، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.691)، والذي يعد أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، وانحراف معياري قدره (0.497) حيث تم التصريح بدرجة كبيرة وبديل هذا على أن هناك التزام متبادل بين أعضاء جماعة الممارسة في المؤسسة محل الدراسة؛
 - بالنسبة للمحور الثاني الذي تم قياسه عن طريق (7) عبارات، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.520) والذي يعد أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، وانحراف معياري قدره (0.491) حيث تم التصريح بدرجة كبيرة ولا يدل هذا الا على أن أعضاء جماعة الممارسة يجتمعون حول مشروع مشترك في المؤسسة محل الدراسة؛
 - بالنسبة للمحور الثالث والذي تم قياسه أيضا ب (7) عبارات، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.646) والذي يعد أكبر من الوسط الحسابي المفترض للدراسة (3.00)، وانحراف معياري قدره (0.543)، وهذا يترجم تبني مستودع مشترك من قبل جماعة الممارسة في المؤسسة محل الدراسة ترجع اليه وقت الحاجة.
- بشكل عام يمكن القول أن الوسط الحسابي الإجمالي يساوي (3.619) و الانحراف المعياري يقدر ب (0.441) و هذا يدل على أن متوسط الاستجابة لجميع محاور جماعات الممارسة يقع ضمن درجة الموافقة و هذا يعني أن هناك موافقة على جميع محاور جماعات الممارسة.

3.5 عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبانة (توليد المعرفة):

سيتم في هذا الجزء عرض النتائج وتحليلها، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 9: تحليل الأبعاد المتعلقة بالجزء الثاني (توليد المعرفة)

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مدلول الوسط الحسابي
تدعم جماعات الممارسة الاجتماعات لمناقشة المشاكل و الحلول	3.87	2.815	3	بدرجة كبيرة
تحرص جماعات الممارسة على توجيه المبتدئين للتعلم أو لمعرفة المجال	3.71	0.919	8	بدرجة كبيرة
تشجع جماعة الممارسة الأنشطة الاجتماعية	3.54	0.943	18	بدرجة كبيرة
تشجع جماعة الممارسة العمل الجماعي	3.94	0.740	2	بدرجة كبيرة
تدعم جماعة الممارسة المقترحات الإبداعية للأفراد	3.60	0.824	16	بدرجة كبيرة
تتبنى جماعة الممارسة سياسة دعم الأفكار الإبداعية بين الأعضاء	3.63	0.951	13	بدرجة كبيرة
يتشارك جميع أعضاء جماعة الممارسة في اتخاذ القرار	3.57	0.861	17	بدرجة كبيرة
تخلق الجماعة جو يسمح بتقديم المبادرات للتحسين من مستواها	3.79	0.849	4	بدرجة كبيرة
يتبادل أعضاء الجماعة الأفكار المختلفة مع أصحاب المصالح أثناء اتخاذ القرار	3.66	0.946	11	بدرجة كبيرة
تتيح جماعة الممارسة نظام اتصال تفاعلي بينها و بين الجماعات الأخرى	3.66	0.883	12	بدرجة كبيرة

تستخدم جماعة الممارسة التعزيز الإيجابي لتعزيز الأفكار الجديدة لدى الأعضاء	3.67	0.863	10	بدرجة كبيرة
تعمل جماعة الممارسة على دراسة الأفكار الجديدة	3.76	0.824	6	بدرجة كبيرة
تعمل جماعة الممارسة على دمج المعارف و المهارات الجديدة بكامل المؤسسة	3.63	0.887	14	بدرجة كبيرة
تعمل جماعة الممارسة على البحث عن المعارف	3.77	0.802	5	بدرجة كبيرة
يتشارك أعضاء جماعات الممارسة في الرؤيا	3.41	0.955	21	بدرجة كبيرة
تعمل جماعة الممارسة على استقطاب مهارات جديدة	3.43	1.044	20	بدرجة كبيرة
تجمع جماعة الممارسة المعرفة لجميع المستفيدين	3.61	0.839	15	بدرجة كبيرة
تنظم جماعة الممارسة المعرفة للمستفيدين	3.51	0.794	19	بدرجة كبيرة
تستفيد جماعة الممارسة من البحوث المنشورة و التقارير لتطوير سياستها و أهدافها	3.69	0.877	9	بدرجة كبيرة
توثق جماعة الممارسة المعارف و الحلول التي تنشئها	3.73	0.883	7	بدرجة كبيرة
تعمل جماعة الممارسة على بناء قواعد سلوكية و أدائية خاصة بخبراتها	4.29	0.457	1	بدرجة كبيرة جدا
المجموع: توليد المعرفة	3.6894	0.57856	/	بدرجة كبيرة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

انطلاقا من نتائج التحليل الاحصائي الواردة في الجدول أعلاه تم تحليل وترتيب العبارات حسب مدلول الوسط الحسابي وتم التوصل الى ما يلي:

من أبرز العبارات التي شهدت الموافقة بشدة هي العبارة "تعمل جماعات الممارسة على بناء قواعد سلوكية وأدائية خاصة بخبراتها" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.457) مما يدل على تشتت قيم إجابات أفراد العينة حول وسطها الحسابي، ونفس الشيء بالنسبة لباقي العبارات كما هو موضح في الجدول.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة المتعلقة بتوليد المعرفة داخل جماعة الممارسة المتواجدة في مؤسسة فرتيال يفوق المتوسط بمعدل (3.6894) وبانحراف معياري (0.57856) وهذه النتيجة تؤكد موافقة المستجوبون بدرجة كبيرة على أنه يتم توليد المعرفة من طرف جماعة الممارسة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، أي عدم وجود تباين بين أفراد العينة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتعلقة بها:

سيتم في هذا العنصر استعراض النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة مع محاولة تحليلها من خلال البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها ضمن دراستنا الميدانية بمؤسسة فرتيال، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول 10: حساب الارتباط للبعد الأول (الالتزام المتبادل) لجماعات الممارسة بتوليد المعرفة

البيد	معامل الارتباط	معامل الدلالة	طبيعة العلاقة
الالتزام المتبادل	0.528	0.000	متوسطة

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

تنص الفرضية الأولى على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المتبادل وتوليد المعرفة.
الفرضية العدمية: H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المتبادل وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المتبادل وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول 11: حساب الارتباط للبعد الثاني (المشروع المشترك) لجماعات الممارسة بتوليد المعرفة

البعد	معامل الارتباط	معامل الدلالة	طبيعة العلاقة
المشروع المشترك	0.661	0.000	متوسطة

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

تنص الفرضية الثانية على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة.
الفرضية العدمية: H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول 12: حساب الارتباط للبعد الثالث (المرجع المشترك) لجماعات الممارسة بتوليد المعرفة

البعد	معامل الارتباط	معامل الدلالة	طبيعة العلاقة
المرجع المشترك	0.688	0.000	متوسطة

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

تنص الفرضية الثالثة على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة.
الفرضية العدمية: H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول 13: حساب ارتباط جماعات الممارسة بتوليد المعرفة

المتغير	معامل الارتباط	معامل الدلالة	طبيعة العلاقة
جماعات الممارسة	0.726	0.000	قوية

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية SPSS

تنص الفرضية الرئيسية على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين جماعات الممارسة وتوليد المعرفة.
الفرضية العدمية: H_0 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جماعات الممارسة وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

الفرضية البديلة: H_1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جماعات الممارسة وتوليد المعرفة عند مستوى معنوية

$(\alpha \geq 0.05)$.

التعليق:

أظهرت نتائج الاختبار ما يلي:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين الالتزام التنظيمي وتوليد المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط R (0.528) والذي يولي الى نسبة متوسطة، ومستوى الدلالة (0.000). وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ؛
 - توجد علاقة طردية متوسطة بين المشروع المشترك وتوليد المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط R (0.661) والذي يولي الى نسبة متوسطة، ومستوى الدلالة (0.000). وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ؛
 - توجد علاقة طردية متوسطة بين المرجع المشترك وتوليد المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط R (0.688) والذي يولي الى نسبة متوسطة، ومستوى الدلالة (0.000). وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$.
- ومنه: توجد علاقة طردية قوية بين جماعات الممارسة وتوليد المعرفة حيث بلغ معامل الارتباط R (0.726) والذي يولي الى نسبة متوسطة، ومستوى الدلالة (0.000). وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$.

5.5 نتائج الدراسة بمؤسسة فرتيال:

- من خلال المقابلة والمعايشة الميدانية لواقع جماعة الممارسة في مؤسسة فرتيال، وبالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها والمذكورة سابقا توصلنا الى النتائج التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة فرتيال تمتلك جماعة ممارسة؛
 - بينت الدراسة أنه توجد علاقة طردية لكل أبعاد جماعات الممارسة بتوليد المعرفة، لذا نستنتج أن جماعة الممارسة تساهم بشكل مباشر وكبير في توليد المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة؛
 - أظهرت النتائج أن تشكيل جماعة الممارسة يمكن أن يكون بسبب العلاقات التي تقام بين الأفراد ويكون ذلك بغرض تحقيق هدف معين؛
 - كذلك تبين أن الأشخاص الذين لديهم نفس الاهتمامات، أو يعملون في نفس المكان لا يشكلون بالضرورة جماعة ممارسة، الا إذا كان تشكيل هذه الجماعة مقصودا؛
 - أنه من الضروري الشعور بالانتماء داخل الجماعة، وهذا ما يعزز مشاركة الأعضاء في جميع الأنشطة الخاصة بها؛
 - إن مؤسسة فرتيال بدورها تعزز الشعور بالانتماء العام، مما يعود ذلك بالإيجاب على الجماعة داخل المؤسسة؛
 - إن المعرفة المشتركة حول الممارسة الشائعة بين المهندسين سمحت بزيادة كفاءاتهم وقدرتهم على مواجهة المشاكل و حلها؛
 - في عملية مسحنا الميداني لاحظنا أن المهندسين تتقارب قيمهم المشتركة ورؤيتهم للخطر، مما يدل على وحدة التوجيه.

6. خاتمة:

يمكن القول أن الهدف الأساسي لجماعات الممارسة هو إبراز المعارف الضمنية لدى الأفراد وتحويلها لمعارف صريحة يمكن تداولها وتشاركها وخلق معارف جديدة، ولكن كل ذلك يعتمد على تطبيق مقومات هذه الجماعات التي تعد مفتاحا لنجاح عملية توليد المعرفة

وهذا ما تم التوصل اليه من خلال دراستنا وملاحظتنا في المؤسسة الجزائرية، لكن بالرغم من الإيجابيات التي صادفناها الا ان هناك بعض النقائص التي يمكن معالجتها، وعلى ضوء ما توصلنا اليه يمكن اقتراح بعض التوصيات التي من شأنها ان تعود بالنفع على المؤسسة وهي كالتالي:

- على المؤسسة وضع إطار تنظيمي لجماعات الممارسة للاستفادة منها أكثر؛

- من الأفضل ربط جماعات المؤسسة بالإدارة وإشراكها في اتخاذ القرارات لأنها تشكل مجموعة من النخبة الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات تمكنهم من معالجة أصعب المشاكل واقتراح أفضل الحلول؛
- على المؤسسة أن تشجع تشكيل جماعات الممارسة بكافة أنواعها وذلك بتوفير المناخ الملائم لمثل هذه المبادرات؛
- غرس ثقافة المعرفة والبحث عن مصادر المعلومات وتشجيع الحوار من خلال إقامة لقاءات بين العاملين؛
- على المؤسسة استقطاب كفاءات جديدة؛
- فتح قسم خاص بإدارة المعارف.

قائمة المراجع:

1. Agrifoglio, R. *knowledge preservation throught community of practice: theoretical issues and empirical evidence*. Italy: spinger edition . (2015).
2. Florence, S. *Créer et animer des communautés de pratique : Préconisation pour une entreprise de formation et de conseil. Mémoire pour obtenir le DESS en Siences de l'information et de la documentation spécialisées. conservatoire national des arts et métiers institut national des techniques de la documentation. France. (2006).*
3. Florence, T. *Communauté de pratique et circulation des savoirs :la communauté des enseignants documentalistes membres de la liste de discussion CDIDOCM Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication. université Charles de gaulle. école doctorale : sciences de l'homme et de société. France. (2011).*
4. Georg, S., Gotto, I., Turnbull, A., Summers, J., & Blue-Bannig, M. (2019, 01 04). *community of practice development manual: a step-by-step guide for desining annd development a community of practice*. Consulté le 11 1, 2021, sur beach center on disability: www.beachcenter.org. (2019, 01 04).
5. Koliba, C., Gajda, R. *Communities of practice : as an analytical construct implications for theory and practice. Intel journal of public administratuio.vol 32. N 4. (2014).*
6. Lucie, P., Laurence,F., Eric, L., François, C., Nicole, B. *création de connaissances organisationnelles a la suite d'une intervention de développement professionnel en centre de santé et de services sociaux (CSSS) : une évaluation des laboratoires de la santé,Canadian Journal of Program Evaluation. Vol32., n2. Canada. (2016).*
7. Murugaiah, P., Azman, H., Thang, S., Nambiar, R. *une community of practice dimensions in community : based teacher professional development. IGI global disseminator of knowledge. Vol 10. N 2. Usa. (2016).*
8. Musteen, M., Curran, R., Arrotio, N., Ripolles, M., Blesa, A. *a community of practice approach to teaching international entrepreneurship. Administrative sciences. Vol 8. N 4. (2018).*
9. Momeni, M., Monavarian, A., Shaabani, E., Ghasemi, R. *a coceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of iranian automotive industryeuropean journal of social sciences. Vol 22. N 4. Usa. (2011).*
10. Quinn, J., Anderson, P., Finkelstein, S. *managing professional intellect : making the most of the best. Harvard business review. Vol 74. N 2. (1996).*
11. Wei, Z., Stephanie, W. *Online communities as communities of practice : a case study. Journal of knowledge management. Vol 12. N 4. Usa. (2008).*
12. العماوي، ص. أثر عمليات توليد المعرفة على سلوك الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، (2018).
13. الناصر، ع. إدارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، (2012).
14. بلقوم، ف. إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر القايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2013).
15. سرحان، ع، الحمادي، ع. اقتراح إدارة المعرفة لبناء بيئة حقيقة للتعليم الالكتروني، المنارة، المجلد 21، العدد 2، (2015).
16. عليان. م. اقتصاد المعرفة، دار صفاء ، عمان، (2011).