



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني

رأس الوادي - برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد

التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف

تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف الدكتور:

أحمد لعماري

من إعداد الطالبة:

طباخي سناء

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
مقورا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د/ أحمد لعماري
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د/ عمر شريف
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د/ مفيدة يحياوي

الموسم الجامعي 2011/2010



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني

رأس الوادي - برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد

التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف

تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف الدكتور:

أحمد لعماري

من إعداد الطالبة:

طباخي سناء

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عبد الحميد غوفي
مقورا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د/ أحمد لعماري
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	د/ عمر شريف
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د/ مفيدة يحياوي

الموسم الجامعي 2011/2010

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي هدانا لهذا

الَّذِي كُنَّا

عَلَىٰ سَبِيلِهِ

قَالَ تَعَالَى:

«فَبِمَا رَأَيْتُمُنِي يَوْمَئِذٍ لَّسْتُ بِرَأِيهَا وَاللَّهُ بَصِيرٌ

بِظُلْمِ مَا تَفْعَلُونَ» فَخَلِّطْنَا الْقَلْبَ لِلْفَضُولِ مِنْ جَمَالِ

فَأَحْمَدَ عَنْهُمْ وَالسَّغْفَرَ طَمَعًا وَسَاءَ وَرَأْفَةً

«لَلَّذِينَ ظَلَمُوا فَادْرَأُوا عَنْهُمْ فَتَنًا يُضِلُّوا بِاللَّيْلِ

«وَالَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هُمْ يَدْعُونَ»

إهداء

إلى سر نجاحي وعونني في حياتي؛

أبي وأمي الغاليين حفظهما الله.

إلى أخواتي الحبيبات: أسماء، مريم وحببتي الصغيرة آية

إلى كل الأهل والأقارب

إلى رفيقات دربي، صديقاتي وأخواتي العزيزات

وإلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي منذ بدايته إلى اليوم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

راجية رضا الله ثم رضاهم...



شكر وعرfan

اللهم لك الحمد ولك الشكر كله وإليك يرجع الفضل كله سره وعلايته وأثني عليك
كما يذبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وأصلي وأسلم على نبينا ورسولنا
وسيدنا محمد وعلى آله وأصحابه وأزواجه وذريته ومن سار على هديه إلى يوم الدين
وبعد.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل أساتذتنا الذين لم يخلوا
علينا من علمهم وخبراتهم.

يسرني أن أتوجه بالعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور "أحمد لعماري"

المشرف على إنجاز هذه الرسالة، والذي كان نعم المرشد والناصح

كما لا يفوتني أن أشكر كل من الأستاذ مزهودة عبد المالك،

والأستاذة وسيلة بن ساهل على كل النصائح المقدمة

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني لإتمام هذا العمل.

وأخيراً دعونا أن الحمد لله رب العالمين



الفهرس

أ- هـ

مقدمة عامة

الفصل الأول:

7

الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة

9

المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة

22

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

42

المبحث الثالث: تنمية معرفة العاملين

الفصل الثاني:

59

الإدارة بالمشاركة وقدرتها على تنمية معرفة العاملين

61

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة بالمشاركة

83

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة

106

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتنمية معرفة العاملين

الفصل الثالث:

115

الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني

117

المبحث الأول: الإطار المنهجي للمبحث

133

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

180

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

211

الخاتمة

مقررة عامة

تؤكد الدراسات الحديثة بأن المعرفة هي المصدر الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث يصعب محاكاتها وتقليدها، كما تُعتبر مؤشرا لخلق القيمة تفوق في قدرتها عناصر رأسمال المادي. وأكثر من ذلك، فالمعرفة مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تنصف بصفة الندرة باعتبارها تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، بل على العكس من ذلك يمكن استخدامها لتوليد أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو حتى بدون تكلفة إضافية. كما تُعتبر المعرفة السبيل إلى اكتشاف المتغيرات التي تحصل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبالتالي تخفيض حالات عدم التأكد. فالمصدر الأساسي لخلق الثروة يرتكز على المعارف والكفاءات، وبالتالي فإن تنافسية المؤسسات تتطلب تراكم المعرفة ونقلها السريع والفعال وتجسيدها في ميكانيزمات إنتاج السلع والخدمات. وفي الحقيقة فإن التميز الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة لما تبذله كافة عناصر المؤسسة في التطوير والتحديث والالتزام بإيجاد قيادة تشجع على البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها، وتوفير بيئة وثقافة تنظيمية تشجع وتساند تقاسم وتبادل المعارف والخبرات الموجودة لدى العاملين وتنميتها، وأيضا توظيفها في كافة عملياتها واستعمالها لتطوير هياكلها وزيادة القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

وهذا ما جعل المؤسسات المعاصرة تهتم بهذا المورد الاقتصادي وتحاول الحفاظ عليه وتنظيمه وتطويره وتنميته باستمرار واستثماره بشكل أمثل، حتى تحقق تقدمها وتحافظ بذلك على نجاحها وميزتها التنافسية. وهذا ما أدى إلى ضرورة تبني منهجية تسعى إلى إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة، بتوليد وإنشاء المعرفة الجديدة لدى العامل باعتبارها المصدر الأول لها وتشجيعه على التشارك فيها، وتهتم ببناء وتنمية المهارات المطلوبة لدى العاملين للتعامل مع التغيرات وتزودهم بالقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة وسرعة عالية، وتمكينهم من التعامل مع العديد من القضايا الجديدة والمتغيرة. هذه المنهجية المتميزة تعرف بإدارة المعرفة، فهي تساهم في توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة وتحقيق التكامل بين قدرات هذه الفئة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساعد على نشر، تخزين واستعمال المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. ولهذا على المؤسسة الاهتمام بالمعارف الضمنية للعاملين من أجل تنمية الإبداع والابتكار لديهم، باعتبار أن المعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ووسيلة لإحداث التغيير والتجديد وأداة مهمة للتكوين المستمر والتحفيز الدائم من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية قدراتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ولما تأكدت المؤسسات بأن العامل هو المصدر الأساسي للمعرفة، فقد أصبحت تسعى إلى تنمية معارفه وتهتم بتطوير مهاراته وزيادة خبراته. وقد يتحقق ذلك بتطبيق أساليب مختلفة منها إتباع نمط تسييري خاص قائم على الإدارة بالمشاركة.

ولأن القدرة على الإبداع تُعتبر ميزة حيوية وأساسية لكل مؤسسة اليوم، وجب على كل الإدارات تدعيمها واكتشافها وتجسيدها من خلال الاستغلال الأمثل لكل موارد الابتكار والمبادرة المتوفرة في المؤسسة، بما فيها الطاقات البشرية وذلك باستثمار ما تملكه من معارف وخبرات واستخدامها في كل الممارسات الإدارية اليومية. لذلك تسعى المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى الاستفادة من قدرات ومهارات عاملها بمشاركتهم في إعداد الأهداف واتخاذ القرارات عن طريق تنظيم مجموعات أو فرق عمل أو دوائر الجودة التي تعطى فيها للعامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة، بهدف تحقيق الإدماج للطاقات البشرية والاستفادة من اللامركزية في اتخاذ القرارات والاستقلالية في تنفيذ المهام. حيث يقوم أسلوب الإدارة بالمشاركة على قيادة ديمقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي والتعاوني وتحفز العاملين على الالتزام في العمل والولاء للمؤسسة، وتهتم بجعل محيط العمل محيط اجتماعي تفاعلي يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم ومنحهم السلطة في العمل وتحميلهم مسؤولية أدائه. ولا يتم هذا إلا من خلال تحفيزهم على ذلك وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي والتشاركي، إضافة إلى فتح قنوات الاتصال الحر بين كل العاملين في كل المستويات بحيث تتدفق المعلومات وتمر المعارف عبرها بشكل سريع وملائم للتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

كل هذا يجعل من أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد الطرق التي يتعلم من خلالها العامل الكثير من المهارات المتنوعة، ويكتسب بتطبيقها كم كبير من المعارف وبذلك تزيد معارفه وتُثري مكتسباته وخبراته. لذلك يتم في إطار هذا البحث دراسة دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية؟
- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي؟

- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة المزج المعرفي؟
- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يتطلّب ذلك توضيح الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة،

وهي كالتالي:

- تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية.
- تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإخراج المعرفي.
- تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة المزج المعرفي.
- تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإدخال المعرفي.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة حل بعض مشاكل المؤسسات والمسيرين المتعلقة على وجه الخصوص بالاستغلال الأمثل لمعارف العاملين، وإزالة عوائق تطبيق إدارة المعرفة من خلال اقتراح أسلوب تسييري متطور يتمثل في الإدارة بالمشاركة. كما تُعتبر عملية تنمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات ذات أهمية بالغة؛ حيث تشكل المعرفة المورد الأهم لها، وذلك بالاهتمام بالموارد البشري كونه رأس المال الفكري للمؤسسة والذي يحتاج بشكل دائم ومستمر إلى النمو والتطور من خلال تنمية معارفه، من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

أهداف البحث

- محاولة توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل يكون لها تأثير مباشر على العاملين وبالتالي على نجاح وتميز المؤسسة؛
- توضيح أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغير؛

- إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة، من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على الابتكار والإبداع وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي والتعاوني الذي يدعم انتقال، تبادل والتشارك في المعرفة.

المنهج المتبع

تدرج دراستنا تحت التوجه الاستيمولوجي الوضعي والتفسيري، وقد تمت معالجة هذا البعد من خلال إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد. فالمنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين المعرفة يهدف الباحث من خلالها لاقتراح نتائج نظرية جديدة نسبيا. فهذا المنهج يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة.

وتطبيق أسلوب الإبعاد يجعل الباحث يتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر وفقا لتصورنا الخاص. فهو إذن يهدف إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة ومنحها طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقا وفق أسلوب الافتراض الاستنباطي. وقد تم تطبيق اختبارنا باستخدام تقنية دراسة الحالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي ولاية برج بوعرييج، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستمارة.

مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار دراسة هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- كون الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الأكاديمي المتبع من طرفنا والمتعلق باقتصاد وإدارة المعرفة؛
- كون موضوع الإدارة بالمشاركة من المواضيع التي تشهد اهتماما متزايد وذلك للأهمية التي أصبح يحتلها العنصر البشري في المؤسسة؛
- الاقتناع بدور المعرفة وضرورتها في تحقيق مزايا تنافسية وخلق القيمة للمؤسسة، لذلك وجب توضيح بعض الطرق والأساليب التي تزيد مستوى الاستفادة من المعارف الموجودة غالبيتها لدى العامل؛
- إهمال المؤسسات الجزائرية للعنصر البشري، وعدم استفادتها من القدرات الفردية الموجودة لديها والتي تتم من خلال إشراكها في الإدارة.
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة المعرفة مقترنا بالإدارة بالمشاركة.

هيكل البحث

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول. تضمن الفصل الأول الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة، وذلك في ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول للإطار النظري للمعرفة من خلال تناول مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة ومصادر المعرفة. أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، المقاربات النظرية للإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة وأخيرا عناصر إدارة المعرفة. أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى تنمية معرفة العاملين من خلال الحديث عن نموذج توليد المعرفة، لولب المعرفة وأخيرا الفضاء المعرفي المناسب لذلك.

أما الفصل الثاني فيحمل عنوان الإدارة بالمشاركة وقدرتها على تنمية معرفة العاملين، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث. تضمن المبحث الأول الإطار النظري للإدارة بالمشاركة، وذلك من خلال التطرق لمفهوم الإدارة بالمشاركة، أهمية الإدارة بالمشاركة، مبادئ الإدارة بالمشاركة، وأخيرا مظاهر الإدارة بالمشاركة. وأحتوى المبحث الثاني على أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة وذلك بالتطرق إلى درجة المشاركة، محددات الإدارة بالمشاركة، أساليب الإدارة بالمشاركة، نماذج الإدارة بالمشاركة وأخيرا القيمة المضافة للإدارة بالمشاركة. أما المبحث الثالث فقد تناول الإدارة بالمشاركة كأداة لتنمية معرفة العاملين، وكان ذلك من خلال التطرق للإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشركة المعرفية، الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي، الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي وأخيرا الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي.

وتضمن الفصل الثالث الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي في ولاية برج بوعرييج، وكان ذلك في ثلاثة مباحث. تناول المبحث الأول توضيح الدراسة التطبيقية من خلال توضيح المكانة الابستيمولوجية للبحث، منهجية البحث وكذا التطرق إلى تقنية البحث وأدوات جمع البيانات، المبحث الثاني تم من خلاله الحديث عن الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني وذلك بتعريف المؤسسة، إضافة إلى تطبيق الدراسة الكمية التي قمنا بها على مفردات العينة المختارة من المؤسسة محل الدراسة. أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله تحليل النتائج وتفسيرها على أساس المعلومات المتحصل عليها والتطبيق الكمي للاستمارة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعرفة والإدارة المعرفة

تمهيد

بدأ مصطلح المعرفة يأخذ معنى جديداً في السنوات الأخيرة رغم قدمه، ويتمحور هذا المعنى على اعتبار المعرفة مؤشراً لخلق القيمة، ومصدراً للميزة التنافسية شرط إدارتها بطريقة جيدة. وتتوفر المعرفة على شكل ضمني، حينما تتواجد في عقول العاملين، معتمدة على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، كما أنّها تتوافر بصيغة صريحة نجدها في شكل وثائق أو مخزنة في قواعد البيانات وغيرها. ويُعتبر الاشتراك واستغلال هذه المعارف من أهم الأسباب التي تؤدي إلى توليد معارف جديدة، فالمعرفة باعتبارها أصل من أصول المؤسسة تختلف عن باقي الأصول فهي تتولد وتنمو عند أصحابها من خلال تشاركتهم فيها ونقلها في ما بينهم. وبالتالي يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الثالث: تنمية معرفة العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة

لقد زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بالحاجة إلى المعرفة، فقد أصبحت المؤسسات تعمل على اكتساب المعرفة وتنميتها حتى تحافظ على تميزها. وتتم تنمية المعرفة وتطويرها من خلال التشارك فيها وتبادلها بين العاملين في المؤسسة، والتي يجب عليها أن تُكوّن بيئة اجتماعية تتميز بثقافة المشاركة في المعرفة والتعاون والتشارك في أداء العمل. ويتناول هذا المبحث مفهوم المعرفة، أنواع المعرفة ومصادر المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أصبحت معظم المؤسسات في العالم تهتم بالمعرفة وإدارتها باعتبارها مورد أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، ويوضح إرمين (Ermine)¹ أنّ بداية الاهتمام بالمعرفة وإدارتها كان نتيجة عدة أسباب منها:

- اعتبار المعرفة رأس مال اقتصادي يؤثر في قيمة المؤسسة: فاستثمار المؤسسات المتزايد في المعرفة قد انعكس على قيمتها في السوق، ومن أمثلة هذه المؤسسات نجد مؤسسة أمازون (Amazon) ومؤسسة مايكروسوفت (Microsoft)، اللتان تحققان قيمة سوقية كبيرة نتيجة ما تمتلكانه من براءات اختراع وعمال ذوي قدرات متميزة تمثل رأس المال المعرفي الذي سبب الفجوة بين قيمة المؤسسة السوقية وقيمتها المحاسبية. هذا الرأس مال المعرفي يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية.

- اعتبار المعرفة مورد استراتيجي: فقد أدركت المؤسسات أهمية مهارات العاملين وخبراتهم في المشاركة في إنتاج السلع والخدمات. فعملية الإنتاج أصبحت لا تعتمد فقط على قوة العمل والاستثمارات المادية، بل أصبحت تعتمد أيضا على المعرفة خاصة ضمن ما يسمى بالاقتصاد القائم على المعرفة (Knowledge Based Economy).

- اعتبار المعرفة عامل يساعد على الاستقرار والثبات في بيئة اقتصادية تنافسية تتميز بعولة المنافسة، تغير معايير التنافس وزيادة الإبداع. فالتعامل مع بيئات متغيرة بشكل سريع جعل المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على رأس مالها المعرفي.

ويضيف نجم عبود نجم² أنّ الاهتمام بالمعرفة وإدارتها يرجع إلى الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى ما يسمى بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة، الذي يتميز بزيادة الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيا الرقمية التي أدت إلى وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها، جمعها، تصنيفها، معالجتها

¹ Ermine J.L. (2000), La gestion des connaissances: Un levier stratégique pour les entreprises, Journées Ingénierie des connaissances IC'2000, Centre pour l'UNESCO, Université de Toulouse, 10-12 Mai.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

وتوزيعها على نطاق واسع وغيرها. ويعطي الباحثون تعريفات مختلفة للمعرفة كل حسب تخصصه وتوجهه، رغم اتفاقهم حول اعتبار المعرفة مورد اقتصادي ذو قيمة عالية بالنسبة للمؤسسات¹.

أولاً: التمييز بين المعرفة وبعض المصطلحات القريبة

يُعتبر فصل معنى المعرفة عن معنى الكثير من المصطلحات القريبة أول خطوة نحو تحديد مفهوم المعرفة، من بين هذه المصطلحات نذكر: الحقائق، البيانات، المعلومات، الخبرة، الذكاء والحكمة.

1. الحقائق (Facts): هي عبارة عن وقائع، سواء كانت ذات صفة شخصية تخص عاملين معينين في المؤسسة، أو كانت ناتجة عن ممارسة نشاط المؤسسة².

2. البيانات (Datas): هي عبارة عن مجموعة مكونة من أرقام، حقائق وحروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها³، لتصبح معلومات ذات معنى وبالتالي فإنّ البيانات هي المادة الأولية والأساسية للحصول على المعلومات⁴.

3. المعلومات (Information): هي عبارة عن بيانات تم إجراء المعالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها⁵. ويعرفها كريستال (Christel) على أنّها حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة. وتبعاً لذلك، فالمعلومات هي نتيجة معالجة البيانات⁶. أي بمعنى أنّ المعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد⁷، بحيث يتمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. إذن المعلومات هي بيانات ومعطيات تساعد في عملية اتخاذ القرار وتغيير الحالة المعرفية للشخص في موضوع أو مجال ما، وبالتالي فإنّ المعرفة هي الحصيصة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل متخذي القرار⁸، ويمكن تقديم المعلومات على شكل كتابة، صورة أو محادثة مع طرف آخر⁹. وحتى تكون المعلومات ذات قيمة لمستخدمها يجب أن تتميز بعدة خصائص نذكر منها مايلي¹⁰:

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 204.
² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 141.
³ سلوى أمين الساميري، رؤيا تشخيصية للمجتمع العربي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 2.
⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 37.
⁵ سلوى أمين الساميري، المرجع السابق، ص 2.
⁶ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 54.
⁷ أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 3-4.
⁸ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 37.
⁹ أسامة أحمد الروسان، المرجع السابق، ص 3-4.
¹⁰ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 48.

- التوقيت المناسب (*Timely*): التوقيت المناسب يعني أن تُقدم المعلومات في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرار، أي الحصول على معلومات دقيقة وملائمة لاحتياجات المستفيدين في الوقت المناسب.
 - الدقة (*Accuracy*): ويقصد بها أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات.
 - الشمول (*Comprehensiveness*): وتعني أن تكون المعلومات المقدمة للعاملين معلومات كاملة تغطي كافة اهتماماتهم وجوانب الحالة المراد اتخاذ قرارات بشأنها¹.
 - المرونة (*Flexibility*): وتعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع العاملين، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من العاملين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.
4. الخبرة (*Experience*): يعني مصطلح الخبرة مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تطورت وتراكمت خلال مدة زمنية طويلة، كما تشير الخبرة إلى ما تم القيام به وما حصل في الماضي. وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المواقف والأحداث الجديدة².
5. الذكاء (*Intelligence*): هو عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تُكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة، فهو يرتبط بالقدرة على ابتكار الحلول الجديدة. كما يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات³.
6. الحكمة (*Wisdom*): تمثل تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ. كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها، ويمكن إدراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في الوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف غير المتفق عليها⁴.

ثانيا: تعريف المعرفة

انطلاقا مما تم توضيحه من معاني للمصطلحات السابقة الذكر، يمكننا التطرق إلى بعض التعريفات المقدمة لمصطلح المعرفة، حيث يذكر لوسيبي وتورسيلبي (Lucier & Torsilier) أن المعرفة يمكن أن تعبر عن قدرة المؤسسة ككل على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فعالة في بيئة العمل⁵. في هذا التعريف تم التركيز على

¹ سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية: دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 83.

² هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 57.

³ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

⁴ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 56.

⁵ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 62-64.

العمل أو الأداء الفعال بدلا من اكتشاف الحقيقة، حيث اهتم الباحثان بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها.

ومن أجل محاولة الإحاطة بمضمون المعرفة، يتم عرض بعض التوجهات التي تناولت تعريف المعرفة كالاتي:¹

1. التوجه الاقتصادي: يرى هذا التوجه أن المعرفة هي رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة.

2. التوجه الإداري: يُنظر إلى المعرفة في هذا التوجه كأحد أصول المؤسسة التي تستعملها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

3. التوجه التقني: يعتبر هذا التوجه المعرفة على أنها قدرات تقنية وفنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتشير هذه القدرات إلى المعرفة الفنية الإجرائية التي تكون في الغالب معرفة ضمنية، تتعلق بفنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

4. التوجه الاجتماعي: يُنظر هذا التوجه إلى المؤسسة على أنها بيئة اجتماعية تنشأ نتيجة تواجد علاقات تربط بين العاملين في المؤسسة، سواء كانت علاقات رسمية تنشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمؤسسة، أو غير رسمية تنشأ بفعل الروابط الحميمة والصدقة التي تجمع بين العاملين بالمؤسسة، ومهما كان نوع العلاقة فإن المعرفة تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

5. التوجه الوظيفي: يرى هذا التوجه أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة متميزة، وهذا ما أشار إليه دراكر وباروسو (Drucker & Barroso) حين اعتبرا أن المعرفة تشكل المورد الأساسي للميزة التنافسية²، التي تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تصبح المعرفة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في التعامل مع الغموض.

6. التوجه الشمولي: يشمل هذا التوجه تصورات كافة التوجهات السابقة، فهو يعتبر المعرفة موجودا اقتصاديا ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين العوامل التقنية، التنظيمية والاجتماعية، ويمد المؤسسة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فعالية، مما يتيح لها فرصة إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه³.

7. التوجه المعلوماتي: يرى هذا التوجه أن المعلومات تشكل ركيزة أساسية للمعرفة التي تمثل القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها، تبويبها، تصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة⁴، وقد عبّر دراكر

¹ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 62.

² سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2010، ص 68.

³ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 63.

⁴ المرجع نفسه، ص 62.

(Drucker) عن المعرفة بالقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تتكون إلا عند العاملين ذوي العقول والمهارات الفكرية¹.

8. التوجه ثنائي المصطلح: يشير هذا التوجه إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الجزء الأول ظاهر يمكن التعامل معه مباشرة وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم؛ أما الجزء الثاني فهو ضمني غير ظاهر يمثل المعرفة الموجودة في رؤوس العاملين، وتشير هذه التجزئة إلى المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة هي كل ما يكمن في عقول الأفراد وما يملكونه من مهارات وخبرات متراكمة عبر الزمن يكون من الصعب التعبير عنها، ولا يتم نقلها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، إضافة إلى ما هو ظاهر والذي يمكن التعبير عنه من خلال الكلمات، الأرقام وغيرها.

ثالثاً: خصائص المعرفة

تعددت خصائص المعرفة تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، والفائدة المتوقعة منها. ويشير بال وهوسل (Bell & Housel) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي:³

1. إمكانية توليد المعرفة: إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية إنتاج وتوليد المعرفة، كما تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط (*Deduction*) والاستقراء (*Induction*) والتي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة. فعملية توليد المعرفة حصيلة العلاقات التبادلية والتكاملية بين الاستنباط والاستقراء، فالاستنباط يعني استنتاج فكرة صغيرة من فكرة عامة ومن ثم تعميم هذه الفكرة بالاستقراء لتصبح فكرة عامة، وقد يأتي آخر ويستنبط من هذه الفكرة العامة فكرة أخرى ويعممها وهكذا، فهي عملية تكاملية تبادلية بين الاستنباط والاستقراء.

2. إمكانية تقادم المعرفة: كما يتم توليد المعرفة فإنه يتم زوالها أو تقادمها أيضاً. فالقليل فقط من المعارف المكونة من خلال التجربة والخبرة هي التي تسجل، فبعض المعارف تزول بموت العامل والبعض الآخر يتقادم بإحلال معارف جديدة محل القديمة. وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، كما قد تصبح بعض المعارف بدون قيمة، ليس لأنها لا تستخدم وإنما لأن هذه المعارف تحولت من معارف خاصة داخل المؤسسة إلى معارف عامة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 10.

² بسام فيصل محجوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 5.

³ ربحي مصطفى عليان، المرحع السابق، ص 94-95.

3. إمكانية امتلاك المعرفة: يتم الحصول على المعرفة عن طريق التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى ملكية خاصة من خلال براءات اختراع أو أسرار تجارية حتى تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4. المعرفة موجودة عند الأفراد: ليست كل المعرفة في المؤسسة هي معرفة ظاهرة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يُحتفظ بها بشكل ضمني في رؤوس العاملين ويزودن بها في صيغة إمكانيات ذهنية. فمثلا خيرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة، فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديه هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفعالية ولكن القليل منها هو المدون.

5. إمكانية تصنيف المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة إلى عدة تصنيفات منها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، المعرفة الجوهرية، المعرفة الابتكارية والمعرفة العامة، وغيرها.

6. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: تتطور المعرفة وتتولد أكثر بالاستخدام والمشاركة على عكس الأصول المادية التي تتناقص عند استخدامها. فالمعرفة تتميز بالتوالد المتزايد في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافا للأشياء المادية، مما يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال إذا ما توفرت ظروف المناقشة والحوار والعمل المشترك.

كما يشير غوتسشالك¹ (Gottschalk) إلى خصائص أخرى للمعرفة هي:

- المعرفة فعل إنساني؛
- تنتج المعرفة عن التفكير؛
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
- المعرفة تتولد في الوقت الحاضر؛
- توزع المعرفة على الجماعات في عدة أشكال.

ويضيف محمد عواد الزيادات²، أن للمعرفة خصائص مميّزة لها بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، منها أن المعرفة اجتماعية أو ذات نزعة للتحوّل إلى قوالب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الإنسان؛ كما أن المعرفة ذاتية وموضوعية، فهي ذاتية لأن المعرفة مخزنة قبل كل شيء في عقل العامل نفسه، وفي الوقت ذاته تعد المعرفة موضوعية عندما تكون مستقلة عن العامل، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع حيث أن المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة للذات الإنسانية التي تهدف إلى تحقيق أهدافها. بمعنى آخر تتحول المعرفة من الموضوع إلى الذات كلما استطاع العامل اكتساب المعرفة من مصادرها وأشكالها الظاهرة ثم تعود المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة مكتوبة عندما يمارس العامل أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المؤسسة.

¹ Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing, p 11.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 22-24.

وأشار تايلور (Taylor) إلى أنّ المعرفة تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار¹، كما تسمح لنا المعرفة بتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل طريقة، دون استعمال التصحيح بالتغذية العكسية أو التجربة والخطأ².

رابعاً: أهمية المعرفة

لا تمتلك المعرفة قيمة لذاتها وإنما تبرز قيمتها فيما تقدمه من إضافة للمؤسسة، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يُعرف باقتصاد المعرفة، والقائم على الاستثمار في رأس المال الفكري والتنافس بالقدرات البشرية. ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط الآتية:³

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر ابتكاراً، وشجعت الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تُحدث التغيير الجذري في المؤسسة، حتى تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تشجيع الكفاءات على الابتكار والتجديد؛
- يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها أو استخدامها لتحسين منتج معين أو لابتكار منتجات جديدة؛
- تعد المعرفة البشرية التنظيمية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تعتبر المعرفة الأساس الحقيقي لتطور المؤسسة ونضجها وإعادة تشكيلها.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

تصنف المعرفة إلى عدة أنواع، وذلك حسب تصورات وتوجهات الباحثين، حيث تم اقتراح عدة تصنيفات لها نذكر بعضها منها في ما يلي:

أولاً: تصنيف المعرفة حسب نوناكا (Nonaka): يُعتبر بولاني (Polanyi) أول من قدم هذا التصنيف في الستينات، حيث قام بالتمييز بين المعرفة الظاهرة والضمنية، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام في ذلك الوقت. وكان نوناكا

¹ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 57.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة وجدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 44.

³ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 20.

(Nonaka) أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف في دراسته عن المؤسسات الخلافة للمعرفة أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال¹.

1. المعرفة الظاهرة (*Explicit Knowledge*): يُعرف نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) المعرفة

الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام والصوت، ويمكن التشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، ومواصفات المنتج وغيرها. وبالتالي يمكن نقل هذه المعرفة بين العاملين بسهولة². كما تُعرف بالمعرفة الواضحة (*articulable knowledge*) والتي يمكن ترميزها وكتابتها³، وتُعرف أيضا بالمعرفة المعلنة لأنها شائعة بين العاملين، ومعروف مكان تخزينها ومتاح الوصول إليها لكل من يرغب في الحصول عليها⁴. والمعرفة المعلنة عند ويغ (Wiig) هي المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، أو من خلال كونها مشكّلة ومنظمة في وثائق، إجراءات، برمجيات أو أي شكل آخر. وبالتالي فإنّ هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه، جمعه، نقله وتحليله⁵.

2. المعرفة الضمنية (*Tacit Knowledge*): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات الموجودة في عقل كل عامل والتي

يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، كما يمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا. وتوجد المعرفة الضمنية في سلوكيات العاملين، وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، إذ تنتقل بالتفاعل الاجتماعي⁶. وكونها موجودة ضمن المهارات الفردية وضمن علاقات العمل التعاونية في المؤسسة⁷، فإنه يتم تبادلها وفق صيغة عامل إلى عامل بوسائل الحوار، النقاش وتبادل القصص⁸. ولعل أقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله بولاني (Polanyi) سنة 1966، تعبيرا عن أهمية المعرفة الضمنية: "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"⁹، فهذه العبارة تسلط الضوء على حقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مرمزة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها. ولذلك فإنه من غير

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 41.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 65.

³ Gottschalk P., op. cit., p 18.

⁴ سمّلال يحميه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 154.

⁵ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 66.

⁶ نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 117، جامعة الكويت، 2005، ص 149.

⁷ Gottschalk P., op. cit., p 18.

⁸ لبت سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 8.

⁹ Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, p 16.

الممكن توظيف أو تجسيد المعرفة الضمنية لأنها معرفة غير مرئية وغير ملموسة ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش أو عبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب¹.

ولقد أكد غراندستان (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير المحسوسة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة².

ثانياً: تصنيف المعرفة حسب زاك (Zack): يقدم زاك (Zack) تصنيفاً آخر للمعرفة، حيث يصنفها إلى ثلاثة أنواع هي:

1. المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): وهي أبسط أنواع المعرفة التي تكون مطلوبة من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية محددة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة دوام تنافسيتها على المدى الطويل، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تعتبر بدورها قيمة دخول المؤسسات إلى هذه الصناعة³.

2. المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة على المنافسة. فحتى لو امتلكت المؤسسة بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها المتميز على معرفتها لكسب ميزة تنافسية. وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز على المنافسين من خلال معرفتها المتقدمة⁴.

3. المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيتها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة -الذي يرتبط بابتكار ما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها- يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد العمل والسوق في مجال صناعتها⁵.

¹ محمد عواد الزيدات، المرجع السابق، ص 40.

² Gottschalk P., op. cit., p 18-23.

³ موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005، ص 2.

⁴ فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الخطط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 5.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، المرجع السابق، ص 43.

ثالثاً: تصنيف المعرفة حسب بلومانتريت وجونستون (Blumentritt & Johnston): قام كل من بلومانتريت وجونستون (Blumentritt & Johnston) بتصنيف المعرفة إلى أربعة أنواع هي:¹

1. المعرفة المرمزة (*Codified Knowledge*): وهي المعرفة التي نَجدها بشكل علني لدى العاملين، ويتم جعلها علنية عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

2. المعرفة العامة (*Common Knowledge*): وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالباً ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل.

3. المعرفة الاجتماعية (*Social Knowledge*): وهي المعرفة الخاصة بالقضايا الشخصية والقضايا الثقافية.

4. المعرفة المجسدة: وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى العامل خلال حياته، وتتجسد في الأعمال التي يقوم بها العاملون.

رابعاً: تصنيف بروساك (Prusak): يصنف بروساك (Prusak) المعرفة إلى أربعة أنواع أساسية هي:

1. المعرفة الإدراكية: وتشير هذه المعرفة إلى معرفة المبادئ العامة والقوانين والأسس النظرية والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية، مثل معرفة قوانين الرياضيات، الفيزياء وغيرها.²

2. المعرفة الفنية التقنية: تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.³

3. معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: وتظهر هذه المعرفة بشكل أساسي في الممارسات الاجتماعية عندما يطبق الشخص معرفته في مختلف مجالات الحياة مثل المصلحين الاجتماعيين.⁴

4. المعرفة الهجينة (التركيبية): وهي مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.⁵

خامساً: تصنيف المعرفة حسب أواد وغازيري (Awad & Ghairi): يصنف أواد وغازيري (Awad & Ghairi) المعرفة إلى الأنواع التالية:⁶

¹ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 42.

² رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 86.

³ يوسف أحمد أبوفاة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 28-26 أبريل، 2004، ص 7.

⁴ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 86.

⁵ يوسف أحمد أبوفاة، المرجع السابق، ص 7.

⁶ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 86-88.

1. المعرفة السطحية (*Shallow Knowledge*): وتشير إلى معرفة الحد الأدنى حول عدة مواضيع أو موضوع محدد، فهذه المعرفة تستوفي شروط المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة ولها درجة أقل من اليقين ولهذا تحتاج إلى الاختبار والممارسة وإلى التجربة لكي يمكن تثبيتها وتأصيلها.

2. المعرفة العميقة (*Deep Knowledge*): وهي المعرفة التي تتراكم عبر السنين، غنية بمحتواها وبعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها.

3. المعرفة الإجرائية (*Procedural Knowledge*): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية إنجاز العمل بإتباع الخطوات والإجراءات المحددة لذلك، وتكرارها يؤدي إلى التراكم العملي الذي يقود إلى الخبرة. وتُعتبر القواعد والبرامج والإجراءات الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية.

4. المعرفة العامة: وهي المعرفة التي يشترك فيها الجميع ولكن بدرجات وأحجام وأشكال مختلفة، فهي تجمع بين الخبرات الشخصية والحقائق التي يتم الحصول عليها بمرور الزمن، وهي نوع من المعرفة التي يحصل عليها العامل بجانا، وهذه المعرفة هي المعرفة بالإحساس العام أو الشعور العام.

5. المعرفة البيانية: وهي قريبة من المعرفة السطحية وتعني مجموع المعارف التي من السهل مناقشتها والموجودة بذاكرة العامل والتي اكتسبها في المدى القريب.

6. معرفة الدلالات: هذه المعرفة على درجة كبيرة من التنظيم وتكون موجودة في ذاكرة العامل منذ فترة زمنية طويلة، وتتضمن هذه المعرفة المفاهيم الأساسية، الكلمات، والحقائق والعلاقات.

7. المعرفة العرضية: وهي المعرفة التي تستند على المعلومات التجريبية المستخدمة في أحداث عرضية وهي حصيلة التجارب، إذ أنّ كل حدث عرضي يُخزن في الذاكرة طويلة الأجل.

8. المعرفة الخبيرة (*Expert Knowledge*): يضيف أواد وغايري (Awad & Ghairi) المعرفة الخبيرة وهي معرفة تنتج وتتراكم بتكرارها أثناء العمل. ويتم تطبيق هذه المعرفة لإيجاد الحلول للمشاكل الصعبة والمعقدة، فالشخص الذي لديه معرفة خبيرة يستطيع حل المشاكل المعقدة بسرعة وبكفاءة.

سادسا: تصنيف المعرفة حسب حسن البيلاوي: يصنف حسن البيلاوي المعرفة إلى نوعين هما:

1. المعرفة الداخلية: وتشير إلى تلك المعرفة التي تنتج عن أنشطة وتفاعلات العاملين فيما بينهم، وكذلك تفاعلهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة بهم وبتأثيراتها. وتتمثل هذه المعرفة فيما يكوّنه العامل لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات واتجاهات¹، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين العاملين، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية².

¹ رجبى مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 89.

² سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 158.

2. المعرفة الخارجية: وتتضمن المعرفة التي يستمدّها العاملون أو المؤسسة نفسها من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه المعرفة الكمّ الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تيسير الوصول إليها¹. كما أنّ المعرفة الخارجية يكوّنها العامل أو المؤسسة بجهدّه الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة. وتتمثل كذلك فيما يكوّنه المورد البشري من دوافع، رغبات، أهداف، اتجاهات، قرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة².

إنّ هذه التصنيفات رغم ما يظهر فيها من تنوع، إلا أنّها تدور في إطار نوعي المعرفة الظاهرة والضمنية. ولا يمكن استيعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأنّ ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة هو نوع المعرفة التي تمتلكها إذا كانت معرفة ظاهرة، أو معرفة ضمنية أو كليهما³.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

عرّف سافادي (Saffady) مصدر المعرفة بأنّه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أنّ الذكاء، التعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للعاملين⁴. وسواء كانت المعرفة ظاهرة يعبر عنها بالكتابة أو الرسم ويمكن تشفيرها ونقلها، أو كانت معرفة ضمنية توجد في عقول العاملين وسلوكاتهم ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الجماعي، فإنّه يجب تحديد مصدرها ومتابعة كيفية تدفقها وتقييمها من أجل تناقلها والمشاركة بها. ويمكن القول أنّ البيئة - سواء كانت داخلية أو خارجية- تعد المصدر الرئيسي للحصول على المعرفة. وتقسم مصادر المعرفة حسب العديد من المراجع إلى مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي⁵. كما يُعتبر القياس المقارن (Benchmarking) مع المؤسسات الأخرى من أهم الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة من مصادر خارجية بالإضافة إلى أساليب المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية⁶.

ثانياً: المصادر الداخلية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة الداخلية، وتتمثل في خبرات عملي المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم العاملين والجماعات والمؤسسة ككل، ومن أمثلة

¹ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 89.

² سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 158.

³ فريد كورتال، موساوي زهية وخالدي خديجة، المرجع السابق، ص 5.

⁴ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 45.

⁵ المرجع نفسه، ص 45.

⁶ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 63.

هذه المصادر نجد المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، الخبرة، الذكاء ومهارة العاملين، أو من خلال التعلم أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية¹. كما يُعتبر الجهاز الإداري من مصادر المعرفة الداخلية والذي يطلق عليه المعرفة التنظيمية، التي تتمثل في طرق العمل، أساليبه ومبادئه، الكتب، التقارير الفنية، البحوث والدراسات، البرمجيات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة والتي يمكن تنسيقها وتداولها والاشتراك بها. وتتأتى هذه المعرفة من الموروث ومن التعلم والخبرة والعمل. ويرى دراكر (Drucker) أنها المورد الأساسي للمؤسسة، ويضيف لها أدفنسون (Advinsson) تطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العاملين والمهارات الفنية، وهي جميعها تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة².

¹ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 46.

² نعيمة حسن جبر رزوقي، المرجع السابق، ص 153.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تُعتبر المعرفة مصدر أساسي للثروة بالنسبة للمؤسسة، وتُعتبر رأسمالاً ذو قيمة اقتصادية يساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها. وسوء استغلال المعرفة يؤدي إلى فشل المؤسسة، لهذا يجب إدارة هذه المعرفة من أجل الحفاظ عليها وتطويرها. ويعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تم تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إثراء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها لتطبيقها في المؤسسة¹. ويتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة، المقاربات النظرية لإدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة وعناصر إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

من الصعب إعطاء تعريف واحد لإدارة المعرفة، فقد تم تناول هذا المصطلح من مداخل وتوجهات مختلفة ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل السبب الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً؛ والسبب الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى وجود التغيرات السريعة التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

ويُعرف هيشم علي حجازي² إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي. يركز هذا التعريف لإدارة المعرفة على مجموعة العمليات الأساسية لها المتمثلة في توليد، تنظيم، نشر واستخدام المعرفة.

كما يُعرف نجم عبود نجم³ إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية بحيث لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها، لتكون المصدر الرئيسي للربح. كما يقول نجم عبود نجم أنه باعتبار إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لا تكفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. وفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لاستخدام المعرفة وتوليدها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه نوناكا (Nonaka) فيما أسماه بلولب المعرفة (*Spiral of Knowledge*).

¹ قتيبة صبحي أحمد الخيرو وسحر جلال، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 2.

² هيشم علي حجازي، المرجع السابق، ص 24.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، المرجع السابق، ص 91-93.

ويُعرف مارشال (Marshal) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات الموجودة في عقول العاملين والارتقاء بها حتى تكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من العاملين التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتماداً أساسياً، ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المؤسسة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المؤسسة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة¹. من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة المعرفة يجب أن تحقق التكامل بين العاملين فهم أساس الإنشاء المستمر للمعرفة والتعلم، وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تهتم بتوثيق المعرفة الظاهرة وتوزيعها وتحقيق رافعتها.

كما تُعرف ريم الزامل إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، الحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، نشرها واستخدامها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات - سلع أو خدمات - واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي². كما عرفها آشات (Hachett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول المؤسسة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها العاملون³. يركز التعريفين السابقين على أن إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار مواردها المعرفية وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدداً في تعاريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل ومتفق عليه. ومن أجل محاولة الإحاطة بهذا الموضوع، يتم عرض بعض التوجهات التي تناولت تعريف إدارة المعرفة فيما يلي:

1. التوجه الوثائقي: يرى هذا التوجه أن إدارة المعرفة هي استخلاص للمعرفة من العاملين وتحليلها وتشكيلها في وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا التوجه ومنهم ثورمان (Thurman)، أبلوهانس (Applehans) ولوجيرو (Laugero) على المحافظة على الوثائق باعتبارها مخرجات للمعرفة وذلك من خلال المراجعة الدورية لتحسينها وتجديدها من أجل زيادة قاعدة المعرفة في المؤسسة، وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر إدارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها. ويرى ليونارد (Leonard) ضمن هذا التوجه أن إدارة المعرفة هي الحصول على المعرفة وتخزينها وإعادة استعمالها، كما أشار هانسن (Hansen) إلى أن إدارة المعرفة تركز على دور الوثائق كوسائل للمعرفة المرزعة لأنها تُمكن العاملين

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ وتطبيقات، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالثة، مصر، 2009، ص 12.

² محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 55.

³ رجب مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 138.

من البحث والوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي وُلد هذه المعرفة¹. نلاحظ أنّ هذا التوجه قلص إدارة المعرفة إلى مجرد الحصول على المعرفة الظاهرة وكيفية تخزينها واسترجاعها.

2. التوجه التقني: يركز هذا التوجه على دور تقنية المعلومات في نشر وتطبيق المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل ذلك. وقد عرف مالوترا (Malhotra) إدارة المعرفة بأنها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات لمعالجة البيانات والمعلومات. وبالتالي فإنّ هذا التوجه يُعرف إدارة المعرفة على أنّها العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم، وعرض المعلومات بطريقة تُحسّن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات المؤسسة². يركز هذا التوجه على المعرفة الظاهرة مع عدم إغائه لدور الوثائق بل اعتبرها وسائل مساعدة، كما يُعتبر أنّ الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة وتأكيد مضمونها التقني³. لكن هذا التوجه لم يتطرق إلى كيفية الاستفادة من المعرفة في الممارسة العملية للمؤسسة بقصد خلق القيمة.

3. التوجه الاجتماعي: يُعتبر هذا التوجه أنّ إدارة المعرفة هي عملية التعلم في إطار اجتماعي تركز على تدفق المعرفة⁴، وقد جاء هذا المفهوم مع ظهور مفاهيم جديدة مثل المؤسسة المتعلمة (*The Learning organization*) وثقافة المشاركة (*Sharing culture*). وعرف بورك (Burk) إدارة المعرفة بأنها عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية، فيما أشار فيراسباج (Veresbej) إلى أنّ إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها⁵. أي أنّ إدارة المعرفة هنا هي طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة، في القيم وفي الثقافة⁶. إنّ مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا التوجه يركز على الطبيعة الاجتماعية التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها، ويشير إلى استخدام الوسائل بجميع أنواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة، فهذا المفهوم لم يُعتبر الوثائق ولا التقنية أساساً لإدارة المعرفة ولم يلغي دورهما، لكنه اعتبرهما من الوسائل المساعدة التي تسهل على العاملين تبادل المعرفة والمشاركة فيها⁷.

¹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 35.

³ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 139.

⁴ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة وجدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 70.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 36-37.

⁶ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 139.

⁷ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 37.

4. توجه القيمة المضافة: يعتبر هذا التوجه إدارة المعرفة طريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة¹، فقد أشار مالوترا (Malhotra) إلى أن إدارة المعرفة قد انتقلت من فكرة سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعتبر الأولى الأنظمة التقنية عناصر أساسية تقود عمليات العمل؛ أما الثانية فهي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر رئيسية تهتم بالتقويم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. وعرف برايان (Bryan) إدارة المعرفة بأنها تطور مفاهيمي في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها. من هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تتضمن وظيفتين: الوظيفة الأولى هي الحصول على المعرفة من خلال مصادر المعلومات؛ أما الوظيفة الثانية فهي استخلاص القيمة المضافة باستخدام هذه المعرفة وتطبيقها. كما أشار تريغ (Trigg) إلى أن إدارة المعرفة هي المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع العاملين والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب، المعالجة، الخزن، الاستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم من أجل ابتكار القيمة. بهذا التعريف نجد أن تريغ (Trigg) أسس لإدارة المعرفة ثلاثة مكونات أساسية هي: العاملين، التقنية والعملية².

5. التوجه المالي: أعطى بعض الباحثين مفهوما لإدارة المعرفة بأنها رأس مال فكري منهم سفيبي (Seviby)، ستوارت (Stewart)، هارمانس (Hermans) وروس (Roos). وقد أشار كوينغ (Koeing) إلى أن إدارة المعرفة - كمفهوم - اشتقت من رأس المال الفكري، وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة. ويشمل مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا التوجه، مهام صنع إمكانات رأس المال الفكري، التقني والعملي، والقدرة على إعادة استعماله والحفاظة عليه وهيكله المعرفة وخلق وتطوير رأس المال الفكري³.

6. التوجه المعرفي: يختص هذا التوجه بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى جميع أقسام المؤسسة⁴، وأكد ويك (Wick) على أنه في مؤسسة المعرفة يكون توليد المعرفة وتنميتها هو المصدر الرئيسي للقيمة المضافة، ومحققا للميزة التنافسية، وأن معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، يُعرفون باسم عمال معرفة (Knowledge Workers)⁵.

7. توجه العملية: وفق هذا التوجه تُعتبر إدارة المعرفة بالنسبة لبان وسكاربروغ (Pan & Scarbrough) تلك العمليات داخل المؤسسة التي تعمل على التحسين والارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة. وفق هذا المفهوم فإن المؤسسة تهتم بالحصول على المعرفة وإعادة استثمارها، بحيث تحقق أفضل العوائد من خلالها. وفي هذا الإطار أشار راستوغي (Rastogi) إلى أن إدارة المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق أنشطة

¹ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 139.

² صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 37-38.

³ المرجع نفسه، ص 38.

⁴ رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 139.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 39.

المؤسسة في إطار اكتساب المعرفة، خلقها، خزنها، المشاركة فيها، تطويرها وتكرارها من قبل العاملين والجماعات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية. ومن وجهة نظر دوفي (Duffy) فإن إدارة المعرفة تهتم بمتابعة المعرفة الموجودة، كما تهدف أيضا إلى تعزيز توليد معرفة جديدة والمساهمة في الإبداع¹. كما تُعتبر إدارة المعرفة حسب هذا التوجه عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المؤسسة².

8. التوجه الإداري: ينظر هذا التوجه إلى إدارة المعرفة على أنها عملية اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين العاملين لتحقيق أكبر قدر من الفعالية. فهي تشجع العاملين على تبادل المعرفة فيما بينهم بخلق البيئة المناسبة ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتنظيم وتقاسم المعرفة في المؤسسة³.

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار إدارة المعرفة العمليات، الأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون في المؤسسة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة من أجل تحسين أداء الأعمال وتحقيق أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة المدى والقدرة على التكيف⁴.

ومن أجل دعم إدارة المعرفة في المؤسسة فقد ذكر حسام طالب الكيالي⁵ ثلاثة أدوات لذلك، هي كالتالي:

- **أدوات الاستحواذ (Capture Tools):** يُعتبر تيوانا (Tiwana) هذه الأدوات مساعدة على اكتساب المعرفة، تصنيفها وتخزين المعرفة الظاهرة مثل قواعد البيانات والبرامج الذكية.
 - **أدوات الاتصال (Communication Tools):** تساعد هذه الأدوات على تمكين الإدارة من نقل وتبادل المعلومات بين العاملين والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - **أدوات التعاون (Collaboration Tools):** تساعد أدوات التعاون حسب تيوانا (Tiwana) على تشجيع الإبداع المعرفي ونقل المعرفة، من خلال المناقشات، الاجتماعات والمؤتمرات، وتُمكن العاملين في مختلف المستويات من تلقي المعلومات والمشاركة فيها والاطلاع عليها.
- ويوضح الشكل رقم (1.1) هذه الأدوات الثلاثة الضرورية لإدارة المعرفة:

¹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 40.

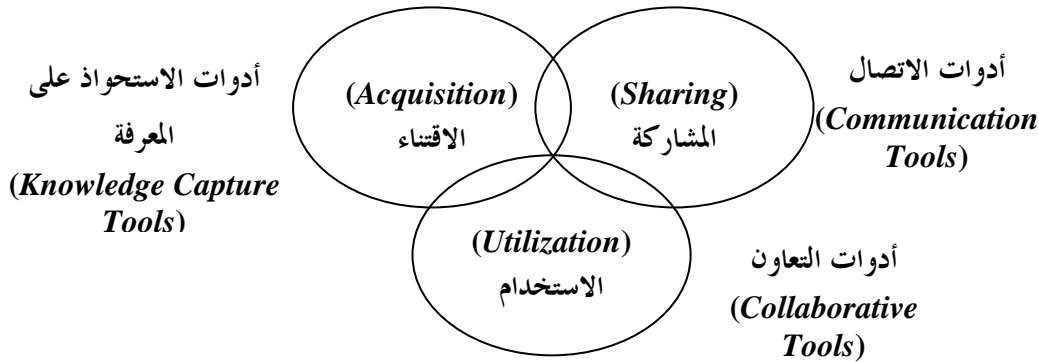
² ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 139.

³ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 73.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 42.

⁵ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 2-3.

الشكل رقم (1.1): النظم المادية لإدارة المعرفة



المصدر: حسام طالب الكيالي، المرجع السابق، ص 3.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة، مع زيادة القيمة المضافة التي تنتج عن استخدام المعرفة واعتبارها موردا إنتاجيا وأحد الأصول المهمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد كتب سافاج (Savage) في كتابه: إدارة الجيل الخامس (Fifth Generation Management) عن عصر المعرفة باعتباره المرحلة الثالثة للتقدم الاجتماعي والاقتصادي للإنسانية، حيث اعتبر أن المرحلة الأولى هي العصر الزراعي، الذي يعتبر أن الأرض هي مصدر الثروة؛ المرحلة الثانية هي العصر الصناعي، حيث يعتبر رأس المال هو مصدر الثروة؛ والمرحلة الثالثة هي عصر المعرفة حيث يؤكد أن الثروة مصدرها المعرفة والقدرة على إنتاج وتحسين المنتجات. ويُعتبر كل من دراكر (Drucker) سنة 1970، سفيبي (Sveiby) في نهاية 1980 ونوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) سنة 1990 من الأوائل الذين تحدثوا عن موضوع إدارة المعرفة¹. حيث يقول دراكر (Drucker) أن: "المعرفة هي المصدر الاقتصادي الأساسي، كما تُعتبر المصدر الوحيد للميزة النسبية"، وكان دراكر (Drucker) أول من اقترح مصطلح "عمال المعرفة" (knowledge worker) في سنة 1959²، حيث قال في سنة 1966 أن كل عامل معرفة داخل مؤسسة حديثة أو متطورة هو إطار في المنصب الذي يشغله أو في ما يملكه من معارف، ويجب أن تكون له حصة يؤثر بها بشكل كبير على قدرة المؤسسة على العمل وتحقيق النتائج³. كما أشار إلى أن العمل يؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن الرقابة والتنسيق بين العاملين يعتمدان في الأساس على رغبتهم وممارستهم للرقابة الذاتية. وفي عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، اقترح فراينبوم (Freignebaum) عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (Knowledge is Power). وتطرق سفيبي (Sveiby) إلى ما

¹ Dubois N., et Wilkerson T. (2008), Gestion des connaissances: Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils, p 14.

² Ichijo K., and Nonaka I. (2007), Knowledge creation and management: New challenges for managers, Oxford University Press, New York, p 5.

³ Dubois N., et Wilkerson T., op. cit., p 14.

يُعرف بإدارة الأصول غير الملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، حيث ألف كتابه المعروف باسم (*The Know-How Company*) في عام 1986 والذي تطرق فيه لكيفية إدارة المؤسسات للمعرفة المتنامية¹.

كما أصبحت تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بكثافة في التدفق الهائل للمعلومات جزءاً مهماً من الحلول التي تحتاجها المؤسسات في عدة مجالات، كما كانت آراء إنجلبارت (Engelbart) في زيادة الذكاء البشري والمقدمة في عام 1978 تطبيقاً متقدماً لتكنولوجيا النص الفائق (*Hypertext*) وبرمجيات المجموعات (*Groupware*) كما أنّ عمل كل من أكسين (Acksyn) وماك كراكن (McCraken) عن نظام إدارة المعرفة كأداة من أدوات الوسائط الفائقة (*Hypermedia*) المفتوحة والموزعة، يمثل نموذجاً آخر كان الأساس في توقع شبكة الإنترنت الدولية فيما بعد².

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأ نشر مقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل علوم التنظيم (*Organization Science*) ودورية هارفارد للأعمال (*Harvard business Review*)³. وبتعاظم قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي في مختلف المجالات وعلى كافة الأصعدة، زادت مصادر المعرفة وتيسرت سبل الوصول إليها بسرعة وبتكلفة تكاد تكون منعدمة. ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات وتوظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، وكذلك تجميعها وتحديثها وخلق مستودعات للمعرفة الناتجة عن فهم، معالجة وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على أنّ الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص العمل المنتج والحقق للفائدة، ثم توظيف تلك المعرفة وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها "إدارة المعرفة". وقد عرفت فترة التسعينيات تنوعاً في المساهمات جرّاء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع، حيث أصدر سفليان (Svllien) كتاب بعنوان: تسويق الإبداع، ونشر ستوروات (Stworate) في عام 1991 أول كتاباته عن رأس المال الفكري، كما تم دراسة التغيرات التي تمس آليات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة (*Knowledge Workers*)، ومحاوله قياس رأس المال المعرفي وآليات تطويره. وكان أول مؤتمر للمعرفة عام 1994 تحت رعاية أرنست ويانج (Ernst & Young). بالإضافة إلى ذلك، فقد ظهرت في سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية إدارة المعرفة،

¹ زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياً من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 65-66.

² ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 130.

³ زايدى عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 25-26 ديسمبر، 2008، ص 3.

هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساساً بإدارة الموارد المعرفية، وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة في المؤسسات¹.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تحظى إدارة المعرفة بأهمية كبيرة، لكونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها والتي تظهر نتائجها على المدى الطويل². كما تساهم إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى العاملين رؤية مستقبلية. كما أنها تساعد المؤسسة في معرفة كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوظيف المناسب لها³، وتوفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بالإستراتيجيات الأساسية للمؤسسة⁴.

وتعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة⁵. كما تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، فهي تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها وتطبيقها، وتساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة⁶. وتساعد إدارة المعرفة في تحقيق التكامل بين قدرات العاملين المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات⁷.

وتعتبر إدارة المعرفة مهمة بالنسبة للعاملين من خلال أنها توفر مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة

¹ سملاي يحضيه ومحمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أفريل، 2005، ص 2.

² عبد الستار العلمي، عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

³ أديب العمري وإبراهيم الخلوف المكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أفريل، 2007، ص 5.

⁴ مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أفريل، 2007، ص 19.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 42.

⁶ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 60.

⁷ سملاي يحضيه ومحمد قويدري، المرجع السابق، ص 13.

العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وتحسين اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها، ويتم ذلك من خلال انضمام العاملين إلى فرق عمل التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطي المثل الأعلى وتشجع وتحفز العاملين على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها¹.

المطلب الثاني: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة

عرفت فترة منتصف التسعينات مساهمات كبيرة في دراسة موضوع إدارة المعرفة، بإصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. فقد تم التطرق إلى التغييرات التي تحدث في آليات تسيير الموارد البشرية بظهور الفئة التي تعرف باسم عمال المعرفة، كما تمت محاولة قياس رأس المال المعرفي (*Intellectual Capital*) الذي تمتلكه المؤسسة بهدف تطويره.

في هذه البحوث تم تقديم تعاريف مختلفة للمعرفة ومفهوم إدارة المعرفة ارتكزت أساسا على ثلاث وجهات نظر فلسفية وابتيمولوجية، هي:

- التيار الإدراكي (*Courrant Cognitiviste*): الذي يرى أن المعرفة هي نتيجة تمثيل لواقع موضوعي.
 - التيار الارتباطي (*Courrant Connexionniste*): الذي يرى أن المعرفة كتمثيل يتغير بتغير المحيط الذي ينشط فيه المتعامل.
 - التيار الحسي (*Auto-poétique*): والذي يرى أن المعرفة هي بناء لا موضوعي أو ذاتي من طرف المتعامل نتيجة تفاعلاته مع محيط معين.
- وسيم التطرق إلى المقاربات النظرية لإدارة المعرفة من خلال الحديث عن أهم التيارات الدراسية التي قدمت مساهمات كبيرة في هذا الموضوع.

أولا: مقارنة التعلم التنظيمي

يُعتبر التعلم من المواضيع ذات الصلة المباشرة بإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يرى فيه الباحثون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، تُحدث تغييرات ملائمة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي. وقد تم تناول موضوع التعلم في المؤسسة في بداية الخمسينات والستينات من خلال الدراسات التي قام بها سيمون (*Simon*) حول عملية اتخاذ القرار التي تُعد أساس التعلم التنظيمي، علما أنه قبل تلك الأعمال كان منطوق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يركز على العقلانية التامة التي ترى أنه يمكن فهم وبشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات

¹ عبد الوهاب سمير محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 7.

المختلفة لمتخذ القرار، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبنيا على متغيرات جديدة ومُلغيا للتجارب السابقة¹.

انتقد سيمون (Simon) هذا النموذج العقلاني التام إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، حيث اقترح نموذجا جديدا عُرف باسم العقلانية المحدودة (*Bounded Rationality*)، والذي يرى بأنه على الرغم من أن متخذ القرار يأمل أن يكون عقلانيا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية وعدم قدرته على السيطرة التامة على المحيط وضمان الحصول على معلومات تامة تشكل عائقا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات. فلا يمكن لمتخذ القرار امتلاك إلا عقلانية إجرائية من خلال استغلال خبراته وتجاربه في اتخاذ القرار، والمعلومات المتوفرة لديه في الوصول إلى قرارات مرضية بدلا من قرارات مثالية، فتصبح بالتالي عملية اتخاذ القرار في كل مرة فرصة لزيادة تعلم متخذ القرار أو شكلا من أشكال التعلم بالإعادة إلى غاية الوصول إلى ما يعرف بمصطلح الروتينيات (*Routines*). ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة في الروتينيات التنظيمية، فإن قدرات المتعاملين في اتخاذ القرار تكون آلية أو لا شعورية. مما يجعل الروتينيات تشبه المعرفة العملية بسبب تكرار عدد من العمليات ذات نتائج إيجابية وسريعة التطبيق².

وهناك نموذج مقترح من أجل فهم عمليات التعلم في المؤسسة هو ما يعرف بمجمع التطبيقات (*COP*) أي (*Community of Practice*)، والذي يعتبر أن هناك مجموعات من الأشخاص داخل المؤسسة مرتبطة ببعضها البعض عبر عمليات اتصالية (*Processus de communication*) تنشأ بسبب المهام التي تم إنجازها معا في نشاطات عملية سابقة. ففي هذه المجموعات، ودون تدخل من الإدارة العليا، يتم إحداث عمليات تعلم تلقائية بفضل النقاشات العديدة وبفضل قدرة الملاحظة المتبادلة للنتائج المحصل عليها من طرف زملاء العمل. فالتعلم يصبح في هذه الحالة ذو قيمة معنوية عالية، حيث يقوم من خلاله العامل باستيعاب منطلق أداء المجموعة (*COP*)، حتى يُتَقَبَّل من طرف مجموع أعضائها. إن هذا النموذج يركز على فرضية أن المعرفة هي منفعة عامة متوفرة لكل المجموعة والتي يقوم كل عامل ينتمي إليها بتقديم مساهمته التي تعتبر كواجب أخلاقي³.

النموذج الثاني يعرف باسم التعلم والحكم، الذي اعتبره الكثير من الدارسين الأقرب إلى الواقع في عملية فهم آليات التعلم وهذا بفضل إدخال مفهوم توزيع واستخدام الحكم في التنظيمات ضمن عملية التحليل. هذا المفهوم يمكن من خلاله إدراك أن منهج التعلم للأشخاص الذين يملكون موازين القوى سوف يؤثر، سلبا أو إيجابا على آليات التعلم الكلية في المؤسسة. عبر هذه النظرة يُفترض وجود عمليات تعلم فردية تتأثر وتتحدد حسب توزيع موازين

¹ عبد الوهاب سمير محمد، المرجع السابق، ص 11.

² سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 161-162.

³ عليان نذير وعبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004، ص 228.

القوى في عملية القرار والحكم. إن انتشار عمليات التعلم الفردية لا يعتمد على تقسيم العمل كما رأيناه في نموذج مجمع التطبيقات (*Community of Practice*)، ولكن عبر استخدام المسيرين لتحفيز ملائم للعاملين. هناك نموذج آخر والذي ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام إدراكي (*Système Cognitif*)، حيث يعتبر المؤسسة كنظام إدراكي كلي، تتميز بخصائص الأنظمة البيولوجية الطبيعية والتي تتميز بخاصية التعلم. إن هذا المفهوم وثيق الصلة بالنظرية البنائية (*Théorie Constructiviste*)، والتي ترى أن خصائص المحيط، والتنظيمات التي تنشط في إطاره، ما هي إلا بناءات فكرية واجتماعية لمختلف الأشخاص¹.

ثانيا: مقارنة التطور الاقتصادي

قدمت هذه المقاربة نظرة مختلفة لمفهوم المؤسسة كوسيلة إنتاج تستعمل مدخلات عبر مُعامل تقني معين، بغض النظر عن المعرفة الحقيقية الضرورية للحصول على النتائج. هذا التيار يعطي أهمية كبيرة للتطور التكنولوجي ودوره في الديناميكية الاقتصادية، حيث تُعتبر التكنولوجيا متغير داخلي للنمو ضمن نموذج النمو الاقتصادي. لهذا من المهم دراسة تكوّن الابتكار التكنولوجي في المؤسسة وانتشاره خارجها². في إطار عملية تحليل موضوع المعرفة، يُعتبر هذا التيار مهما لأنه يولي أهمية كبيرة لبعض مؤهلات المعرفة الموجودة في المؤسسة ويدخل مفهوم الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، فالمعرفة الضمنية هي ذلك الجزء من المعرفة التي لا يستطيع حاملها أو لا يريد التصريح بها عبر وسائل التمثيل المتوفرة مثل اللغة الطبيعية، الوثائق، الترميز الإلكتروني وغيرها، وتُعتبر أهم عناصر المهارات الفردية المستخدمة في الروتينيات التنظيمية؛ أما المعرفة الظاهرة فهي تلك المعرفة المستخرجة من الشخص الذي يكتسبها في الأصل عبر الوسائل التمثيلية المذكورة سابقا على سبيل المثال. من التحليل السابق تبرز جليا فكرة أن المؤسسة كتنظيم يتميز أساسا بوجود معرفة خاصة بها غير متاحة في السوق، يتم استخدامها عبر الروتينيات التي تقوم بطريقة غير مباشرة بإعادة نسخ، تقوية وإعادة تركيب هذه المعرفة الخاصة بالمؤسسة من أجل بناء معرفة جديدة³.

ثالثا: مقارنة الموارد الداخلية

قدمت هذه المقاربة إسهامات ذات أهمية حول موضوع المعرفة في المؤسسة، فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، وكذلك أظهرت أن الامتياز التنافسي للمؤسسات يعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة، عكس نموذج بورتر (*Porter*) الذي يرى أن هذا الامتياز يعتمد على التكلفة والتركيز أو على التميز والتنويع.

¹ عليان نذير وعبد الرحمان بن عتتر، المرجع السابق، ص 228.

² سملاي يحضيه ومحمد قويدري، المرجع السابق، ص 11.

³ عليان نذير وعبد الرحمان بن عتتر، المرجع السابق، ص 228-229.

فمن الناحية التاريخية جاءت هذه المقاربة كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنويع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدي الستينات والثمانينات من القرن العشرين. ذلك أن عمليات التنويع لا يمكن أن تنجح إلا في حالة امتلاك المؤسسة لموارد تُمكنها من التأقلم مع مختلف الضغوط التنافسية. ومن بين الموارد التي يمكن أن تمثل امتيازاً تنافسياً حسب هذه المقاربة، توجد الموارد المعنوية (*Ressources immatérielles*) التي اكتسبت أهمية كبيرة نظراً لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجياً عبر إتقان عملية تنفيذ نشاطات، أو عبر خيارات اعتُمدت سابقاً. فالتعقيد والطبيعة الضمنية للمعرفة وخاصة هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على امتياز تنافسي صعب الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين¹.

رابعاً: مقارنة الكفاءات المحورية

شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال الإدارة مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين قيمة لربائنها. فهذه المقاربة ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة أو المحورية (*Core Competences*) تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تُعتبر أساسية في المستقبل، ليتم التخصص في عملية إنتاج تلك العناصر التي يمكن اعتبارها ذات أهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد. وبما أنه من الصعب إيجاد كفاءات تمنح للمؤسسة امتيازاً تنافسياً بصفة دائمة، فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بصياغة إستراتيجية تحفز الإبداع والجودة في مختلف الأنظمة الإدارية والأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية.

إن نجاح المؤسسة في تلك الإستراتيجية يعني امتلاكها لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي تعني باختصار "تعلم على التعلم"، أي الإبداع المستمر في المناهج المختلفة للتعلم. وبالتالي فقد استطاعت مقارنة الكفاءات المحورية أن تربط بين الدراسات المتعلقة بالتعلم مع الأخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور استراتيجي والتي تُعتبر كل من المنتجات، الربائين، الموردون والمنافسين كعناصر مرجعية².

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي الحصول على المعرفة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسة بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية في مختلف المستويات دوراً مهماً في تبادل المعارف والآراء، والتشارك في صناعة القرار بين مختلف المستويات الإدارية. كما يُعتبر كل من التعلم والتدريب المستمرين للعاملين في مختلف المستويات والمهام عنصرين مهمين لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تنمية الموارد

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 163.

² سملاي يحضيه ومحمد قويدري، المرجع السابق، ص 11-12.

البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر مقومات ومتطلبات أساسية لذلك، لأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للعاملين المشاركين بالمعرفة وتزيد من تحسين أدائهم¹. ويمكن أن نلخص هذه المتطلبات فيما يلي:

أولاً: توفير البنية التحتية اللازمة: من أجل التنفيذ الجيد لإدارة المعرفة، لا بد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف حتى تصبح قادرة على تقديم خدمات جديدة تؤثر على أداء المؤسسة². وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية (Intarnet)، برنامج التصفح (Browsers)، مخازن البيانات، مصفأة البيانات (Data Filer) وغيرها، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسة بالإضافة إلى محركات البحث الإلكتروني وقواعد بيانات رأس المال الفكري التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية. لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى التميز في امتلاك تكنولوجيا المعرفة، لذلك يجب على كل مؤسسة تريد تطبيق إدارة المعرفة أن تقوم ببناء قاعدة تكنولوجية ملائمة من خلال³:

- تأسيس شبكة اتصال داخلي (Intranet)؛
- التأكد من أن جميع العمليات التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسوب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية والأنظمة الداعمة لاتخاذ للقرارات؛
- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد إلكترونية تُمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة لها، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الإلكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة؛
- إنشاء وتأسيس مواقع على مداخل الانترنت وإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسوق الإلكتروني وتبادل المستندات مع العملاء والموردين؛
- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للعاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم، من خلال تسهيل التعامل بالبريد الإلكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الإلكتروني؛

¹ مطيران عبد الله مطيران، المرجع السابق، ص 14.

² أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 80.

³ حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 25.

• تسهيل الدخول إلى مصادر المعرفة بشكل منظم من خلال وضع خرائط المعرفة ووضع التعليمات الواضحة التي تبين من المسموح له بالدخول وإلى أي حد يمكن أن يُسمح له بالتعامل مع قواعد المعرفة.

ثانياً: فريق المعرفة: يُعتبر المورد البشري من أهم متطلبات إدارة المعرفة، حيث يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تسمح لكل عامل فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر العاملين وأحدثهم خبرة فيها. كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لأصحاب المعرفة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، كما أن تمكين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات عملية ضرورية¹. ويطلق على العاملين ذوي المعرفة تسمية عمال المعرفة، فهم من تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها² وتبادلها مع الآخرين، بالأخص مع شيوع استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية. وتعتمد عملية خلق المعرفة الجديدة على نوع العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبين قيادتها³، كما يستلزم الأمر تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتفويضهم السلطة من أجل إعطائهم الثقة بالنفس⁴. ويمكن تقسيم عمال المعرفة إلى:⁵

1. إستراتيجيو المعرفة (*Knowledge Strategist*): هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على معرفة خصائص السوق وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يكتشفون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة وخارجها. فإستراتيجيو المعرفة يعلمون أن المعرفة هي رأس المال الفكري والمصدر الحقيقي لحقوق الملكية داخل المؤسسة من جهة، ويعلمون أيضاً أن المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي الوسيلة الإستراتيجية الجديدة للمنافسة من جهة أخرى.
2. مهنيو المعرفة (*Knowledge Professionals*): هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي، وهي الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بطريقة فعالة لتوليدها وجعلها قابلة للاستعمال في مجالات مختلفة. ويعمل أفراد هذه الفئة في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.
3. عمال المعرفة (*Knowledge workers*): تمثل هذه الفئة القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، كما تمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم، الأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص 28.

² رنجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 168.

³ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 80.

⁴ مطيران عبد الله مطيران، المرجع السابق، ص 14.

⁵ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، المرجع السابق، ص 59-62.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل التنظيمي المرن من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل خاصة مع ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات، هذا التطور أدى إلى التفكير بتصميم تنظيمي يدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المؤسسة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي أو بيئتها الخارجية من جهة أخرى¹. ويتطلب الأمر لتحقيق ذلك هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. فمرونة الهيكل التنظيمي تُمكن من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، استغلالها، تخزينها، تعزيزها، مضاعفتها وإعادة استخدامها، كما تُمكن أيضاً من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية². وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى ممارسات إدارية أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل³:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي والمتعدد المستويات إلى هيكل تنظيمي أكثر تفلطحاً وأبعد عن الشكل الهرمي؛

- التحول من الأسلوب الإداري القائم على المركزية التي يصعب فيها تحديد واكتشاف مواطن المعرفة في المؤسسة نتيجة صعوبة الاتصال، إلى اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشترك الجميع في تكوينها؛

- التحول من أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي القائم على فرق العمل.

رابعاً: ثقافة المعرفة: يُعرّف دونكان (Duncan) ثقافة المؤسسة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم والمبادئ التي يتشارك فيها العاملون في المؤسسة، ويتم تعليمها للعاملين الجدد⁴. وتكون الثقافة السائدة في المؤسسة مساندة لإدارة المعرفة إذا كانت إيجابية داعمة لإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكة من العلاقات بين العاملين. وحسب ديتيان (DeTienne)، تشمل عملية نشر ثقافة داعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة المعايير والتطبيقات المشجعة على التداول الحر للمعلومات فيما بين العاملين والمصالح. وتشكل المشاركة الجماعية، الثقة والدافعية العناصر الأساسية المنشأة لثقافة ملائمة لإدارة المعرفة، حيث⁵:

• من بين أفضل الأساليب لزيادة المشاركة الجماعية واستغلال المعارف ضمن مصلحة معينة من مصالح المؤسسة، يوجد إنشاء مجموعات العمل وزيادة المشاركة فيها؛

¹ أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، المرجع السابق، ص 79.

² رجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 168.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 61.

⁴ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 77.

⁵ Dubois N., et Wilkerson T., op. cit., p 24.

• تركز الثقة المبنية على المعرفة على التفاعلات الشخصية المتكررة والتي تسمح للعاملين بمعرفة كيف يتصرف زملاؤهم في مختلف الظروف، فالعاملون في المؤسسة يجب أن يكونوا على قناعة بأن المعلومات المتعلقة بنجاحاتهم المحققة أو بفشلهم لا يمكن أن تُستغل ضدهم، وأن القرارات الإدارية المتخذة تكون منفصلة عن تلك المرتبطة بالجوانب التربوية، وأن الذين يشاركون في نشاطات التقاسم والتعلم الذاتي يتمتعون بدرجة من السرية والحماية؛

• كما تركز المؤسسة في أساليب تشجيع العاملين، على الجهود التي يبذلونها من أجل اكتسابهم للمعارف والتشارك فيها، سواء كانت هذه الأساليب مادية أو معنوية.

ولتوليد ثقافة المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود عمال المعرفة ويشجع على التشارك في المعرفة، هذا ما يسمى بالثقافة التشاركية (*Co-operative culture*)، والتي يتم تنميتها من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني منح حرية اتخاذ القرارات للعاملين والثوق بهم، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالعاملين الموهوبين. ويتطلب ذلك تغيير طريقة التفكير التقليدية ونقلها من مفهوم احتزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة¹.

ويحدد هيثم علي حجازي² مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمؤسسات اعتمادها من أجل تشجيع العاملين على توليد المعرفة، التشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين. ومن بين هذه العوامل نذكر:

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المؤسسة؛
- تشجيع العاملين على التعاون ومساعدة بعضهم؛
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية؛
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية؛
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل العاملين؛
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

ويذكر حريم حسين ورشاد الساعد³ أن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة لا بد أن تتميز بعدة خصائص

نذكر منها:

¹ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 168-169.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 79.

³ حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 14.

- تُشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
- تُقدر الانجاز وتعترف به؛
- تُقيم مشاركة وتقاسم المعرفة؛
- تُشجع عمل الفريق والجماعة؛
- تُؤكد على ضرورة مشاركة العاملين.

خامسا: قيادة المعرفة: أكد دافنبورت (Davenport) وبورن (Buren) على أن دعم القيادة أو الإدارة العليا يُعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث يجب على القيادة التعرف على العاملين المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا مساندين لإدارة المعرفة في مؤسساتهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة. كما أكد الباحث غوه (Goh) بأنه من الصعب أن تكون إدارة المعرفة ناجحة ما لم تقوم الإدارة العليا بتشجيع وتفويض السلطة للعاملين¹. ولهذا فقد استُحدثت وظيفة جديدة في المؤسسة هي قائد المعرفة (*Knowledge Leader*)، ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة، كما يجب أن يعمل هذا القائد على وضع برنامج للتغيير الإداري الذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بأقل مقاومة، حيث يمثل برنامج التغيير الإداري تنمية الموارد البشرية وزيادة المعرفة، المهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويُعتبر التعلم أحد العناصر المهمة لتنمية العنصر البشري وجعله يتحلى بالنضج والآراء الحكيمة وله القدرة على الابتكار والتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز أهداف المؤسسة². ويجب أن يغطي برنامج التغيير الإداري العديد من الجوانب مثل الاتصال، تشجيع المستخدم على المشاركة، التدريب الرسمي وتعليم جميع المستخدمين وفي كل المستويات، كما ينبغي أن يكون هناك استعداد من قبل العاملين للتغيير على المستوى التنظيمي والثقافي، وإعطاء خلفية كاملة للمستخدم عن إدارة نظم المعرفة والعوامل الأخرى. وينبغي على المؤسسة تغيير ثقافة العاملين إلى الأحسن والأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل. وتغيير الثقافة ينحصر في ثلاثة أمور أساسية هي:

- جعل العاملين على استعداد لتبادل المعرفة الخاصة بهم؛
- جعل العاملين على استعداد للاستثمار في إدارة المعرفة؛
- جعل العاملين على استعداد لاستقبال معرفة الآخرين.

كما يذكر هيثم علي حجازي³ أن دور قائد المعرفة يتمثل في القيام بمجموعة من المهام منها:

¹ مطيران عبد الله مطيران، المرجع السابق، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 16-17.

³ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 75.

- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها بما يشمل ذلك من قواعد المعرفة، شبكات المعرفة ومراكز البحوث؛
- توطيد العلاقات الخارجية المنتجة للمعرفة مثل العلاقات مع شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون وغيرهم، ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها؛
- التزويد بالمدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في تطوير منتج جديد، بحوث السوق وتطوير إستراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات كلما كان الأمر ضرورياً؛
- تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة، لأنّ هذه المداخل تحدد التصنيفات الأساسية للمعرفة التي تقوم المؤسسة بانجازها، وتستلزم رسم خريطة لمخزون المعرفة الحالي، وللنماذج المستقبلية الخاصة بإدارة المعرفة؛
- نشر ثقافة المعرفة في المؤسسة من خلال توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم على العمل الجماعي وتعزيز الثقة فيهم.

وأشار ويغ (Wiig) إلى أنّ تنفيذ هذه المهام يتطلب من قائد المعرفة مجموعة من الواجبات منها:¹

- يجب أن يكون قائد المعرفة متعاوناً مع جميع العاملين من أجل توليد أفضل الحلول؛
- يجب أن يعمل على جعل إدارة المعرفة جزءاً من ثقافة المؤسسة وأن يراقب فعاليتها؛
- يجب أن يكون منسقاً لمختلف النشاطات المرتبطة بالمعرفة بين الأقسام.

سادساً: رؤية المعرفة وإستراتيجيتها: لكي تضع المؤسسة رؤية وإستراتيجية للمعرفة، لا بد لها من تحديد بعض الأهداف التي تتوضح من خلالها خطة الاستثمار في إدارة المعرفة، منها: مستقبل المعرفة، مبادرات التغيير التي تسعى المؤسسة لإحداثها وطرق الوصول إلى ذلك.² وهذا يستدعي أن تكون الإستراتيجية التي تتعلق بتنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مخططة بعناية فائقة وتأخذ في الحسبان عناصر التخطيط ودمج تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية العمل التنظيمي حتى يتسنى للمؤسسة تفادي وتجنب قضايا وأخطاء الأنظمة القديمة وإزالة الأنظمة غير الضرورية. وتلعب جميع وسائل تكنولوجيا المعلومات المتعددة دوراً أساسياً في استخدام وتطبيق إدارة المعرفة والسرعة في نشر، نقل، تحويل، استقطاب المعرفة والمشاركة بها.³

إلى جانب ذلك يذكر ربحي مصطفى عليان⁴ أنّ إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية تجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمراً ممكناً وسهلاً، ويمكن إجمالها فيما يلي:

¹ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 76.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مجتمع المعلومات في الجمهورية العربية السورية، الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003، ص 71.

³ مطيران عبد الله مطيران، المرجع السابق، ص 17-18.

⁴ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 169-170.

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك. ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة موجودة في كامل المؤسسة، ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المدير جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العاملين. ومن الضروري أن يتم إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة وتشمل الموارد المالية، التقنية والبشرية. لذلك يفضل إنشاء دائرة لإدارة المعرفة، وتعيين موظف مسؤول عن المعرفة، فكثير من الموارد المؤسسية المهمة مثل القوة العاملة ورأس المال، لها إدارات أساسية خاصة بها. لذلك فالمعرفة لن تدار إدارة جيدة، حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة مسؤولية إدارتها. ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة مسؤولاً عن عدة مهام مثل إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة، تصنيفها ومراقبة استخدامها¹.
- إدارة سلسلة القيمة: وهي القيمة التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبائن لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم اتجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المؤسسات لقسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسهولة، وأيضاً لتسهيل عمليات المعرفة في المؤسسة². إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يُمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرار، مما يحسن الطريقة التي تُكوّن بها المؤسسة سلسلة قيمتها.
- استخدام التكنولوجيا: تحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين توليد المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها. فإدارة المعرفة تحتاج إلى دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل البريد الإلكتروني وبوابات المواقع أو العمل الافتراضي (*Virtual Workspace*). وتزداد الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا عند المؤسسة المنتشرة جغرافياً كونها بحاجة إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة. وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة عن طريق الفهرسة ونقل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما تساهم في تقاسم المعرفة فهي بوابة رئيسية لها.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص 14.

² ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 169-170.

المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة

يرى لي وشوا (Lee & Choi) أن إدارة المعرفة تتضمن عدة عناصر نذكر أهمها:

- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير العاملين بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة¹.
- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون (ضمن فريق عمل) مساعدة بعضهم في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين العاملين والأقسام والوحدات².
- **الثقة:** وهي حفاظ العاملين على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضهم على مستوى النوايا والسلوك. فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة³.
- **اللامركزية:** تشير إلى عدم تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، لأن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية⁴.
- **الخبرة الواسعة العميقة:** ويعني ذلك أن خبرة العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصّصية⁵.

¹ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 67.

³ عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 7.

⁴ المرجع نفسه، ص 7.

⁵ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 68.

المبحث الثالث: تنمية معرفة العاملين

يرجع الفضل في تحول موضوع المعرفة من الجانب الأكاديمي إلى الجانب العملي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة الإدارية، إلى الباحث الياباني نوناكا (Nonaka) الذي اقترح نموذجاً تفسيريًا بين من خلاله أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة. وقد بدأ هذا الباحث في نشر دراساته القيمة منذ منتصف الثمانينات والمتعلقة بتطوير المنتجات من طرف كبرى المؤسسات اليابانية، ملاحظاً أن هذا السياق لتطوير المنتجات وتحسين الجودة لم يعد منحصرًا في إطار قسم البحث والتطوير بل تعداه إلى مجالات معرفية وإدارية أشمل، مما جعله يضع القواعد الأساسية لنموذج إدارة المعرفة في المؤسسة، ومن أهم خصائص هذا النموذج نذكر مايلي:¹

- أن المعرفة المتاحة بالمؤسسة موجودة في شكل ضمني وموزعة بين الموارد البشرية والكفاءات؛
 - تساهم المعرفة في إنجاز العمليات الإدارية، التي لها دور كبير في تكوين معرفة جديدة تنشأ عن إعادة تشكيل المعرفة الناتجة عن تفاعلات العاملين فيما بينهم؛
 - أن محيط العمل الاجتماعي للمؤسسة يعد شرطاً أساسياً لشرح وفهم نموذج توليد المعرفة.
- وسيتم التطرق في هذا المبحث لنموذج توليد المعرفة، لولب المعرفة وفضاء المعرفة.

المطلب الأول: نموذج توليد المعرفة

قدم كل من نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) سنة 1991 في مقالتهما الصادرة بعنوان نظرية خلق المعرفة التنظيمية (*Theory of Organizational Knowledge Creation*) نظريتهما الخاصة بتوليد المعرفة، وقد بينا أن أساس عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة تنظيمية ظاهرة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية². وذلك من خلال وضعهما لنموذج يشمل أربعة مراحل هي الأشركة المعرفية (*Socialization*)، الإخراج المعرفي (*Internalization*)، المزج المعرفي (*Combination*) والإدخال المعرفي (*Externalization*)، وأصبح يشار إلى هذا النموذج بـ: نموذج (SECI)، وقد مثل هذا النموذج إطاراً مبتكراً جديداً لفهم عملية تكوين المعرفة في المؤسسات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:³

- وجود نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة؛
- التفاعل الحركي بين المعرفة الظاهرة والضمنية؛
- وجود ثلاثة مستويات للتفاعل الاجتماعي هي: العاملون، المجموعات والبيئة التنظيمية؛
- وجود أربعة أنواع من الأنشطة المكونة للمعرفة، وهي العمليات المعروفة بالمصطلحات التالية:

¹ سملاي محضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 170.

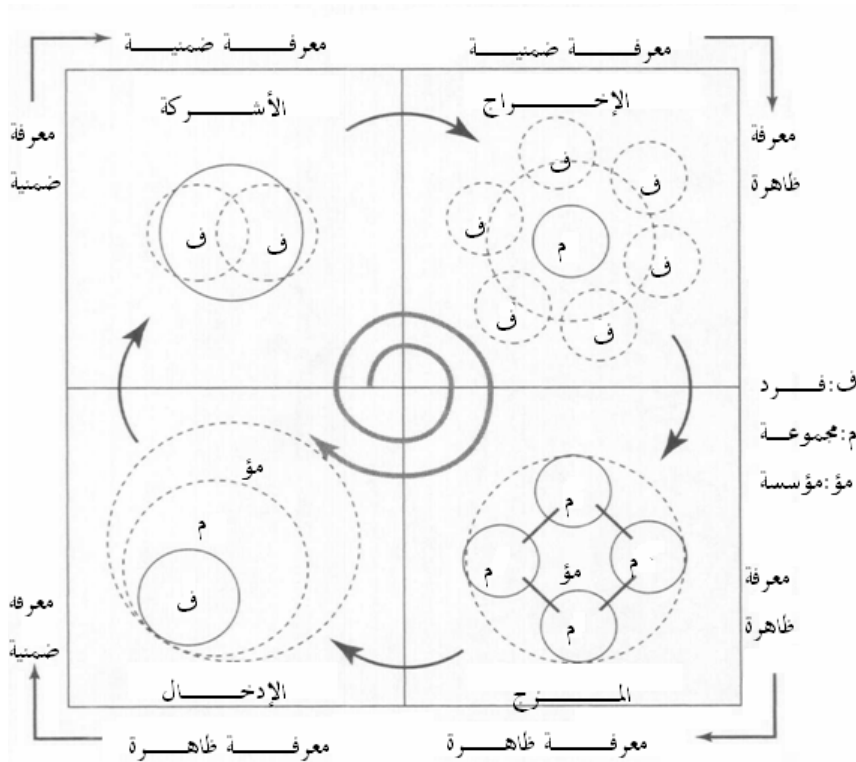
² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 82.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 95.

(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)

واستند نموذج توليد المعرفة على مفهوم المعرفة الضمنية لبولاني (Polanyi)، الذي تكلم عن المعرفة الضمنية كفعل وعملية وليس كأشياء، وذلك لأنه أراد تجنب الفاصل الذي يقسم المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فقد كانت المعرفة الضمنية تعني له أننا نعرف أكثر مما نقول أو مما يمكننا أن نعبر عن أنفسنا. وقد حاول كل من نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) توظيف مفهوم المعرفة الظاهرة والضمنية في نموذجهما الذي يقوم على فكرة وجود حركة لولبية تفاعلية للمعرفة الظاهرة والضمنية ترافقها أربعة عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة. بالتالي فتحويلات المعرفة الضمنية والظاهرة وتفاعلات العاملين والجماعات مع هذه التحويلات هي التي تشكل الحركة اللولبية المستمرة للمعرفة¹. فنموذج توليد المعرفة يمثل قاعدة للعمليات المترابطة والأساسية لإدارة المعرفة التي تُوجه خلق المعرفة، تقاسمها، استخدامها ونقلها. ويشرح هذا النموذج تحويل المعارف الأساسية من خلال عمليات اجتماعية وإدراكية²، هي: الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2.1).

الشكل رقم (2.1): مراحل توليد المعرفة في نموذج توليد المعرفة



Source: Wang Y. (2007), Knowledge management from theory to practice: A road map for small and medium sized enterprises, MSI Reports, School of Mathematics and Systems Engineering, Växjö University, p 15.

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 94.

² Mercier D. (2007), Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, Thèse doctorat en sciences de l'information, Faculté des Etudes Supérieures, Université de Montréal, Montréal, Canada, p 29.

أولاً: الأشركة المعرفية

تعني هذه المرحلة تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل بين العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة. تحولات المعرفة الضمنية بين العاملين بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل تقوم على أساس تبادل الخبرات والمعارف والتدريب أثناء العمل أو المشاركة في تجارب العمل¹، حيث يمكن للعامل أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الآخرين بدون استخدام اللغة، بل من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة، وتعتبر الخبرة أساس اكتساب المعرفة الضمنية، فبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة لا يمكن لأي عامل أن يكتسب معرفة ضمنية جديدة²، كما أن الثقة المتبادلة تساهم بشكل كبير في هذه المرحلة³.

وتستخدم المؤسسات اليابانية هذه الطريقة لتطوير منتجاتها، حيث نجد مؤسسة متسوشيتا إلكترونيك إنداستريال (*Matsushita Electric Industrial*)، التي واجهت في أواخر الثمانينات مشكلة تتعلق بتطوير جهاز لصنع الخبز بالمتزل، والتي هي في جوهرها معرفة ضمنية موجودة عند الخبازين البارعين. وكانت رئيسة قسم تطوير المنتجات تعلم أن أفضل خبز يأتي من فندق أوساكا الدولي (*Osaka International Hotel*)، ولكي تكتسب المعرفة الضمنية الخاصة بمهارة العجن تطوعت مع العديد من المهندسين للتعلم على يد كبير الخبازين في الفندق. وقد لاحظوا أن الخباز لم يكن يمد العجينة فقط وإنما كان يقوم أيضا بلويها وهذا ما يجعلها لذيذة المذاق، وبالتالي اكتسبت معرفته الضمنية من خلال الملاحظة، المحاكاة والممارسة⁴.

ثانياً: الإخراج المعرفي

تتطلب هذه المرحلة التعبير عن المعرفة الضمنية لدى العاملين وترجمتها إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين⁵. هذه المرحلة المعقدة ذات الطابع الذاتي والموضوعي في نفس الوقت تنسب إلى محاولة تبسيط تعقد مظاهر المعرفة الضمنية لدى العاملين وإظهارها في إطار فريق عمل أو جماعة تنظيمية في مستوى تنظيمي محدد أو على مستوى المؤسسة ككل في شكل أكثر قابلية للاستغلال. وفي المؤسسات التي تستند على المعرفة والتي تقوم بإنتاجها، تلعب البيئة الموضوعية دور المحفز والمنتج للمعرفة الجديدة المخزنة في أشكال مرّمة أو رقمية. لكن تبقى هذه المرحلة ذاتية الجوهر لارتباطها بالتفكير والأنشطة الذهنية المبتكرة لأصحاب المعرفة من العاملين⁶. وتتضمن هذه المرحلة تقنيات لإظهار الأفكار وتأخذ شكل مفاهيم، نماذج ولغة رمزية مثل مجازات أو استعارات (*metaphors*)،

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 96.

² عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، القاهرة، مصر، 2007، ص 128.

³ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 83.

⁴ Nonaka I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harverd Business Review*, Vol. 69, N° 6, p 98.

⁵ Nonaka I., and Konno N. (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, p 43.

⁶ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 96.

تناظرات (*Analogies*)، قصص¹، بالإضافة إلى الحوار، التأمل الجماعي (*réflexion collective*)، حلقات الجودة والكتابة². فعندما نحاول تصور صورة ذهنية ما، نعبر عن جوهرها باللغة أو الكتابة وهي فعل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة قابلة للتحديد اللفظي. غير أن التعبيرات كثيرا ما تكون غير كافية وغير متناسقة، إلا أن مثل هذه الاختلافات بين الصور الذهنية والتعبيرات تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين العاملين. وأكثر المناهج الفكرية المستخدمة لتجسيد مفهوم ما بشكل صريح هي دمج أسلوب الاستنباط والاستقراء، تماما كما فعلت شركة مازدا (*Mazda*) التي توصلت من خلال ذلك إلى تطوير مفهوم السيارة الجديدة (*RX-7*) التي توصف بأنها سيارة رياضية توفر قيادة مثيرة ومریجة، وذلك من خلال تصور السيارة الجديدة كسيارة إستراتيجية للسوق الأمريكية على شكل صورة ذهنية للابتكار، وكذا من خلال ما يسمى بجولات المفهوم، والتي تمثل مجموعة رحلات قام بها أعضاء فريق تطوير السيارة الجديدة في الولايات المتحدة، هدفها استطلاع آراء العملاء وخبراء السيارات. كما أن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يُستخدم فيها المجاز و/أو التناظر، اللذان يحققان فعالية كبيرة في تعزيز الالتزام المباشر بالعملية الإبداعية³.

أما حالة ناسخة ميني كوبي (*Mini-Copier*) من إنتاج مؤسسة كانون (*Canon*) التي تُعتبر مثال جيد لكيفية استخدام التناظر بفعالية لتطوير منتج معين، فقد كانت إحدى المشكلات التي واجهت الشركة هي مشكلة إنتاج أسطوانة (فيلم تصوير) يمكن التخلص منها بعد الاستعمال، وبالتالي تفادي تكلفة الصيانة⁴. وبعد استهلاك فريق العمل بضعة علب من مشروب غازي توصلوا إلى فكرة استخدام شيء يشبه علبه هذا المشروب. ومن خلال مناقشة أوجه التشابه والاختلاف، تم التوصل إلى ابتكار تكنولوجيا تصنيع الاسطوانة (*Drum*) المصنوعة من الألمنيوم بتكلفة قليلة. وقد أعطت هذه الاسطوانة التي يمكن التخلص منها بعد الاستعمال مؤسسة كانون (*Canon*) مكانة قيادية في سوق الآلات الناسخة⁵.

كما أن تقديم شريط وثائقي تلفزيوني عن كيفية أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها جراحو القلب قد تمت برمجتها في الإنسان الآلي الذي أصبح قادرا على إجراء عمليات بالترخيص مادام جراح القلب يتحكم بهذه الروبوتات⁶، تُعتبر مثال جيدا لمرحلة الإخراج المعرفي.

وقد ذهب بوغون، غراي ودونولون (*Bougon & Gray & Donnelon*) إلى أن المجازات تُخلق تفسيرا مبتكرا للخبرة عن طريق سؤال المستمع أن ينظر لشيء ما من منظور شيء آخر. وتُنشئ أساليب جديدة لمعايشة الواقع، وهكذا فإن المجازات تمثل آلية اتصال يمكن أن تعمل على تسوية الاختلافات في المعنى⁷. فالجهاز أداة مهمة لخلق

¹ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44.

² Mercier D., op. cit., p 31.

³ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 131-132.

⁴ المرجع نفسه، ص 133.

⁵ سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هشام علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 76.

⁶ المرجع نفسه، ص 76.

⁷ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 134-135.

شبكة من المفاهيم الجديدة، لأنه يعبر عن فكرتان لأشياء مختلفة، تدعمهما كلمة أو عبارة واحدة معناها يمثل نتاج التفاعل بينهما، لذلك فهو يُمكن باستمرار من ربط مفاهيم بعيدة عن بعضها في أذهان العاملين. وهذه العملية الإبداعية المعرفية تتواصل كلما تم البحث عن أوجه التشابه بين المفاهيم، وهو ما يؤدي في الغالب إلى اكتشاف معنى جديد أو حتى تكوّن نموذج جديد.

من بين مراحل التحويل الأربعة، تُعتبر مرحلة الإخراج المعرفي أساس خلق المعرفة، لأنه يتم خلق مفاهيم جديدة من معرفة ضمنية. إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة بفعالية يكمن في الاستخدام المتتابع للمجاز والتناظر. وكما قال نيسبات (Nisbet): "كثيرٌ مما أسماه بولاني (Polany) معرفة ضمنية يمكن التعبير عنه من خلال المجاز"، والمجاز طريقة لإدراك شيء ما أو فهمه حدسيا عن طريق التصور الذهني لشيء آخر رمزيا، ومجال الاستخدام الأكبر له هو الاستدلال الإبعادي (*Abductive reasoning*) أو الأساليب اللاتحليلية من أجل مفاهيم جوهرية وأساسية، وهو ليس تحليلا للصفات المشتركة لأشياء مترابطة. أما التناظر فيكون من خلال التفكير العقلاني ويركز على أوجه التماثل بين شيئين، وبالتالي الاختلافات والفروق بينهما¹.

ثالثا: المرجع المعرفي

وهي عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة ذات قيمة مضافة² وأكثر تعقيداً. وتتطلب عملية التحول هذه وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة لأنه من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الظاهرة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بفهم المعرفة الضمنية واستيعاب العاملين لمعانيها، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة ظاهرة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة³. هذه المعرفة يتم فيما بعد تجسيدها في المؤسسة بواسطة عمليات الاتصال، نشر وتنظيم المعرفة⁴ في إطار نظام معلومات منظم ومتطور يسهل الاستعمال الجيد والسريع لها من قبل العاملين من أجل الاستفادة منها في إنتاج منتج أو خدمة ما أو تبادلها مع غيرهم ودمجها من خلال الهاتف، البريد الإلكتروني، الاجتماعات، المحادثات التلفزيونية، الندوات، الوثائق وغيرها⁵. وقد استخدمت مؤسسة كرافت جنرال فودز (*Kraft General Foods*) البيانات التي تحصل عليها من نظام نقطة المبيعات (*Point of Sales*) الخاص بتجار التجزئة، ليس فقط في التعرف على المنتجات التي تحقق مبيعات جيدة وتلك التي لا تحققها، ولكن أيضا في إيجاد طرق وأساليب جديدة للبيع. وقد قامت هذه المؤسسة بتطوير برنامج تسويقي مُعتمد على هذه المعلومات اسمه (*micro merchandizing*) يزود المحلات بتوصيات دقيقة وفي الوقت المناسب حول المزيج السلعي الأمثل والترويج للمبيعات بناء على تحليل للبيانات المستخرجة من نظامها السالف الذكر⁶.

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 136-137.

² Mercier D., op. cit., p 31.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 97.

⁴ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44-45.

⁵ سلطان كرملي، المرجع السابق، ص 77.

⁶ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 138.

رابعاً: الإدخال المعرفي

تمثل هذه المرحلة عملية اكتساب المعرفة من خلال تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، يتم إضافتها إلى الخزان المعرفي للعاملين الممثل بالذاكرة الإنسانية. أي أنّ الإدراك العقلي للظواهر والأشياء يؤدي إلى تمثيل المعرفة، حيث يختلف مضمون التمثيل باختلاف المعاني المكتسبة من قبل العاملين. ومن بين أهم أشكال هذا الإدراك هو استقراء المعرفة الظاهرة واستنباط حقائقها المحورية وأفكارها في عملية معقدة لا يمكن تسميتها باختلاف العاملين وتباين قدراتهم في استيعاب وفهم المعرفة¹. وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بالتعلم بواسطة العمل (*Learning by Doing*).

وحتى تصبح المعرفة الظاهرة ضمنية يكون من المفيد التعبير عنها أو وصفها بالألفاظ أو تمثيلها بيانياً في صورة وثائق أو قصص شفوية، فالتوثيق يساعد العاملين على تحويل معارفهم الظاهرة إلى معارف ضمنية، ويثري بذلك معرفتهم الضمنية². يُضاف إلى ذلك أنّ الوثائق تسهل نقل المعرفة الظاهرة إلى الآخرين، فتساعدهم على أن يعيشوا خبرات زملائهم من جديد، ويمكن أن تحدث هذه المرحلة من دون الحاجة إلى أن يعيش العاملون خبرات الآخرين من جديد، فإذا كانت قراءة قصة نجاح ما أو الاستماع إليها تجعل بعض العاملين في المؤسسة يشعرون بواقعية وجوهر القصة، فإنّ الخبرة التي حدثت في الماضي قد تتحول إلى نموذج عقلي ضمني، وعندما يشترك في مثل هذا النموذج العقلي معظم العاملين في المؤسسة، تصبح المعرفة الضمنية جزءاً من ثقافة المؤسسة. ويُتبع هذا الأسلوب في الشركات اليابانية التي تقوم بتأليف ونشر كتب ومقالات عن شركات ما أو عن قادتها، يتم نشرها من طرف كتاب مستقلين أو موظفين سابقين ويكون ذلك بطلب من المؤسسة ليستفيد منها عمالها.

إنّ توسيع نطاق الخبرة الجسدية أمر بالغ الأهمية لهذه المرحلة، فقد ظل قائد مشروع هيونداي (*Hyundai*) يردد قوله "دعونا نجرب" لزيادة حب التجربة عند أفراد فريقه. وقد مكّن تنوع الخلفيات الوظيفية لأفراد فريق التطوير من التعلم والاستفادة من خبرات التطوير، تجاوزت تخصصهم الوظيفي³. فتشارك العاملين في المعارف الظاهرة يؤدي إلى توسيع المعرفة التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم⁴. كما أنّ تكرار أداء وظيفة ما يجعل من المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية⁵، حيث تتراكم هذه المعرفة على المستوى الفردي، ثم تحدث مشاركة العاملين مع بعضهم البعض في تلك المعرفة وتبدأ المرحلة الأولى من حلقة توليد المعرفة من جديد⁶.

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 97.

² عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 140-142.

³ المرجع نفسه، ص 143.

⁴ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 84.

⁵ عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 98.

⁶ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية، التجسيدية، التوافقية والذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية - دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002، ص 16-17.

ومن المهم التأكيد على أن نجاح هذه العمليات الأربعة يعتمد على قيادة وثقافة المؤسسة. حيث تهتم إدارة المعرفة بتوليد ثقافة تؤسس الثقة وتسهل نقل المعرفة وتوليدها¹. كما أن فعالية عملية تحويل المعرفة تتوقف على مدى إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والعكس صحيح. كما أن انتشار المعرفة يعتمد أساساً على عاملين يتعلقان بخصائص العامل هما:²

- القدرة على التأثر (*Réceptivité*): وتتمثل هذه الخاصية في درجة اهتمام العامل بالمعرفة الظاهرة والتي تعتمد بدورها بالإضافة إلى طبيعة العامل، على كمية المعرفة الظاهرة والمتوفرة، فكلما كانت المعلومات المعرفية متوفرة في قطاع معين كلما زاد إدراك العامل لأهمية اكتساب الجديد منها.
- القدرة على الترابط (*Connectivité*): وتتمثل هذه الخاصية في الدرجة التي يستخدمها العامل للتأثير على الآخرين في التنظيم، والتي تعتمد بدورها على وجود محيط تنظيمي وتوزيع معين لموازين القوى.

تظهر المراحل الأربعة لنموذج توليد المعرفة في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، فنجد أن عملية توليد المعرفة تتضمن جميع مراحل نموذج توليد المعرفة، فالمعارف الظاهرة يتم توليدها من خلال مرحلتَي المزج المعرفي والإخراج المعرفي من خلال الطرق المختلفة لمعالجة المعلومة؛ أما المعارف الضمنية فيتم توليدها عن طريق مرحلتَي الأشركة المعرفية والإدخال المعرفي بين العاملين باستعمال الملاحظة والتأمل. أما تقاسم المعارف فيتضمن أيضاً جميع مراحل نموذج توليد المعرفة، فالمعارف الظاهرة يتم تقاسمها من خلال مراحل الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي باستعمال الحوار والطرق المختلفة لمعالجة المعلومة؛ أما المعارف الضمنية فيتم تقاسمها من خلال الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي والإدخال المعرفي عن طريق الحضور المشترك والتأمل الجماعي. كما أن نقل المعارف يتضمن كذلك جميع مراحل نموذج توليد المعرفة، فالمعارف الظاهرة يتم نقلها من خلال مراحل الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ أما المعارف الضمنية فيتم نقلها من خلال مراحل الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي والإدخال المعرفي عن طريق التعلم والاتصال التنظيمي. أما عملية استخدام وتطبيق المعارف فتتضمن كذلك جميع مراحل نموذج توليد المعرفة، فالمعارف الظاهرة يتم استخدامها من خلال مراحل الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي؛ أما المعارف الضمنية فيتم استخدامها من خلال الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي والإدخال المعرفي³.

ويُعتبر الاتصال داخل المؤسسة أحد العوامل الرئيسية لنجاح عملية توليد المعرفة. فبدون الاتصال الفعال، تبقى المعرفة الضمنية ضمنية لا يتم مشاركتها مع الآخرين والاستفادة منها واستعمالها في عمليات تحويل وتوليد المعرفة.

¹ سلطان كرملي، المرجع السابق، ص 79.

² سملاي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 172-173.

³ Mercier D., op. cit., p 32-33.

المطلب الثاني: لولب المعرفة

تعتبر عملية خلق المعرفة التنظيمية تفاعل ديناميكي ومتواصل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، تشكل التحولات بين مختلف مراحل تحويل المعرفة. حيث تبدأ عملية الأشركة المعرفية عادة ببناء مجال أو حقل تفاعل يُسهّل الاشتراك في خبرات العاملين ونماذجهم العقلية. ثم تؤدي عملية الإخراج المعرفي إلى حوار وتآمل جماعي ذو معنى، يساعد فيه استخدام المجاز أو التناظر المناسب بين أعضاء الفريق على التعبير لفظيا عن معرفة ضمنية يصعب توصيلها بدونها. وتحدث عملية المزج المعرفي عند إجراء ربط شبكي بين معرفة مُنشأة حديثا ومعرفة قائمة من أقسام أخرى في المؤسسة، فتتبلور على شكل منتج أو خدمة أو نظام إداري جديد. ويؤدي التعلم بواسطة العمل والتكرار المستمر له إلى استيعاب تلك المعرفة الظاهرة وبالتالي تحويلها إلى معرفة ضمنية في عقول العاملين، وتحدث بالتالي مرحلة الإدخال المعرفي¹.

إنّ محتوى المعرفة المنشأة بواسطة مراحل توليد المعرفة مختلفة، فمرحلة الأشركة المعرفية تُولد ما يمكن تسميته بالمعرفة التعاطفية (*Sympathized Knowledge*) مثل النماذج العقلية والفنية المشتركة، ومن أمثلتها المهارة الضمنية الخاصة بعجن العجين في مثال متسوشيتا إلكترونيك إنداستريال (*Matsushita Electric Industrial*). ومرحلة الإخراج المعرفي ينتج عنها معرفة مفاهيمية (*Conceptual knowledge*). أما مرحلة المزج المعرفي فتؤدي إلى نشوء المعرفة المنظومية (*Systemic knowledge*) مثل تكنولوجيا المكونات الأساسية، ويمثل برنامج (*micro merchandising*) في شركة كرافت جنرال فودز (*Kraft General Foods*) مثال لمعرفة منظومية. أما مرحلة الإدخال المعرفي فينتج عنها معرفة إجرائية (*Procedural knowledge*) حول إدارة المشروعات، عملية الإنتاج، استخدام المنتجات الجديدة وتنفيذ السياسة.

وتتفاعل محتويات المعرفة هذه مع بعضها فيما يسمى بلولب المعرفة (*Spiral of Knowledge*). فعلى سبيل المثال: المعرفة التعاطفية المتصلة برغبات العملاء قد تصبح معرفة مفاهيمية ظاهرة متصلة بمفهوم منتج جديد من خلال عملية الأشركة المعرفية والإخراج المعرفي. وتصبح تلك المعرفة المفاهيمية قاعدة إرشادية لخلق معرفة منظومية من خلال عملية المزج المعرفي. ويوجه مفهوم منتج جديد إلى مرحلة المزج المعرفي التي يتم فيها دمج تكنولوجيا مكونات مطورة حديثا وأخرى قائمة لبناء نموذج أصلي، وتتحول المعرفة المنظومية الخاصة بعملية إنتاج منتج جديد إلى معرفة إجرائية من خلال مرحلة الإدخال المعرفي. بالإضافة إلى ذلك، غالبا ما تُنشئ المعرفة الإجرائية القائمة على الخبرة دورة جديدة لخلق المعرفة. فعلى سبيل المثال يتم في أحيان كثيرة تحويل المعرفة الإجرائية الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة للعاملين من خلال تحسين منتج قائم أو تطوير منتج جديد².

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 143-144.

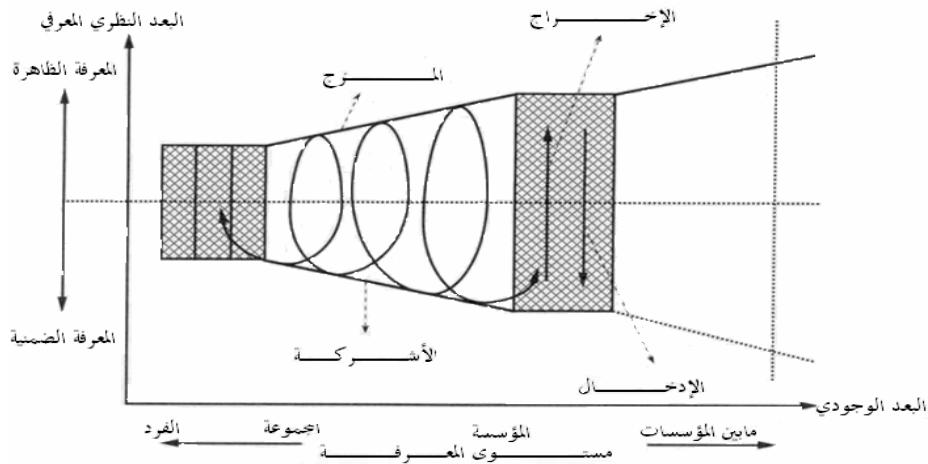
² المرجع نفسه، ص 144-145.

كما ذكرنا من قبل فإن المؤسسة لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة الضمنية لدى العاملين هي أساس خلق المعرفة التنظيمية. فخلق المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي ثم تتدرج صعوداً عبر مجتمعات تفاعل متزايدة الاتساع، وتتعدى حدود الأقسام والإدارات والحدود التنظيمية¹.

هذه العملية قد ينتج عنها تطوير منتجات جديدة، حيث يتضمن خلق مفهوم منتج ما مجتمعا من العاملين المتفاعلين، لهم خلفيات ونماذج عقلية مختلفة. يتم بعد ذلك إجراء مراجعة للمنتج المنشأ من خلال هذه العملية الجماعية التعاونية للتأكد من ترابطه مع مفاهيم أكبر تهدف المؤسسة لتحقيقها تخص تصور مواصفات أكثر حداثة لهذا المنتج².

وقد أشارت نظرية نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) إلى وجود بعدين أساسيين للمعرفة، هما البعد الوجودي (Ontological Dimension) والبعد النظري المعرفي (Epistemological Dimension). حيث يركز البعد النظري المعرفي على ماهية المعرفة (هل هي معرفة ظاهرة أم معرفة ضمنية)؛ أما البعد الوجودي فيرتبط بطبيعة المعرفة في علاقتها مع الظواهر الموجودة³. وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين مراحل التحويل الأربعة، معبرة عن حالة تفاعل ديناميكي. هذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي إلى مستوى البعد النظري المعرفي. بمعنى آخر، فإن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة يصبح أكبر حجماً أثناء تحرك اللولب على مستوى البعد الوجودي. وبالتالي فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي، وتتحرك من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الجماعة، المؤسسة وفيما بين المؤسسات⁴. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3.1).

الشكل رقم (3.1): لولب المعرفة



Source: Nonaka I. (1994), op.cit, No. 1, p 20.

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 146.

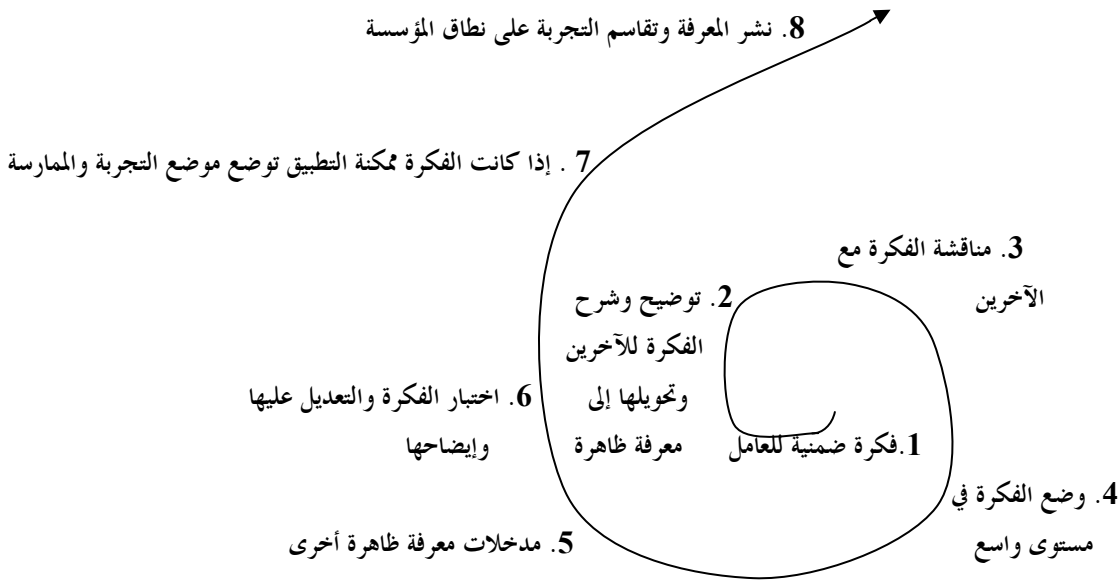
² المرجع نفسه، ص 147-148.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 97.

⁴ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 86.

وكما هو موضح في الشكل رقم (3.1)، فإن المعرفة الفردية تبقى أساس مراحل توليد المعرفة في المستويات الأخرى وخاصة في مستوى المجموعات وفي المستوى التنظيمي، حيث أن تدفقات المعرفة تبدأ أولاً من العامل إلى المجموعة ومن المجموعة إلى المستوى التنظيمي. أي أن الطبيعة الحركية للمعرفة التنظيمية في تحولاتها أو مراحلها الأربعة تبدأ أولاً من العامل ثم تبدأ بالتدفق في حركة تصاعدية إلى فرق العمل. وفي نفس الوقت يتبادل العاملون معارفهم وخبراتهم مع الآخرين كما هو موضح في الشكل رقم (4.1)، الذي يشير إلى التدفق اللولبي للمعرفة الضمنية من العاملين إلى بقية المستويات¹.

الشكل رقم (4.1): الحركة اللولبية للمعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 98.

إنّ ملاحظة الشكل رقم (4.1) تبين أنّ عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولاً من المستوى الأساسي للمؤسسة، أي من العامل صاحب المعرفة، وهذا يعني أنّ المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة التنظيمية هي ما يملكه العاملون من معرفة موجودة في عقولهم وذاكراتهم. بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي وجود عاملين آخرين لديهم استعداد ووعي وقابلية للاستماع وقبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وبخاصة الجديدة منها. وجود عاملين آخرين يعني أيضاً تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المؤسسة، خاصة في الأوقات التي تزداد فيها حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل لأسباب كثيرة أقلها الرغبة في سماع الثناء أو اكتساب إعجاب الآخرين واحترامهم.

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 97-98.

في هذه المرحلة - من رقم 3 إلى رقم 5 في الشكل رقم (4.1) - يتم استدعاء العقل الجماعي للمؤسسة على مستوى المجموعة أو فريق العمل ويحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة، وقد يتم الاستعانة بالمعرفة الظاهرة إلى أن يتم توليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة واختبارها، وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المؤسسة. وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن القول أن المعرفة الجديدة التي بدأت كفكرة مُستقلة ضمنية لعامل واحد، قد أصبحت ليس فقط معرفة ظاهرة مضافة إلى ذاكرة المؤسسة وإنما هي قوة الثقافة المشتركة، بشرط تحقيق القبول والفهم الجماعي أيضا.

ما يلاحظ أيضا في الشكل رقم (4.1)، هو أن اللولبية الموجبة لحركة المعرفة هي في اتجاه واحد من الأسفل إلى الأعلى من دون وجود حركة تغذية عكسية تمثل التفاعلات المتبادلة للمعرفة بين العاملين في المجموعة الواحدة وبين المجموعات نفسها عبر المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة، وهذا ما يُنقص من فعالية هذا النموذج حيث يجب أن تكون اللولبية الموجبة لحركة المعرفة في الاتجاهين لتتم عملية توليد المعرفة بنجاح في المؤسسة¹.

ويتمثل دور المؤسسة في عملية توليد المعرفة في توفير بيئة ملائمة لتسهيل الأنشطة الجماعية وتوليد وتراكم المعرفة عند العاملين. وقد أشار إشيغو (Uchijo) في دراسته الصادرة بعنوان (*From Managing to Enabling Knowledge*)، إلى مجموعة من النشاطات التي تؤثر إيجابيا على عملية توليد المعرفة، وهي:²

- غرس الرؤيا المعرفية: تؤكد هذه الخطوة على ضرورة الانتقال من إستراتيجية الأعمال إلى إمكانية توليد رؤيا شاملة للمعرفة داخل المؤسسة؛
- إدارة المحادثات: تسهل هذه الخطوة عملية الاتصال بين العاملين في المؤسسة. فجوهر النشاطات يكمن في الاتصال، سواء الاتصال بين العاملين في المؤسسة أو الاتصال خارجها؛
- جمع نشاطاء المعرفة: وتُعنى هذه الخطوة بالنشاطات التي يجب القيام بها لتشجيع توليد المعرفة انطلاقا من أهداف نشاطاء المعرفة؛
- إيجاد البيئة المناسبة: تهتم هذه الخطوة بالارتباط الكبير القائم بين الهيكلية والإستراتيجية التنظيمية؛
- عوامة المعرفة المحلية: وتُعنى هذه الخطوة بمكان انتشار المعرفة على المستوى العالمي وخفض تكلفة عملية توليد المعرفة.

ويضيف نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) خمسة شروط على المستوى التنظيمي يعزز توفرها لولب المعرفة، وهي:

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 99.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 94-95.

- الغاية التنظيمية: والتي تُعتبر محرك لولب المعرفة، وتُعرف على أنها طموح المؤسسة لبلوغ أهدافها. وجهود تحقيق الغاية التنظيمية عادة ما تأخذ صورة إستراتيجية الأعمال. ومن منظور توليد المعرفة يكمن جوهر الإستراتيجية في تنمية القدرة التنظيمية على اكتساب، توليد، تخزين واستغلال المعرفة. وبالتالي فالعنصر الأهم في الإستراتيجية المؤسساتية هو التصور العقلي لرؤية متعلقة بنوعية المعرفة اللازم توليدها وتنميتها ثم تطبيقها في صورة نظام إداري للتنفيذ¹.
- الاستقلالية: ويقصد بها السماح لجميع العاملين في المؤسسة بالتصرف بشكل مستقل طالما أن ظروف المؤسسة تسمح بذلك². وتزيد استقلالية العاملين من إمكانية تحفيزهم على توليد معرفة جديدة. وتبع الأفكار المبتكرة من العاملين المستقلين وتنتشر وتوزع داخل الفريق ثم تتحول إلى أفكار تنظيمية. ويحدد العاملون والمجموعات المستقلة المولدة للمعرفة حدود مهامهم بأنفسهم سعياً لتحقيق الهدف النهائي للمؤسسة³.
- التقلب والفوضى الإبداعية (*Fluctuation and Creative Chaos*): وهو الشرط الثالث لتعزيز لولب المعرفة الذي يحفز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية⁴. والتقلب يختلف عن الاضطراب وهو نظام يصعب تقدير نمطه في البداية. فعندما يحدث التقلب في مؤسسة ما، يواجه عاملوها تغييراً جذرياً في أساليب العمل الروتينية، حيث تساهم هذه الحالة في إعادة النظر في تفكير العاملين ويتطلب ذلك التركيز على الحوار كوسيلة للتفاعل الاجتماعي، وبذلك يتم توليد مفاهيم جديدة⁵. أما الفوضى فتتولد بشكل طبيعي عندما تواجه المؤسسة أزمة حقيقية، أو تتولد بشكل مقصود عندما يُخلق قادة المؤسسة إحساساً بالأزمة بين العاملين⁶، أو عند وضعهم لأهداف معقدة. وهذه الفوضى المقصودة التي تسمى الفوضى الإبداعية تزيد التوتر داخل المؤسسة وتركز اهتمام العاملين على تعريف المشكلة وتسوية موقف الأزمة، كما أنها تشجع على الإبداع لبدائل الإجراءات المتبعة. وتجدر الإشارة إلى أن منافع الفوضى الإبداعية لا تتحقق إلا عندما يكون لدى العاملين القدرة على التأمل في أعمالهم، فبدون التأمل يميل التقلب إلى إحداث فوضى ذات تأثير سلبي. ويعبر شون (Schon) عن هذه النقطة بقوله: "عندما يتأمل شخص ما أثناء العمل، يصبح باحثاً في سياق التطبيق (أو الممارسة)، ولا يكون معتمداً على الفئات النظرية والتقنية الراسخة، بل يبني نظرية جديدة

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 148.

² هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 95.

³ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 151-153.

⁴ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 95.

⁵ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 157.

⁶ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 95.

وفريدة. ومطلوب من المؤسسة الخالقة للمعرفة أن ترسخ مؤسسيا هذا التأمل الذي يحدث أثناء العمل في عملياتها لكي تجعل الفوضى إبداعية حقا¹.

- وفرة المعلومات: ويقصد بها توفر المعلومات المتعلقة بما هو أبعد من متطلبات التشغيل المباشرة والحالية للعاملين في المؤسسة، أي وجوب توفر المعلومات في كل ما يتعلق بنشاطات العمل، ومسؤوليات الإدارة والمؤسسة ككل². ويشجع الاشتراك في المعلومات على الاشتراك في المعرفة الضمنية، لأنَّ العاملين يستطيعون معرفة ما يحاول الآخرون التعبير عنه لفظيا. وبهذا المعنى فإنَّ غزارة المعلومات تُسرِّع عملية توليد المعرفة وتكون مهمة بصفة خاصة في مرحلة تطوير المفاهيم، عندما يكون التعبير اللفظي الواضح عن الصور الذهنية الموجودة في المعرفة الضمنية مسألة في غاية الأهمية. وفي هذه المرحلة، تُمكنَّ غزارة المعلومات العاملين من تجاوز الحدود الوظيفية لبعضهم وإسداء النصيحة³.

- التنوع الأساسي: ويُقصد بذلك وجوب تطابق التنوع الداخلي للمؤسسة مع التنوع والتعقيد الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية⁴. ويكون بإمكان العاملين في المؤسسة التعامل بنجاح مع كثير من الظروف الطارئة إذا كانوا يمتلكون التنوع الأساسي والذي يمكن أن يزيد من خلال دمج المعلومات بشكل مختلف ومرن وسريع، وإعطاء فرصة متكافئة للوصول إلى المعلومات في كل أنحاء المؤسسة. إنَّ بناء هيكل تنظيمي مسطح ومرن تترابط فيه الوحدات المختلفة مع شبكة المعلومات هو أحد طرق التعامل مع تعقيد البيئة. ومن الطرق الأخرى التي تُحدث رد فعل سريع للتقلبات غير المتوقعة في البيئة والمحافظة على التنوع الداخلي هي تغيير الهيكل التنظيمي بصورة متكررة، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ التناوب الوظيفي المتكرر للعاملين يُمكنهم من اكتساب معرفة تتعلق بوظائف متعددة، وهو ما يساعدهم على التغلب على المشكلات والتقلبات البيئية غير المتوقعة⁵.

المطلب الثالث: فضاء المعرفة

إنَّ التحوُّل من معرفة إلى أخرى ومن مستوى إلى آخر ليست عملية تلقائية وإنَّما هي عملية فكرية اجتماعية تستوجب وظائف الإدراك والتعلم الذاتي والجماعي بصورة مركبة ومعقدة. وفي كل مراحل التحوُّل الذاتي للمعرفة عبر اللولبية الموجبة لما تضيفه من معرفة ذات قيمة جديدة ومضافة، فإنَّ المعرفة الضمنية هي محور كل العلاقات والتفاعلات التي تتم على جميع المستويات⁶، ولهذا تحتاج الحركة اللولبية الموجبة للمعرفة إلى بيئة ملائمة لذلك. هذه

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 158-159.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 95-96.

³ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 161.

⁴ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 96.

⁵ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 164-165.

⁶ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 100.

البيئة تتفاعل فيها المعرفة التنظيمية وتكون بمثابة المحفز لعمليات تولد المعرفة، أطلق عليها نوناكا (Nonaka) تسمية فضاء المعرفة أي (Ba) حسب المفهوم الياباني. حيث يُعتبر هذا الفضاء الشرط الموضوعي الأساسي لتكوين وابتكار المعرفة التنظيمية.

واقترح المفهوم الياباني (Ba)، لأول مرة من طرف الفيلسوف الياباني نيشيدا (Nishida) ثم تم تطويره من قبل شيميزو (Shimizu). هذا المفهوم يعني الفضاء المشترك لتفاعل العلاقات ونشوتها بين العاملين وفرق العمل، وقد يكون هذا الفضاء المشترك مكانا ماديا محددًا مثل مكتب للعمل أو ورشة إنتاج، أو قد يكون فضاء افتراضيا شبكيا، رقميا وإلكترونيا، أو قد يكون عالما إدراكيا (معنويا) للأفكار، المفاهيم، والمشاعر الإنسانية¹. ولكن ما يجعل هذا الفضاء ذو طبيعة خاصة ومختلفة عن أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني الأخرى، هو أنه يُشكل وعاء لعمليات تكوين المعرفة وابتكارها وإعادة إنتاجها داخل المؤسسة.

إنّ فضاء المعرفة هو المكان الذي يقوم بتحقيق ذاته أو الوصول إلى ذاتيته من خلال عملية تكوين وابتكار المعرفة ضمن المستوى الذي يوجد فيه العامل. هذا المستوى من فضاء المعرفة بحكم طبيعته هو جزء من فضاء معرفي أكبر، فمتلما يُعتبر الفريق فضاء للعاملين يعملون في إطاره، تُعتبر المؤسسة الفضاء المعرفي بالنسبة للفرق أو جماعات المعرفة في المؤسسة².

وهناك أربعة أنواع من فضاء المعرفة تُناسب كل مرحلة من المراحل الأربعة لعملية توليد المعرفة، فكل نوع من الفضاءات يدعم عملية تحويل معينة وبذلك فهو يُسرّع عملية توليد المعرفة³.

أولاً: فضاء المعرفة (Originating Ba): هو المكان الذي يتشارك فيه العاملون في المشاعر، العواطف والنماذج العقلية كما يتشاركون في الأفكار والمشاعر الشخصية المتبادلة والتجارب المشتركة، حيث يظهر الاهتمام وحتى الإعجاب الممزوج بالحبّة والعاطفة الإنسانية بين بعض العاملين في بيئة العمل، مما يساعد على خلق مناخ حوار معرفي يقوم على الأفكار والقيم الإيجابية المحفزة لتحويلات المعرفة، ويقوم كذلك على معرفة العاملين بماضيهم وحاضرهم وبأساليب وإجراءات أعمالهم وقبل ذلك معرفتهم بأنفسهم وزملائهم في ميادين العمل. هذا الفضاء تبدأ فيه عملية توليد المعرفة وبالتالي فهو يدعم مرحلة الأشركة المعرفية من نموذج توليد المعرفة⁴.

ثانياً: فضاء المعرفة (Interacting Ba): وهو فضاء المعرفة الأعدد تركيبيا والأكثر انتظاما من فضاء المعرفة السابق. حيث يتم اختيار العاملين من أصحاب المعرفة لتشكيل فريق عمل يتولى تنفيذ مشاريع الأعمال المهمة للمؤسسة. في هذا الفضاء الكثيف بتفاعلاته يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة بصورة طبيعية وتلقائية ولكنها منظمة ومحددة ضمن نطاق عمل الفريق أو المجموعة، وبالتالي فإنّ هذا الفضاء يدعم مرحلة الإخراج المعرفي من نموذج توليد

¹ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 40-41.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 101-102.

³ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 45-46.

⁴ Idem., p 46.

المعرفة. ويُعتبر الحوار واستعمال الاستعارة عناصر رئيسية لعملية التحويل حيث يعمل العاملون معا في خلق قيمة ومعنى أو مفهوم معين¹.

ثالثا: **فضاء المعرفة (Cyber Ba)**: وهو مكان للتفاعل في عالم افتراضي بدلا من الفضاء الحقيقي، وهو يدعم مرحلة المزج المعرفي من نموذج توليد المعرفة²، حيث يتشكل في بيئة الإنترنت والشبكات المرتبطة بها أين يتم تبادل المعارف الظاهرة بصورة رقمية وبأنماط وأشكال مختلفة تدعمها تكنولوجيا الأوساط الرقمية المتعددة ورسوم الحاسوب ثلاثية الأبعاد وكل الأشكال الرمزية الأخرى. ويُقدّم هذا الفضاء دعما قويا لعملية تحول المعرفة الظاهرة المكتوبة إلى معارف ظاهرة أكثر تعقيدا وأثرى مضمونا من المعارف الظاهرة المرمزة والرقمية³.

رابعا: **فضاء المعرفة (Exercising Ba)**: يعمل هذا الفضاء على دعم عملية التحول المعرفي أي انتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، فهو يدعم مرحلة الإخراج المعرفي في نموذج توليد المعرفة. هذا يعني استقطاب المعرفة الضمنية وفهمها وبالتالي استيعابها في بيئة العمل من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفعال، وكذلك من خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الظاهرة الموجودة في أشكال مختلفة مكتوبة أو رقمية⁴.

إنّ الإدراك العميق للخصائص الجوهرية المتباينة لفضاء المعرفة يُمكن الإدارة من دعم عملية توليد المعرفة، ذلك لأنّ المعرفة المتولدة في كل فضاء معرفي تشارك في بناء قاعدة المعرفة للمؤسسة من جهة، وإثراء الذاكرة التنظيمية بالتراكم المعرفي الجديد من جهة أخرى، وهو التراكم الذي يأخذ شكل المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية أيضا. وتجدر الإشارة إلى أنّ الفضاء المعرفي الشامل للمؤسسة لا يتشكل من حاصل جمع الأنواع الأربعة للفضاءات المذكورة سابقا، وإنما هو التكوين الشامل لأنشطة تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة من خلال الدورة اللولبية لتحويلات المعرفة الضمنية والظاهرة والتي تبدأ من تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وانتقال المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية تمهيدا لولادة معرفة ظاهرة جديدة وهكذا تستمر في حركة تصاعدية متواصلة تعمل كلولبية موجبة. وقد تكون هذه الحركة اللولبية سالبة تتناقص خلالها المعرفة المتراكمة، وبالتالي تتوقف حركة الإبداع في ميادين المعرفة بسبب خروج أصحاب المعرفة، أو بسبب خسائر الفرص الإستراتيجية الضائعة المرتبطة بإهمال الإدارة للمعرفة التنظيمية ولأنشطة تكوينها، تخزينها، نقلها، المشاركة في مواردها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

وفي كل الأحوال، فإنّ مهمة تشكيل الفضاءات التي تساعد على توليد المعرفة في المؤسسة هي مسؤولية الإدارة. وهذا العمل يتطلب جهودا تنظيمية كبيرة ودعما قويا ومتواصلا من قبل إدارة المؤسسة، لأنّ تشكيل هذه الفضاءات لا بد أن يرتبط بصياغة وتطبيق إستراتيجية أعمال شاملة وبمداخل التحليل البيئي لعناصر القوة والضعف

¹ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 47.

² Idem., p 47.

³ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 103-104.

⁴ المرجع نفسه، ص 103.

والفرص والتحديات الحالية والمتوقعة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك ترتبط عملية تشكيل فضاءات المعرفة بإستراتيجية تطوير، تصميم وتطبيق نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وبصورة خاصة نظم المعلومات الإدارية الشبكية التي تستخدم تقنيات دعم أنشطة الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية إلى غير ذلك من نماذج وأنشطة الأعمال المرتبطة باقتصاد المعرفة¹.

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 104-105.

خلاصة الفصل الأول

تُعتبر المعرفة الأصل غير الملموس الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة القائم على المعرفة، خلافاً للاقتصاد التقليدي القائم على الاستثمار في عوامل الإنتاج المادية. وتؤكد أغلب الدراسات على وجود مصدرين للحصول على المعرفة: المصدر الأول والأساسي هم العاملون من خلال خبراتهم، مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والعقلية؛ والمصدر الثاني يشير إلى الأطراف الخارجية للمؤسسة مثل الزبائن والموردين وحتى المنافسين. هذه المعرفة يمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، باعتباره التصنيف الأكثر انتشاراً نتيجة قدرته على شمول معظم التصنيفات الأخرى رغم تنوعها.

وتُعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي لا تزال محل نقاشات كبيرة، ولهذا نجد تعدد واختلاف في تعريفها بين الباحثين، إلا أن تطبيقها في أي مؤسسة يتطلب بنية تشتمل على توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة، فريق عمل مؤهل ومختص في إدارة هذه المعرفة، تبني هيكل تنظيمي مرن يساهم في تطبيق إدارة المعرفة، وتوفير قيادة مساندة لثقافة المشاركة في المعرفة، وتوفير مختصين لقياس المعرفة الموجودة في المؤسسة، وتبني رؤية معرفية تساعد على وضع إستراتيجية معرفية مناسبة. كما يتطلب نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة توفر عدة عناصر منها التعاون بين العاملين، توفر الثقة المتبادلة بينهم والقيام بعمليات التعلم الجماعي المستمر.

وحتى تحقق المؤسسة وعملها النجاح والتميز المستمر، لا بد لها من توليد المعرفة والاستمرار في القيام بذلك. ويُعتبر نموذج توليد المعرفة بمراحله الأربعة: الأشرطة المعرفية، الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي والتي تتضمن التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة من أهم النماذج المقدمة في ذلك، والذي يشترط توفر بيئة ملائمة لتسهيل التفاعل والاشتراك بين العاملين في معارفهم من أجل ضمان تنميتهم لها وفقاً لحركة لولبية موجبة.

الفصل الثاني:

الإدارة بالمشاركة و قدرتها على تنمية معرفة العاملين

تمهيد

يُعتبر العامل داخل المؤسسة من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية لها لما يملكه من معارف ومهارات تُعتبر من أهم موارد المؤسسة، هذا ما يجعل من الضروري مشاركته في إدارة المؤسسة لتحقيق نجاحها وتقدمها. فأسلوب الإدارة بالمشاركة يحفز العاملين على الالتزام في العمل ويهتم بتحقيق مشاركتهم في الإدارة للاستفادة من معارفهم ومهارتهم، من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاوني في المؤسسة، وتدريب العاملين على التشارك في العمل، بالإضافة إلى نشر ثقافة المشاركة، وذلك من أجل تحقيق التشارك في المعارف. وبناءً على ذلك يضم هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتنمية معرفة العاملين

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة

كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي للإدارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط. حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل كإنسان له احتياجات وأهداف، يمكن تحفيزه على العمل من خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يُعتبر جزءاً منها. ويتناول هذا المبحث مفهوم الإدارة بالمشاركة، أهمية الإدارة بالمشاركة، مبادئ الإدارة بالمشاركة ومظاهر الإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

أولاً: تعريف الإدارة بالمشاركة

يجمع مصطلح الإدارة بالمشاركة بين مصطلحين الأول الإدارة والتي يُقصد بها عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ والثاني هو المشاركة والتي تعني اندماج العاملين عقلياً وعاطفياً وسلوكياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحديد أو تحقيق أهدافها وتحمل مسؤولياتهم¹. فهي تُعتبر بالتالي دعوة المدير لمرؤوسيه النشطين لمناقشة المشاكل الإدارية أو جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب أو أي موضوع من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول، مما يولد لديهم الثقة لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. ويعتبر تجوسفولد (Tjosvold) مشاركة العاملين في المؤسسة وسيلة تساهم في حل مشاكل العمل جماعياً²، فهي تركز حسب كوتون (Cotton) على زيادة كمية المعلومات التي يمتلكوها العاملون ومنحهم إمكانية التأثير في القرارات الخاصة بالعمل. فهذه المشاركة تفترض تحسين اتجاهات، حوافز ومردودية العاملين³.

ويوضح هارمل⁴ (Hermel) الارتباط الموجود بين الإدارة والمشاركة بقوله أن غياب أحد العنصرين يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة. فخوف المسير من الخلافات، وعدم الثقة في القدرات التحليلية والإبداعية للعاملين وحب السلطة وغيرها من الأسباب تؤدي إلى غياب المشاركة في الإدارة. غير أن المسيرين أهملوا العديد من العناصر التي يكون لها تأثير سلبي في أداء المؤسسة عند غياب المشاركة، منها:⁵

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 159.

² Nikiema S.W. (2000), L'impact des modes participatifs de gestion sur la satisfaction des membres dans les coopératives de travailleurs au Québec, Maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, Canada, p 34.

³ Bel Haj Ali N. (2007), Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières, Maîtrise en gestion de projet, Université Du Québec A Trois-Rivières, Canada, p 91.

⁴ Hermel P. (1988), Le management participatif: Sens, réalités, actions, Editions d'organisation, Paris, p 137.

⁵ Idem., p 137-138.

- تطلع الكثير من العاملين في المؤسسة إلى السلطة؛
 - إمكانية تعاون وتضافر جهود جميع موارد المؤسسة بما في ذلك العاملين؛
 - الاضطرابات والتقلبات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- فغياب المشاركة في الإدارة يؤدي إلى توليد الإحباط وعدم تحفز العاملين للعمل، كما يؤدي ذلك إلى فقدان القيمة المضافة التي قد تحصل عليها المؤسسة في حالة مشاركة العاملين في الإدارة، بالإضافة إلى ذلك فإن اتخاذ القرارات الفردية يزيد من ارتكاب الأخطاء. كما أن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى عدم مرونة المؤسسة داخليا وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تحدث في احتياجات العاملين وأهدافهم وهذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على الاستجابة لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية ومتطلبات المنافسة.
- وفي المقابل يوضح هارمل¹ (Hermel) أن وجود المشاركة في المؤسسة دون وجود الإدارة التي تنظمها، يؤدي إلى العديد من السلبيات منها:²
- غياب التنسيق: فاقترحات العاملين المتعلقة بالمؤسسة تكون من جميع المستويات الإدارية دون وجود جهة لتنسيقها وتنظيمها لضمان عدم تناقضها؛
 - غياب منهجية العمل: فعدم وجود منهجية تشرح وتنظم المشاركة وكذلك عدم وجود مهارات إدارية، يؤدي إلى تضييع الوقت وزيادة التكاليف؛
 - غياب التنفيذ والمراقبة: فمشاركة العديد من العاملين باقتراحات دون إدارتها يساعد في انتشار الفوضى وعدم قابلية تنفيذها، وهذا ما يؤدي إلى فقدان الثقة، كما أن عدم وجود إدارة يؤدي إلى غياب الرقابة على تنفيذ هذه المقترحات؛
 - غياب الأهداف والتوجيهات العامة: فوجود مشاركة دون إدارتها يؤدي إلى عدم وجود أهداف عامة تشمل مصالح كل الأطراف وتوجهها بما يخدم المؤسسة، هذا يسبب الصراع والتناقض بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- انطلاقا من هذا المعنى الأخير، فالمشاركة تقتضي التقاء أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وهذا الالتقاء لا ينفي وجود الاختلاف والتباين بين أهداف الطرفين، لكنه يسمح بتقليصها من خلال التفاوض المستمر بين العاملين والإدارة، والذي يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا تنظيميا ومنها ما يبقى عفويا وغير رسميا³.

¹ Hermel P., op. cit., p 137.

² Idem., p 139-140.

³ العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 20-21 ديسمبر، 1997، ص 2-3.

فيما وضحه هارمل (Hermel) حول العلاقة بين المشاركة والإدارة يؤكد على أن الارتباط بينهما أمر ضروري لنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة. حيث يُعرف سوكيوو (Sekiou) الإدارة بالمشاركة على أنها " أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة"¹. حيث يقوم المسير بالالتقاء بالعاملين لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية في المؤسسة². فالإدارة بالمشاركة عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، تهدف إلى استمرار زيادة إنتاجية المؤسسة عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تُتخذ فيها، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون فيما بين العاملين وفيما بين العاملين والإدارة. حيث يؤكد أمين عبد العزيز حسن³ أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، وتتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة. فالإدارة بالمشاركة لا تعتبر العامل مجرد بائع لعمله للمؤسسة بل يُعتبر مستثمر لجهدده فيها، وهذا الاستثمار يضمن له حقوقا شأنه شأن حملة الأسهم أو أصحاب المؤسسة. فهي بذلك تركز على بعدين أساسيين هما: البعد الإنساني، من خلال الاعتراف بالاستقلالية النسبية للعاملين والعمل على استغلالها في تغيير بناء القوة داخل المؤسسة وتحقيق التناسق التام بين أهداف الأطراف والتنظيم؛ والبعد الثاني هو البعد الاقتصادي، والذي ينعكس في كيفية تحقيق المؤسسة أفضل استثمار لمصدر إنتاجيتها الاستراتيجي والمتمثل في مخزون الذكاء البشري ومؤهلاته.

ويُعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أسلوبا أساسه ديمقراطية الحياة في المؤسسة ومن ثم الاستعمال الأفضل للطاقت الكامنة لدى كل عامل عن طريق تنميتهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المبادرة⁴. لكن هذه الديمقراطية لا تعني بالضرورة أن المؤسسة مجبرة على تبني الأسلوب الديمقراطي المثالي، من خلال المشاركة التامة والمثالية للعاملين في اتخاذ كل القرارات، فليست آراء الجميع متساوية، ومن الصعب اتخاذ جميع قرارات المؤسسة بالتصويت. فالأساس هو أن يكون لكل عامل الحق في محاولة التأثير على عملية اتخاذ القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه. ويصبح العاملون بالتالي، في إطار هذا الجو التشاركي، واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة العاملين. هذا ما يجعل أساس الإدارة بالمشاركة هو الثقة والاحترام والمصارحة بين الإدارة والعاملين.

¹ St-Onge E. (2007), Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Maitrise en projets rétrospectifs, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Canada, p 6.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 208.

³ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 128-129.

⁴ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص 4.

ويضيف جيناست¹ (Gineste) أن الإدارة بالمشاركة هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة. لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة. ويحدد هارمل (Hermel) خمسة خصائص للإدارة بالمشاركة هي:²

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة، سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل؛
- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء؛
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة؛
- البحث عن التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة؛
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.

لقد اكتسبت المشاركة أهمية كبيرة في المؤسسة فهي تُعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، حيث أدرك مدراء المؤسسات أن المعارف التي يحملها العاملون تمثل مصدراً مهماً للحصول على الميزة التنافسية وبالتالي فقد أصبحوا يشجعون العاملين على تبادل هذه المعارف³، والتشارك فيها.

ثانياً: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة

اتسمت نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بتأثير المدرسة الكلاسيكية، التي تعتمد على التبرير الاقتصادي للأمر، ومن أمثلته أن الشيء الوحيد الذي يدفع العاملين للعمل والانضباط هو العوائد المادية، وبالتالي وجب الاهتمام بأنظمة الأجور والحوافز كأهم مبادئ هذه المدرسة. وقد جاءت المدرسة الكلاسيكية نتيجة جهود عدد من المفكرين الذين اهتموا بزيادة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وأنه لزيادة إنتاجية هذه المؤسسات لابد من استخدام بعض المبادئ الاقتصادية في إدارة الأعمال. ولاهتمامهم بهذه المبادئ فقد انقسم المفكرون إلى اتجاهين، اهتم الاتجاه الأول بالكفاءة الاقتصادية لأداء العمل، أي أنهم اهتموا بمبادئ الإدارة في المستويات الإدارية الدنيا ويُعتبر تايلور (Taylor) أهم رواده؛ أما الاتجاه الثاني الذي يُعتبر فايول (Fayol) وويبر (Weber) أهم رواده، فقد اهتم بمبادئ الإدارة التي تنطبق على كل المستويات الإدارية⁴. وكان من أبرز مظاهر هذه المدرسة إهمال جانب العلاقات الإنسانية، حيث كان العامل يعامل على أنه آلة دون الاهتمام بمشاعره واحتياجاته، كما تم اعتبار أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية وأنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع محيطها الخارجي الذي يُعتبر مستقراً نسبياً. ومن أهم نظريات هذه المدرسة: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية.

¹ Gineste K. (1999), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada, p 46.

² Hermel P., op. cit., p 188.

³ أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 32.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 54-55.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية لتايلور (Taylor) بإعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات¹، وركزت على تقسيم العمل إلى مهام بسيطة متكررة بشكل فردي وأمثل، من أجل رفع أداء العاملين. وكان هدف تايلور (Taylor) هو وضع تنظيم علمي لمهام كل عامل وترشيده من أجل الحصول على أفضل العوائد الممكنة. وقدم تايلور (Taylor) بعض مبادئ العمل في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 والتي تتضمن:²

- الاختيار والتدريب العلميين للعاملين، الذي يستوجب من الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل بأعلى مستوى؛
- تعاون الإدارة مع العاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية؛
- تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعاملين، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تُسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ؛
- تحديد المهام بدقة بالاعتماد على مبادئ علمية، وذلك بهدف التحليل العلمي لكل مهمة من مهام العمل.

وبالتالي فإن الإدارة العلمية تهدف إلى تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يوميا ويكون مقبولا اقتصاديا من وجهة نظر الإدارة، فقد اهتم تايلور (Taylor) بتركيز السلطة في يد المسير ومركزية اتخاذ القرار بحيث يكون العامل منفذ لأوامر الإدارة. كما ركز على اكتشاف الطرق التي تزيد إنتاجية العاملين وتزيد أجورهم من خلال ربط الأجر بالإنتاج، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة والوقت.

ويُعتبر فايول (Fayol) من أشهر رواد نظرية العملية الإدارية حيث ركز في أبحاثه ودراساته على العمليات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة، بعكس تايلور (Taylor) الذي تركزت دراساته على العاملين ووظائفهم. وقد وضح فايول (Fayol) أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. حيث قسم العملية الإدارية إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع مبادئ يمكن من خلالها القيام بهذه الأنشطة الإدارية بشكل أمثل وهي: تقسيم العمل والتخصص، وحدة السلطة، الضبط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، مبدأ التدرج في السلطة، مبدأ النظام، مبدأ المساواة والعدل، استقرار العاملين، مبدأ المبادرة ومبدأ تنمية روح الجماعة³. وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية الإدارة العلمية، لكنها تختلف معها في بعض الأمور فهي لا تؤمن بضعف مستويات تحمل السلطة وعدم القدرة على التوجيه الذاتي،

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2004، ص 35.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995، ص 57.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 32-33.

وإنما ترى أن تقسيم العملية الإدارية إلى مكونات أو وظائف يسهل عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ¹.

أما النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع وبيبر (Weber) فتفترض أن العاملين غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وهذا ما انعكس على تفسير هذه النظرية لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسة²، فهي تعتبر أن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة². وقد ركز وبيبر (Weber) منذ بداية القرن العشرين على دراسة التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية والمبادئ التي تحكم عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى الدنيا، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة هي: السلطة التقليدية المستمدة من العادات والتقاليد الاجتماعية؛ السلطة الشخصية التي تستند على مجموعة من المواهب والصفات النادرة التي يملكها المدير ويستخدمها للتأثير على المجتمع؛ والنوع الثالث هو السلطة القانونية وهي السلطة الرسمية والشرعية المستندة إلى قوة الدستور والقانون³. وكانت ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وغياب الانتظام في الإدارة دون وجود قواعد تحكم السلوك، سبب دراسته وبجته حيث توصل إلى ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يتميز بالمبادئ التالية: التخصص وتقسيم العمل، تسلسل السلطة، وضع نظام للقواعد يحدد واجبات وحقوق العاملين، وضع نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في الظروف المختلفة للعمل، وضع نظام من العلاقات غير الشخصية ووضع نظام للاختيار وترقية العاملين⁴. ويرى وبيبر (Weber) أن مركز السلطة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر التعليمات التي تكون من أعلى السلم الهرمي إلى المستويات التنظيمية الدنيا التي لا تملك سلطة القرار وإنما عليها التنفيذ فقط. كما يرى أن هذا التنظيم أكثر تحكما في برنامج العمل الإنتاجي، وذلك لأنه محدد وواضح، ومحكوم بلوائح مكتوبة ولا يخضع لرأي المدير. لكنه بطيء التنفيذ بسبب كثرة الأنظمة واللوائح كما أنه لا يسمح بالتجديد والابتكار، ويهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين واحتياجاتهم⁵.

ومع بداية ظهور النقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية التي عملت على الدفاع عن حقوق العاملين، بدأت المدرسة الكلاسيكية تواجه بعض الصعوبات والانتقادات منها⁶:

- اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على دراسة الحركة والوقت، وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات لخدمة أصحاب العمل باستمرار؛

¹ رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص 31.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص 33.

³ رشيد خالد راشد منصور، المرجع السابق، ص 32.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، المرجع السابق، ص 59.

⁵ رشيد خالد راشد منصور، المرجع السابق، ص 32.

⁶ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 39.

- تركيز هذه المدرسة على النواحي العلمية وأهمت النواحي الإنسانية والاجتماعية مثل العلاقات الاجتماعية، مما زاد في تعقيد المشاكل لأنّ للعاملين مشاعر وأحاسيس لا يمكن إدارتها بالطريقة التي تريدها الإدارة؛
- إنّ تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جداً، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص؛
- اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وأغفلت الحاجات النفسية والحوافز المعنوية؛
- خلق صراعات بين الإدارة والعاملين نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية؛
- تجاهل المدرسة الكلاسيكية لدراسة تأثير الجانب الإنساني على أداء العمل مثل تأثير الاتصال، القيادة والتحفيز¹.

وكان ظهور المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على المدرسة الكلاسيكية، التي لم تهتم بالعامل كإنسان وافترضت أنّ الحوافز المادية هي ما يهمه وبالتالي فقد أهملت العوامل الاجتماعية والإنسانية. حيث تم انتقاد ما كان يعاني منه المرؤوسون من سوء معاملة وتسلط وإهمال لمشاعرهم وأحاسيسهم واعتبارهم كآلة، كما لوحظ أنّ تحقيق رضا العاملين يتم من خلال إعلامهم حول المشاكل الروتينية التي تحدث في مؤسستهم، وأنّ شعورهم وإحساسهم بالانتماء للمجموعة هو ما يدفعهم للعمل. واهتمت المدرسة السلوكية بالدرجة الأولى بعلم النفس وتأثيراته على العاملين داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك بعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان من خلال علاقته بالبيئة المحيطة والعلاقات الاجتماعية والتركيب البيئي المؤثر في سلوكه، فهي ترى أنّ شعور العامل وإحساسه بانتمائه للمجموعة التي يعمل معها هو الأساس الذي يدفعه ويجفزه للعمل والعطاء، كما اهتمت هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وبالتنظيم غير الرسمي للمؤسسات. وقد استفادت هذه المدرسة من أبحاث كل من ماري باركر فيوليت (Mary Parker Follett) وكيرت لوين (Kurt Lewin) التي وجهت البحوث نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة والعناية بدراسة ظروف العامل.

حيث تُعتبر ماري فوليت (Mary Follett) أول من أدرك أهمية العوامل الإنسانية في التنظيم. وقد رفضت مفاهيم الإدارة العلمية، واعتبرت العلاقات الإنسانية أساسية للعمل. وبما أنّه من الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل، إلا أنّها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت في الفكر الإداري ومنها:

- استبعاد المركزية المتسلطة وذلك بخلق روح التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وهذا لا يتم إلا إذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتقبلونها بعيداً عن التسلط في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والإنسانية للعاملين؛
- جماعية المسؤولية، حيث ترى ماري فوليت (Mary Follett) بأنّ المسؤولية ليست فردية بل جماعية لأنّ عدداً كبيراً من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ أعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها،

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، المرجع السابق، ص 62.

وتتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها قياساً بأهداف المشروع الاقتصادي المراد تحقيقها. كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء والتنفيذ، مع ضرورة إعطاء الملاحظات حول هذا التقصير الفردي بطريقة ليس لها تأثير نفسي سلبى على العامل؛

– استخدام السلطة، حيث ترى ماري فوليت (Mary Follett) بأن كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي الإداري يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفاءات المطلوبة، حيث يتمتع صاحب هذا المركز الوظيفي بسلطة تتناسب تماماً مع طبيعة العمل المسند إليه، لذلك فإن السلطة الممنوحة للعامل مستمدة بالدرجة الأولى من الموقع الذي يشغله في المؤسسة وليست ممنوحة له من المستويات الإدارية العليا.

كما أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات في تطوير دراسة المجموعات، فساهمت دراساته في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الفرد في بيئة العمل، وأطلق على هذه الدراسات: ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتزايد بين أفراد الجماعة. حيث بين لوين (Lewin) أن الشخصية الجماعية تفوق شخصية الفرد من حيث الأهمية، فالمجموعات هي كائنات حية لها إرادتها المستقلة وشخصيتها المتميزة.

وقد قدم لوين (Lewin) ثلاثة أنماط للإدارة ودرسها من حيث تأثيرها على ديناميكيات الجماعة وهي: النمط الأوتوقراطي المتسلط (autocratic)، النمط الحر (laissez-faire) والنمط الديمقراطي (democratic)¹. ويعتبر النمط الأوتوقراطي المتسلط العاملين مجرد منفذين لما تطلبه الإدارة، حيث يحتفظ القائد بسلطة اتخاذ جميع القرارات وعدم إشراك العاملين فيها، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على العاملين، كما يعتمد أسلوب الثواب والعقاب، ويعتبر القائد في هذا النمط الإداري محور الاتصالات في المجموعة؛ في حين أن النمط الحر يعطي بعض الحرية للعاملين في أداء العمل، حيث تقوم الإدارة بملاحظة كيفية أداء العاملين للعمل؛ أما النمط الديمقراطي فيسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وإعطائهم الثقة، وتفويض السلطة لهم. فكرة هذا النمط تتمثل في أن المجموعة تتقاسم المهام وأن القائد يعتمد على المجموعة في اتخاذ القرارات. وقد توصل لوين (Lewin) من خلال اختبار هذه الأنماط إلى أن النمط الديمقراطي هو الأحسن، لأن إشراك العاملين في الإدارة يساعد على تحفيزهم لأداء أعمالهم بشكل جيد²، كما أن هذا النمط يساعد على تنظيم المجموعة لنفسها، حيث تتميز المجموعات التي تعمل في إطار هذا النمط بدرجة عالية من الابتكار، ثبات مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل.

¹ Mongeau P., et Tremblay J. (1995), Typologie des modes d'interaction en groupe de taches, *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 16, N° 1, p 140.

² Charron J.L., et Sépari S. (2001), *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p 29.

ثم جاء إلتون مايو (Elton Mayo) مدعما ومساندا لأفكار ماري باركر فيوليت (Mary Parker Follett) وكيرت لوين (Kurt Lewin)، من خلال أعماله القائمة على أنماط الصداقة في التنظيم ودفاعه عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفعهم للعمل والإنتاج. وقد اقترنت دراسات مايو (Mayo) بتطور حركة العلاقات الإنسانية التي تُعتبر البداية الأولى للاهتمام بالمشاركة في الإدارة¹. حيث أشرف مايو (Mayo) على تجارب تمت في مصانع هاوثون (Hawthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال هذه التجارب التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1933، تم الاهتمام بمطالب العاملين النفسية والاجتماعية، وفتح آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية معا². كما استنتج مايو (Mayo) أن إنتاجية العامل لا تتحدد على أساس الطاقة الجسمانية والعوامل المادية فقط، بل على أساس طاقاته الاجتماعية أيضا، باعتبار أن العامل اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، حيث أن العامل في المؤسسة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها، ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها. وشعور العامل بانتمائه للجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل³.

كما دعى مايو (Mayo) إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومشاركة العاملين في مناقشة مشاكلهم الاجتماعية، ومحاولة إعطائهم شعور بالاهتمام بهم كشركاء في العمل وليس كأجراء. كما أوضح أن للعاملين أهدافا قد تختلف عن أهداف المؤسسة وتعارض معها، لذلك فإنه من الضروري على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تمهمهم، وبذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم وانتمائهم لمؤسستهم، وهذا الشعور يحفزهم لمزيد من العمل⁴.

أما ماسلو (Maslow) ومن خلال نظريته في الدافعية الإنسانية، بدأ أبحاثه حول سلوك الأفراد منذ سنة 1939 إلى سنة 1943، مُبيناً أن للعاملين حاجات مرتبطة بشخصياتهم والتي تبدأ من الحاجات الفيزيولوجية البسيطة كالأكل والشرب مروراً بالحاجة للأمان، الانتماء والاحترام وصولاً إلى الحاجة لتحقيق الذات⁵. وبما أن هذه الحاجات مرتبطة بالظروف التنظيمية فإنها تؤثر بالتالي على سلوك العامل. لهذا فقد أكد ماسلو (Maslow) على ضرورة إعطاء الأولوية لأساليب الإدارة التي تسمح بتحقيق هذه الحاجات، وأن هذه الأساليب تتمثل في أسلوب المشاركة الذي يقوم على التكامل بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين⁶.

¹ Ghadiri D.P. (1998), Genèse et analyse d'une expérience de gestion participative ayant échoué, Maître en sciences commerciales, Écoles des Hautes Études Commerciales (HÉC), Université de Montréal, Canada, p 26.

² صلاح الدين الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص 481.

³ صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006، ص 12-13.

⁴ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

⁵ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 274-275.

⁶ صالح حميدات، المرجع السابق، ص 13.

وقد تطورت أعمال ماسلو (Maslow) حول الدافعية بفضل أعمال فريديريك هرزبرغ (Herzberg Frederik) حول العاملين، الذي قام فيها بدراسة عوامل الدافعية في المؤسسة من وجهة نظر مختلفة. حيث اهتم بشكل خاص بموضوع الرضا في مجال العمل، وحدد من خلال دراساته مجموعتين من العوامل، منها ما يؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه، ومنها ما يؤدي إلى عدم الرضا، وهي العوامل المتعلقة ببيئة العمل. وبالتالي فقد توصل هرزبرغ (Herzberg) إلى أنه يمكن تجميع حاجيات العاملين في المؤسسة إلى مجموعتان من الحوافز، وهما:

- عوامل الدافعية: إذا توفرت هذه العوامل تسبب الرضا وتحفز الفرد للمزيد من العمل والجهد. وتعلق هذه الحاجات بمضمون العمل وجوهره ومنها: الانجاز، الاعتراف بالجميل، الترقية والنمو، الاستقلالية، التطور وغيرها.
- عوامل الصيانة: وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فعدم تلبيتها يسبب صراعات داخل المؤسسة، بينما توفيرها لا يحقق أي رضا إضافي باعتبارها عوامل ضرورية للعمل، منها: ظروف العمل، الراتب، العلاقة مع الزملاء، الحياة الشخصية، الوضع الوظيفي وغيرها.

جاءت فيما بعد نظرية ماك غريغور (Mc gregor) التي بنت الأسس الأولى للإدارة بالمشاركة من خلال توضيح أهمية خلق التوافق لإشباع حاجات العاملين من خلال عملهم في المؤسسة، لكي يشعروا أنهم مرتبطون بها فيسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار ضمانا لبقائها. وحتى يتم تحقيق التكامل بين أهداف العاملين والمؤسسة من وجهة نظر ماك غريغور (Mc gregor) فإنه يجب إتباع مايلي:¹

- تحديد وتوضيح متطلبات الوظائف؛
- أن تترك للعاملين حرية العمل والحكم والاختيار؛
- وضع أهداف واضحة ومحددة يجب تحقيقها في مدة قصيرة؛
- المشاركة في وضع الأهداف؛
- المشاركة في مراجعة النتائج المحققة؛
- مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم من قبل المدير.

وفي إطار ذلك قدم ماك غريغور (Mc gregor) عام 1960 في كتابه "الجانب الإنساني للمؤسسة" مفهومين مختلفين للطبيعة الإنسانية، المفهوم الأول يتمثل في نظرية (X) المستمدة من رؤية المدرسة الكلاسيكية للعامل، حيث تفترض أنه كسول بطبيعته، ولا يجب العمل وليس له طموح ولا يملك روح المبادرة ويتجنب تحمل المسؤولية. ولهذا يجب إجبار العامل على العمل ومراقبته وتوجيهه وتهديده بالعقاب من أجل دفعه للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة²؛ أما

¹ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 285.

² المرجع نفسه، ص 284.

المفهوم الثاني فمثلته نظرية (Y) التي تعكس حقيقة أن العمل يمكن أن يكون مصدر لرضا واكتشاف مهارات العاملين غير المستغلة، خاصة فيما يخص الإبداع. فهذه النظرية تدعو إلى تغيير طريقة قيادة العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم خاصة الحاجة إلى الاعتراف. وتهدف نظرية (Y) إلى جعل أعضاء المؤسسة واعين بمساهماتهم في الجهود الجماعية الذي يبذلونه، وتشجيعهم على تكوين قوة عمل متعاونة ومتكاملة تهدف إلى تجنب كل مقاومة للسلطة الرسمية، هذا التعاون يمكن الحصول عليه من خلال تقاسم المعلومات مع العاملين والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم حول مختلف مشاكل المؤسسة، مع السماح لهم بالمشاركة في بعض القرارات وحتى ممارسة نوع من القيادة الذاتية. في مقابل ذلك تحصل الإدارة على تعاونهم بهدف وضع هذه القرارات حيز التنفيذ¹. وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات منها:²

- أن العامل يعتبر العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل الأكل والراحة؛
- أن الرقابة الخارجية المستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فيمكن للعاملين أن يمارسوا نوعا من الرقابة الذاتية من أجل القيام بالعمل وتحقيق الأهداف؛
- يستطيع العامل العادي، إذا وُضع في ظروف مناسبة أن يتحمل المسؤولية، ومن الممكن أن يسعى إلى هذه المسؤولية؛
- إن العاملين يتطلعون إلى أن يقابل تحقيق الأهداف مستوى من الاعتراف يرتبط بالإنجاز؛
- إن قدرة العاملين على ممارسة الإبداع والتطوير منتشرة بين العاملين.

وقد وضع تيبتر (Thietart) ملاحظة ماك غريغور (Mc gregor) بأن المشاركة في الرقابة تؤدي إلى تحفيز كبير لتحقيق الأهداف³، ولهذا فمن الأفضل أن يقوم العاملون بمهمة الرقابة على أنفسهم باعتبارها عنصر محفز لتحقيق الأهداف وتقليل التزاعاات.

تأتي فيما بعد أعمال أرجيريس (Argyris) التي درس فيها موضوع الإدارة وعلاقتها مع العاملين من وجهة نظر المواصفات الشخصية للإنسان البالغ، حيث يعتبر أرجيريس (Argyris) أن معظم الأساليب الإدارية التقليدية تتضارب مع متطلبات ومواصفات هذه الشخصية. وقد قسم أرجيريس (Argyris) حياة الإنسان العامل إلى مرحلتين هما: مرحلة الطفولة ومرحلة النضج، ويؤكد أن الإنسان لا يمر من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج إلا إذا كان بإمكانه تحمل مسؤولية نشاطاته ومراقبتها⁴. أي أن الإنسان البالغ (أو الشخصية الناضجة) يميل أكثر إلى تحمل المسؤولية ويفضل دوراً أكبر في تحديد وتحقيق أهدافه، وبذلك يوصي أرجيريس (Argyris) بالسماح بالمزيد من المسؤوليات، والسماح بمهام أكثر تنوعاً، وتعديل طبيعة وشكل الإشراف على العمل بحيث تُستخدم علاقات إنسانية

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1999، ص 17.

² رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 285.

³ Hermel P., op. cit., p 120.

⁴ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 18.

أفضل وأكثر عمقاً. وهذا على خلاف النظرية الكلاسيكية التي من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف وغيرها، تؤدي إلى جعل الشخصية الناضجة للعامل شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها¹. فالباحث يؤمن أن الظواهر السلبية في سلوك الموظفين هي نتيجة لعدم التوافق بين أداء الإدارات وطبيعة شخصية الموظفين البالغين.

ويضيف كاماكام (Khemakhem) أنه يجب إعطاء العامل مهمة تقييم نفسه أي قيامه بالرقابة الذاتية، بالإضافة إلى توسيع المهام والوظائف من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات وإعلامه بنتائج عمله ومشاركته في تصور المهام التي يقوم بها².

وقد وضحت المدرسة الاجتماعية التقنية (*école socio- technique*) وعلى رأسها تريست (Trist) في معهد تافيستوك للعلاقات الإنسانية (*Tavistock Institute of Humain Relations*) وجود علاقة وارتباط بين العوامل التكنولوجية والظروف النفسية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة، حيث تُعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً وتقنياً تعتمد على مبدأ أن كل نظام إنتاجي يتضمن نظاماً تقنياً واجتماعياً في نفس الوقت³، ويرتبط العاملون في المؤسسة بكل نظام. حيث يقوم النظام التقني على مفهوم الزمن والتكلفة المعتمد على المردودية، ويتميز بالتقسيم الكبير للمهام من أجل فعالية أكبر في الرقابة؛ أما النظام الاجتماعي فيُعرف على أنه تنظيم إنساني في أماكن العمل يهتم بإرضاء حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

وقد اهتم تريست (Trist) بثلاثة عناصر هي⁴:

- لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا إذا كان تنظيم العمل يهتم باحتياجات العاملين وبالقيود التقنية في نفس الوقت وبنفس الدرجة؛

- تُعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً على محيطها الخارجي تتأثر به وتُؤثر فيه، ولهذا يجب تتبع كل التغيرات والتطورات التي تطرأ عليه سواء كانت تطورات اقتصادية، اجتماعية أو سياسية. وحسب توركوت (Turrcotte) فإن هذه التغيرات تُؤثر على التوازن الاجتماعي والتقني للمؤسسة وأي محاولة لا تتلاءم مع هذه التغيرات تُرفض وتفشل، ولهذا فهناك ضرورة للعمل بأسلوب أكثر ديمقراطية وبالتالي المشاركة داخل المؤسسة؛

- يملك العاملون في المؤسسة قدرات كبيرة على التنظيم في مجموعات عمل، حيث يتم ذلك بصفة عفوية، فهذه المجموعات تساعد على البحث عن كيفية معالجة مشاكل عملهم بهدف المحافظة على استقلاليتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم الشخصية والضغوطات التقنية المفروضة عليهم والمعروفة عندهم.

¹ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 80-81.

² ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 19.

³ Hermel P., op. cit., p 122.

⁴ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 22-23.

وقد أصبحت هذه الانشغالات الاجتماعية والتقنية بداية ظهور نماذج جديدة في إدارة الموارد البشرية منها مجموعات العمل شبه المستقلة التي تتكون من مجموعة من العاملين لا يتعدى عددهم ثمانية أشخاص يقومون بأداء أعمالهم جماعيا وبشكل مستقل نسبيا¹.

لكن لطالما نسبت نظرية الإدارة بالمشاركة للمفكر الكبير ليكتر² (Likert) الذي أبرز في أعماله أربعة أنماط إدارية هي:³

- نمط الإدارة المتسلطة المستغلة (*Exploitive Authorative*): وتتصف الإدارة في هذا النمط بالمركزية في اتخاذ القرارات، والثقة المنخفضة بالعاملين، حيث تستخدم أسلوب الإكراه والتخويف لتحفيزهم على العمل.
- نمط الإدارة المتسلطة المتسامحة (*Benevolent Authorative*): تتميز هذه الإدارة بأنها أقل مركزية في اتخاذ القرارات، مع السماح في بعض الأحيان للعاملين بالمشاركة في هذه القرارات ولكن ضمن نطاق رقابة الإدارة وإشرافها.
- نمط الإدارة الاستشاري (*Consultative*): حيث تقوم الإدارة باستشارة العاملين ولكنها تنفرد باتخاذ القرارات.
- نمط الإدارة بالمشاركة (*Participative*): يُكن المدير في هذا النمط كل الثقة والتقدير للعاملين، حيث يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة، ويتشاركون في الأفكار ويتبادلون المعلومات بحرية بحيث تكون عملية الاتصال عمودية وأفقية.

ومن أجل معرفة النمط الأكثر نجاحا قام ليكتر (Likert) بدراسات على آراء بعض المديرين فيما يخص الأقسام الأكثر إنتاجية. وقد أكدت النتائج أنّ أغلب الإجابات أيدت النمط الرابع من الإدارة⁴. وبالنسبة لليكتر (Likert) فإنه يفضل أن يكون هناك تفاعل بين العاملين حتى يساعد ذلك على حل المشاكل على مستوى الجماعة، حيث تعمل المؤسسة على أساس التأثير المتبادل بدلا من إنشاء شبكة من العلاقات الرسمية.

ثم جاء بلاك وموتون (Black & Mouton) عام 1969 بنظرية الشبكة الإدارية (*Managerial Grid Theory*) حتى تُعدل المفاهيم السابقة حول القيادة، والتي تركز على جانبين هما الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاجية⁵. وقد قام بلاك وموتون (Black & Mouton) بتجربة لتقييم أولوية كل من الإنتاج والعمل عند الإداريين حيث يتم إعطاء كل إداري رقم واحد إذا كان اهتمامه ضعيف، رقم خمسة إذا كان اهتمامه متوسط ورقم تسعة إذا كان اهتمامه عالي جدًا، ولهذا يصبح لكل إداري رقمين، الأول يعكس أولوية الإنتاج لديه، والثاني يعكس

¹ Hermel P., op. cit., p 122.

² Sashkin M. (1976), Changing toward participative management approaches: A Model and Methods, *Academy of Management Review*, Vol. 1, N° 3, p 76.

³ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 229.

⁴ المرجع نفسه، ص 230.

⁵ جميلة جاد الله ومحمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 147.

أولوية العاملين لديه. بعد ذلك، قام كل من بلاك وموتون (Black & Mouton) بوضع كل إداري على الشبكة، والتي هي شكل بياني بمحورين، المحور الأفقي يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج والمحور العمودي يمثل للاهتمام بالعاملين، وقد قسما كل محور إلى تسع نقاط رئيسية تمثل النقطة رقم واحد الاهتمام الأقل والنقطة رقم خمسة الاهتمام المتوسط والنقطة رقم تسعة الاهتمام الأعلى.

تؤكد نظرية الشبكة الإدارية على أهمية التدريب وتستخدم لمعرفة نمط القيادة لدى العاملين، ثم وضع البرامج التدريبية الملائمة من أجل تحسين فعالية القيادة. إلا أن هذه النظرية لا تقدم فكرا جديدا بقدر ما تعرض أنماط وسلوكيات قيادية¹.

وكان ظهور مصطلح نوعية الحياة في العمل (*Qualité de vie au travail*) أحد ردود الأفعال على مبادئ الإدارة الكلاسيكية، وذلك خلال انعقاد مؤتمر عالمي في جامعة كولومبيا سنة 1972، حيث وضح فيه بريجيريان (Bergeran) أن نوعية الحياة في العمل هي وسيلة لإدخال طرق مشاركة العاملين في العمل، بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة²، وترتبط نوعية الحياة في العمل بظروف العمل الاجتماعية والنفسية وممارسات إدارة المؤسسة. حيث تُعرف نوعية الحياة في العمل بالنوعية العالية لبيئة العمل، والتي تتحقق من خلال خلق مناخ عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تُشعر العاملين بأهميتهم في المؤسسة وتحفزهم على أداء العمل بشكل أفضل³. وفي نفس الإطار يُعرف توركوت (Turcotte) نوعية الحياة في العمل بأنها الممارسة الفعلية لإعادة تنظيم العمل الذي يهدف بواسطة المشاركة إلى تحسين الروح المعنوية والفيزيولوجية للعاملين، وجعل عملهم ملائما لمجال حياتهم مما يسمح برفع أداء المؤسسة. وتعمل نوعية الحياة في العمل على إعادة اكتشاف تنظيم العمل الذي يقوم به المهندسون والمختصون في الإنتاج والذين يمنعون كل محاولة لتجديده وتطويره، فهي تفضل تنظيم عمل مرن يجعل من المبادرة والإبداع عملية ممكنة.

ويقول توركوت (Turcotte) أن نوعية الحياة في العمل تتميز بعدة مميزات منها⁴:

- تطوير وتغيير أساليب العمل نحو شكل مرن وغير ثابت؛
- تقوم نوعية الحياة في العمل على علاقات غير رسمية بين العاملين؛
- تهدف نوعية الحياة في العمل إلى إقامة نظام متعاون بدلا من نظام يقوم على الصراع والتسلط؛
- المشاركة والاتصال أساس لنوعية الحياة في العمل لأنه من أجل اتخاذ أحسن القرارات فإن العاملين بحاجة إلى معلومات؛
- مبدأ العمل الأساسي هو الاحترام المتبادل؛

¹ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 232.

² صالح حميدات وفصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بمجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 6.

³ خالد عبد الرحيم الميحي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 277.

⁴ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 22-25.

- تحاول نوعية الحياة في العمل الموازنة بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها. وحسب بنونلو (Benello) فإن نوعية الحياة في العمل تبحث عن تنظيم جديد للعمل، بهدف بعث الحيوية في المؤسسة ومن أجل رقابة ديمقراطية من طرف العاملين. لهذا فإن المشاركة التي تسعى إليها نوعية الحياة في العمل تتعدى المشاركة في التنفيذ والمشاركة في الإنجاز لتشمل المشاركة في التصور ووضع الأهداف، وتعتبر هذه المرحلة بداية الاهتمام بجعل المشاركة أسلوب إداري يسمى الإدارة بالمشاركة.

ثالثا: دواعي ظهور الإدارة بالمشاركة

من خلال ما تم التطرق له في العنصر السابق، يمكن القول بأنه قد تعددت العوامل والظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة، نذكر أهمها:

1. قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة: حيث وُجدت عدة مؤشرات تدل على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، الصراعات العمالية وغيرها. وهي السلبيات التي تعود أسبابها إلى الفصل المطلق بين مهام التخطيط والتصوير وتلك الخاصة بالتنفيذ، وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة¹.

2. التقدم التقني والتغير التكنولوجي: إن تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة، أدى إلى تراكم المعارف وتطبيقها تقنيا وساهم في تطور تكنولوجي كبير، وقد صاحب ذلك التطور التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني بأن طبيعة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتا تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري².

3. تغير تركيبة القوى العاملة: فقد كانت التغييرات السابقة سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجدية، فقد أصبح العاملون يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات³، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبذولة.

¹ العياشي عنصر، المرجع السابق، ص 5.

² قاسمي شوقي وتيقان بوبكر، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين أداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية: الجوائز نموذجاً، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 2.

³ العياشي عنصر، المرجع السابق، ص 5-6.

4. تحول العمل نحو الطابع التصوري: فنتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل لحقت بطبيعة العمل تغييرات جوهرية تمثلت فيما يلي:¹

- تزايد المهام غير النمطية، مما يفرض تعاوناً مستمراً بين جماعات العمل؛
- تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري والمباشر للعاملين، أو ما يسمى اصطلاحاً بالإنتاج غير الإنساني؛
- زيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على تصور العمليات والتنظيمات.

5. عرف المحيط الاقتصادي معطيات جديدة حيث تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية. في ظل هذه الظروف زادت أهمية عدد من المفاهيم مثل: سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين، وتحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة والتأثير على مستقبلها². مما شكل حافزاً حقيقياً لإعادة الاعتبار للعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم، وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها³.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة

إنّ مشاركة العاملين في الإدارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإنّ هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، حيث يعتبر محمود سليمان العميان أنّ من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت⁴. وتؤكد مها مهدي قاسم أنّ أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء والعاملين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها. ويوضح أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه أنّ الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة. كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة⁵.

¹ قاسمي شوقي وتيقان بوبكر، المرجع السابق، ص 3.

² العياشي عنصر، المرجع السابق، ص 6.

³ قاسمي شوقي وتيقان بوبكر، المرجع السابق، ص 3.

⁴ مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 18-20.

⁵ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيريس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998، ص 40.

بالإضافة إلى ذلك، تزود الإدارة بالمشاركة العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة وعن أوضاعها المالية، وتزودهم أيضا بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب المستمر لهم.

يضيف دافت (Daft) أن المشاركة تساهم في بناء مؤسسة دائمة التعلم وذات مستوى أداء عالي، كما تضمن تحسين عملية اتخاذ القرار نتيجة الاستماع إلى آراء العاملين ومناقشتها¹. ويذكر ستيرن (Stern) أن المشاركة تُكسب المؤسسة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، فهي تساهم في دعم المؤسسات وجعلها قادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية². حيث يقول كروزبي (Crozier): إننا لا نشارك من أجل المشاركة، ولكن من أجل تلبية رغبات الزبائن والحصول على الجودة العالية للمنتجات، أي من أجل الوصول إلى أهداف ملموسة. إنها مشاركة ذات قيمة، فهي تحل لنا الكثير من المشاكل المطروحة على المؤسسة وهذا ما يسمح بالتغلب على مواقف المطالبة والاحتجاج التي يبيدها العاملون.

وتعمل الإدارة بالمشاركة على تسهيل عملية التغيير، فالعامل الذي يشارك مع الإدارة في اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات، حيث يقول خليل محمد حسن الشماع³ أن الإدارة بالمشاركة تساعد على زيادة تقبل العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات للتغييرات التي تضعها المؤسسة بوتيرة أسرع من قابلية العاملين الذين يقتصر دورهم على تلقي الأوامر. هذا ما يؤدي إلى زيادة التفاهم والتعاون داخل المؤسسة، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم وشرح مشاكلهم، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية نوردتها فيما سيأتي:

- **تعبئة العاملين:** تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددها المؤسسة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أن حياة المؤسسة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عاملها، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين: مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات؛ ومدخل ثاني يُبنى على أساس الهياكل. فإذا كان في الواقع، أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف. فهي بهذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق إنجاز شخصي فردي وإنما تسعى إلى تحقيق إنجاز في إطار مشروع جماعي مشترك. وهنا بالذات تكمن أحد أهم صعوبات الإدارة بالمشاركة باعتبارها مجبرة على الاعتماد على

¹ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 248.

² أكرم الياسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقهاء الإسلاميين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص 13.

³ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002، ص 62.

المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفردي. هذا المدخل المبني على أساس اتجاهات الأفراد يُكمّل بآخر مبني على أساس الهياكل والذي يعني بأن تطوير هذه السلوكات في إطار الفريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للاتصال والعمل مدعمة له. لذلك يعرف نيرون (Néron) تعبئة العاملين على أنّها مجموعة من النشاطات التي تتم من أجل جعل العاملين أكثر كفاءة، وهي: زيادة عدد المهام الجماعية والمشاركة، تكوين العاملين، تشجيع المشاركة، تقليل المستويات الإدارية في المؤسسة وزيادة الاتصالات في الاتجاهين¹.

- **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين:** تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق.

- **تفويض السلطة:** تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية. وتُعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أنّ ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي. فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية، ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة، وغير موجود تماما في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة. وفي سنة 1993 أكد لولر (lawler) أنّ تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا في المؤسسة وخاصة عمال المعرفة يساهم في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، كما يساهم في تخفيض التكاليف العامة بشكل كبير وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين عملية حل المشاكل وتحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات². ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية³.

- **حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه:** وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

¹ Alarie M. (2005), Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines: la perception des gestionnaires, Maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, Canada, p 9.

² Branch K.M. (2002), Participative management and employee and stakeholder involvement, *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Air University, p 7.

³ مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين: من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 35-36.

- تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم. مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يُحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.

المطلب الرابع: مظاهر الإدارة بالمشاركة

تنوع مظاهر الإدارة بالمشاركة بين ثلاثة مظاهر أساسية هي المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار

أصبح المسير في المؤسسة يهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما يملكه العاملون من معارف وخبرات في مجال عملهم تساعد على اتخاذ أحسن القرارات¹. ويؤكد ليكرت (Likert) على أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها. ويُعرف تجوسفولد (Tjosvold) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بأنها "اتخاذ قرار مشترك، يُسمح فيه للعاملين التدخل من أجل حل المشاكل التنظيمية"، كما يُعرفها كل من وانر وغودينغ (Wagner & Gooding) بأنها "عملية يكون فيها التأثير واتخاذ القرار مشترك بين المسيرين والعاملين"². وتتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمراحل التالية:³

- تشجيع العاملين على تقبل المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يجب أن يتمتع العاملون المشاركون بمهارات وقدرات للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يجب أن يكون العاملون قادرين على فهم وإدراك كل ما يتعلق بالمشكلة التي يريدون حلها، وإيجاد الحلول المناسبة والملائمة لمؤسستهم؛
- يجب أن يكون العاملون قادرين على تقييم البدائل المختلفة لاختيار أفضل الحلول للمؤسسة.

وتساعد المشاركة في اتخاذ القرار، العاملين على إثبات ذاتهم وإظهار قدراتهم كما تساعدهم على الابتكار وإيجاد حلول غير تقليدية وتحسين وتطوير معارفهم ومهاراتهم الفردية والجماعية. وتساهم في تحسين فكرة العاملين حول المديرين وازدياد نظرة الاحترام والتقدير لهم وتنمية إحساسهم بأنهم شركاء في المؤسسة⁴، وتوليد شعور لدى

¹ محسن أحمد الخضيري، ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 25.

² Bel Haj Ali N., op. cit., p 96-97.

³ St-Onge E., op. cit., p 7-8.

⁴ محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص 25-27.

العاملين بملكية عملهم وأيضاً بملكية المؤسسة ككل¹. إضافة إلى أن القرارات الناتجة عن المشاركة تكون أكثر قبولاً لمن شارك في صنعها وأكثر قابلية للتنفيذ السريع من أي قرارات أخرى.

ثانياً: المشاركة في العملية الإنتاجية

يُعرف هارمل² (Hermel) المشاركة في العملية الإنتاجية على أنها المشاركة في خلق القيمة المضافة، التي تتحول فيها المدخلات المتمثلة في المواد الأولية إلى مخرجات متمثلة في المنتجات، حيث يتشارك العاملون في تنفيذ العمل، تحديد طرق وأساليب أداء هذا العمل والمشاركة في تصور المنتج من خلال التحديد الأولي للمنتج وتحديد الأهداف التي يريدون الوصول إليها³. ويشير غودي (Gaudier) إلى أن العاملين في هذه الحالة يتمتعون باستقلالية تامة في تنظيم العمل والرقابة النهائية على المنتج ويُعتبرون مسؤولين عن كل مراحل صنعه⁴. ويضيف بلي (Blais) أن المسيرين ينجذبون نحو إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مردودية المؤسسة وذلك لمعرفةهم الجيدة بضرورة عملية الإنتاج⁵ وهذا يعني أن العاملين مسؤولون في مواقع عملهم عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في إدارة وصنع القرارات المتعلقة بها. كما يشير بوتي (Petit) إلى المسؤولية التي يتحملها العاملون في المستويات القاعدية فيما يخص فهم وتطوير وإدارة عمليات الإنتاج، ويؤكد على ضرورة تكوينهم حتى يتمكنوا من تحمل هذه المسؤوليات بكفاءة. لهذا تُطرح هنا مسألة التكوين المستمر للعاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي، فالمشاركة تتطلب وتقوم على المعرفة، حيث تسمح المشاركة في التصور للعاملين بإثبات قدراتهم الفكرية وتطوير قدراتهم الإبداعية⁶.

ثالثاً: المشاركة المالية

لاقت المشاركة المالية إقبالا كبيرا من مختلف المسيرين، نتيجة مساهمتها في تحسين الإنتاجية بصورة مباشرة، وجودة المنتجات وزيادة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء. وقد أصبحت تُعتبر في نظر العديد من أصحاب المؤسسات واجب قانوني مفروض بصفة طوعية عليهم أكثر منها وسيلة إدارة وتحفيز للعاملين. ويزعم بعض الباحثين بأن المشاركة المالية تؤدي إلى يقظة أكثر على مستوى اتخاذ القرارات⁷. وتقسم المشاركة المالية إلى مشاركة في النتائج ومشاركة في رأس المال.

1. المشاركة في النتائج: يتخذ هذا المظهر من مظاهر المشاركة شكل الحق في الحصول على حصة في النتائج

الحققة، ويؤكد هارمل⁸ (Hermel) أن الظروف الاجتماعية والثقافية التي يتم فيها التعبير بدقة عن القيم

¹ Bel Haj Ali N., op. cit., p 97.

² Hermel P., op. cit., p 117.

³ Idem., p 120.

⁴ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 6.

⁵ صالح حميدات، المرجع السابق، ص 22.

⁶ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 6.

⁷ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعامل مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 32.

⁸ Hermel P., op. cit., p 270.

السائدة من خلال الاعتراف بالإنجاز الشخصي والاستقلالية ونوعية الحياة، تُطور لدى بعض المؤسسات حلول تتم من خلال التفاوض بين صاحب العمل والعاملين وتنشأ عنها اتفاقات تُحدّد فيها طبيعة المقابل إذا كان مالي أو غير مالي.

وتتحقق المشاركة في النتائج من خلال المشاركة في أرباح الإنتاجية والمشاركة في الأرباح، حيث:

- المشاركة في أرباح الإنتاجية: تتحقق من خلال الحصول على ربح إضافي بعد تقدير إيجابي للأداء أو لإنتاجية المؤسسة، ويُعرفها كليك ودومو (Cliquet & Dumont) بأنها مكافآت جماعية لإنتاجية العمل وتتمثل في جزء أو كل الربح المحقق من تشغيل اليد العاملة التي تحصلت على إنتاجية محددة¹.
- المشاركة في الأرباح: وتُعرف على أنها اتفاق حر بين العاملين وصاحب العمل، يكون للعاملين بموجبه الحق في الاشتراك في حصة الأرباح المحددة مقدما مع ضرورة مراعاة العدالة والمبادئ الأساسية لكل التشريعات والقوانين².

ويمكن أن يشارك العاملون في تحديد طريقة توزيع الأرباح، حيث هناك ثلاثة طرق للمشاركة في توزيع الأرباح هي:³

- طريقة التوزيع النقدي: يتم دفع حصص العاملين من الأرباح مباشرة بعد الانتهاء من تحرير الأرباح الصافية للمؤسسة في شكل نقدي، وعادة ما يكون التوزيع سنوي أو نصف سنوي أو شهري إن كان ممكنا، وحجم الأرباح كبير.
- طريقة التوزيع المؤجل: وهي تشبه الطريقة السابقة، لكن الاختلاف يكمن في وقت توزيع الحصص، حيث في هذه الطريقة لا يكون مباشرة بعد معرفة الأرباح بل يؤجل إلى مواعيد لاحقة.
- طريقة التوزيع المختلط: وهي تجمع بين الطريقتين السابقتين، لذلك فإنّ حصة العاملين في الربح تتكون من: جزء نقدي يوزع مباشرة بعد معرفة الأرباح، أمّا الجزء الآخر فيؤجل ويصرف في فترة لاحقة.

2. المشاركة في رأس المال (الملكية): تسمح المشاركة للعاملين في المؤسسة أن يكونوا مالكيين لأسهم في رأسمالها، وعادة ما تكون هذه الأسهم غير قابلة للتحويل إلاّ بإذن خاص من الإدارة، بالإضافة إلى أنّ العاملين لا يستطيعون بيع هذا النوع من الأسهم إلاّ للإدارة أو لعاملين آخرين يعملون بالمؤسسة بعد إعلام الإدارة بذلك، كما يجب أن تعود ملكية الأسهم للمؤسسة في حالة الوفاة أو ترك الخدمة بسبب الاستقالة أو الفصل مقابل تعويض مناسب، وبذلك لا يكون العاملون شركاء في رأس المال إلاّ أثناء عملهم بالمؤسسة⁴. ويقول

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة-، المرجع السابق، ص 33.

² مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص 429.

³ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل-بسكرة-، المرجع السابق، ص 35.

⁴ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 354.

هارمل¹ (Hermel) أنّ مساهمة العاملين في رأس المال يسمح لهم بنوع من المشاركة في الرقابة أو يُمكنهم من المشاركة في تحديد التغييرات الكبرى التي تحدث فيها ولكن لا يشاركون في اتخاذ القرارات أو في كيفية تشغيل مؤسستهم، وإّما كما يشير ويس (Weiss) أنّ المشاركة في رأس المال هي: الشكل المقترح من طرف أولئك الذين يدعمون فكرة أنّ سلطة القرار تنتج عن حقوق الملكية، من هنا فإنّ الطريقة المنطقية للسماح لهم بالحصول على جزء من الحقوق في المؤسسة هي مشاركتهم في رأسمالها الاجتماعي.

¹ Hermel P., op. cit., p 115-116.

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة

يختلف كتاب الإدارة مثل توركوت (Turcotte)، ماك غريغور (Mc Gregor) وأرجيريس (Argyris) في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة، وما إذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، أو إشراك من يملك الكفاءة والخبرة فقط. ويتحدد تطبيق الإدارة بالمشاركة بتوفر عدة عناصر في المؤسسة تساهم في تأسيس البيئة المناسبة لمشاركة العاملين، وتتوفر عدة نماذج وأشكال يتم من خلالها تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى درجة المشاركة، محددات الإدارة بالمشاركة، أساليب الإدارة بالمشاركة، نماذج الإدارة بالمشاركة، والقيمة المضافة للإدارة بالمشاركة.

المطلب الأول: درجة المشاركة

إنّ كثرة وتعقد الأعمال في المؤسسات تجعل من الصعب على شخص واحد أن يقوم بجميع أعمال المؤسسة ويفهم تعقيداتها لمحدودية معارفه. لذا فعلى المؤسسة الاستفادة من معارف العاملين ومشاركتهم حتى تحقق أهدافها وتحسن من قراراتها وبالتالي تحقق الميزة التنافسية.

أولاً: مستوى المشاركة

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في مؤسستهم وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت، كما يمكنهم أن يشاركوا على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشاركون في اتخاذ قرارات إستراتيجية وسياسية. فمستوى المشاركة يُحدّد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة، لأنّ مشاركة عاملين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لامركزية كلية في السلطة، في حين أنّ إشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغيير في النشاط فقط. وفي مجال اتخاذ القرار، يضيف توركوت (Turcotte) أنّه من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين في المستويات السفلى والمتعلقة بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجيهات المتعلقة بالبحث والتطوير أو قرارات الاستثمار في فروع أجنبية فهي قليلا ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي، بما أنّها مجالات نشاط يملك العاملون فيها قليلا من التجربة. كما يؤكد كاماكاهم (Khemakhem) على أنّ المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، النمط القيادي وحسب الموقف محل الدراسة. لكن في الغالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات¹ والتي تكون بطبيعتها مشاركة طبيعية تنشأ بنشوء المؤسسة.

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 28.

ثانيا: المعنيون بالمشاركة في الإدارة

في حالات عديدة يصعب تعيين من له الحق في المشاركة كما يصعب تعيين من يجب أن يقوم بذلك. ويوضح هارمل¹ (Hermel) أن هذا يختلف حسب تصور أعضاء المؤسسة، فهناك من يرى أن الإطارات العليا والمسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة، في حين يرى فريق آخر أن كل الإطارات يمكنهم القيام بذلك، وهناك رأي ثالث الذي يقول أن كل العاملين في المؤسسة معنيون بالمشاركة، دون التطرق إلى أولئك الذين يرون أن المشاركة لا يمكن أن تكون إلا من خلال النقابات. حيث نجد مثلا أن الإدارة الأمريكية تعتبر أن المشاركة لا تعني إلا الإطارات وقليل ما تعني الفئات الأخرى من العاملين في المؤسسة، في حين أن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية الالتزام بالمشاركة في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

كما تختلف المدارس الإدارية في تحديد من له الحق في المشاركة، حيث نجد على سبيل المثال المدرسة الاجتماعية التقنية التي تعتبر عملية المشاركة لكل الفئات النشطة بالمؤسسة عملية ممكنة في حالة واحدة فقط وهي تلك القائمة على مفاوضات جزئية توضح فيها التعويضات الممكنة لكل عامل، معتمدة على احتياجات وأهداف كل عامل في المؤسسة. ولأهمية العاملين في المؤسسة فإنه لهم الحق في المشاركة فرديا أو مع المسيرين أو مع المجموعة أو معهم جميعا.

ويرجع سبب التوسيع في حق المشاركة ليشمل كل العاملين حسب غودي (Gaudier) إلى:²

- أن قدرة الإبداع والتي هي عملية حيوية ومهمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تستجيب إلى محيط صعب توقعه، تفرض على المسؤولين ضرورة استغلال كل موارد المبادرة والإبداع التي هي بحوزتها؛
- إن مفاهيم الإنتاج الحالي والخصائص الأساسية الحديثة للمؤسسة والمتمثلة في المرونة وسرعة ردة الفعل والجودة والانفتاح، تفرض على المؤسسة مشاركة أكثر وتنظيما جماعيا أكثر.

ثالثا: طرق المشاركة

تعددت الطرق التي تتحقق من خلالها المشاركة، كما تتنوع الهيئات والإجراءات المنظمة لهذه العملية، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على التمييز بين طريقتين للمشاركة هما: المشاركة غير المباشرة والمشاركة المباشرة.

1. المشاركة غير المباشرة: وتسمى كذلك بالديمقراطية الصناعية، وتعتبر أول طريقة عرفت بها المشاركة في الإدارة، وسميت بغير المباشرة، لعدم مشاركة كل العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. تستمد هذه

¹ Hermel P., op. cit., p 128.

² رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 4-5.

الطريقة شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة الإدارية للمؤسسة¹. وتتخذ المشاركة غير المباشرة شكل رسمي وشكل غير رسمي.

● المشاركة غير المباشرة الرسمية: تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي، حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم مباشرة، وينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات وهياكل المؤسسة²، ونجد أمثلة عديدة عن هذه الطريقة مثل تجربة لجان المشاركة في الجزائر أو التسيير المشترك في ألمانيا.

ويوضح هارمل³ (Hermel) أنّ ظاهرة المفاوضات الجماعية تظهر على أنّها الوسيلة الأكثر استعمالاً لمنح الشرعية للمشاركة غير المباشرة الرسمية، وتركز المفاوضات على النقاط التالية:

- الإعلام ويُقصد به طلب توضيح وتدقيق القرارات المرتقبة والآثار الناتجة عنها من الإدارة؛
- الاستشارة وهي التعبير عن الآراء والاقتراحات البديلة لتلك الخاصة بالإدارة وهذه الأخيرة تحتفظ لنفسها بحق اختيار القرار النهائي؛

- القرار المشترك قد يكون على شكل اتفاق مكتوب أو عقد جماعي، وأيضاً يتم بواسطة إمكانية الاقتراع.

وتكون المشاركة غير المباشرة الرسمية معنية ببعض أنواع القرارات التي تتمحور في سبع مجالات رئيسية وهي:⁴

- المشاكل التقنية؛

- التشغيل وقضايا العاملين؛

- مساهمة المؤسسة في إرضاء العاملين خارج العمل؛

- السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة؛

- تنظيم العمل؛

- ظروف العمل؛

- السياسة العامة والهياكل في المؤسسة.

وقد وُجّهت عدة انتقادات للمشاركة غير المباشرة الرسمية أهمها:⁵

- إمكانية أن تطرح هذه الطريقة مشكل ذو بعدين وهما: حقيقة تمثيلية العاملين؛ واختيار هذه التمثيلية، خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين، وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة هذا من جهة ومن جهة أخرى قد لا يمثل نواب العاملين كل أعضاء التنظيم أحسن تمثيل.

¹ رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 7.

² Hermel P., op. cit., p 131.

³ Idem., p 130-131.

⁴ صالح هييمدات و فيصل قميحة، المرجع السابق، ص 8.

⁵ رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص 122.

- غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من المواضيع التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى، وعدم قدرتهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها، لما تتطلبه من خبرات لا تتوفر فيهم.
- لا يشارك العاملون إلا في حالة انتخابهم لممثليهم وهذا ما يجعل عملهم غير مهم في أغلبية الوقت.
- انحصار مفهوم المشاركة في عضوية بعض ممثلي العاملين بمجلس الإدارة أو إحدى اللجان وانعزال مجموع العاملين عن المشاركة الحقيقية باعتبار أن هناك من يُمثلهم في ذلك¹.

● المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد هذه الطريقة شرعيتها من الإجماع أو الاتفاق الموجود بين العاملين، وتظهر من خلال العاملين الذين يشاركون في العملية الإنتاجية، ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرار، لكنهم يستطيعون التأثير على كل القرارات التي يتخذها الأشخاص المشاركون رسمياً، وذلك من خلال المقاومة أو مختلف السلوكيات التي يكون لها تأثير على هذه القرارات².

2. المشاركة المباشرة: يعرف ويس (Weiss) المشاركة المباشرة بأنها السلطة المعترف بها في وقت معين للعاملين لممارسة تأثيرهم على محيطهم الخاص باتخاذ القرارات الضرورية بعد عدة نقاشات³. كما يقصد مصطفى مصطفى كامل⁴ بالمشاركة المباشرة أنها المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات. وتتخذ هذه الطريقة من المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية⁵، ويتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري⁶. وحديثاً أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل حلقات الجودة، مجموعات شبه المستقلة وغيرها.

المطلب الثاني: محددات الإدارة بالمشاركة

يتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين، يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة، وذلك باعتبار أن العاملين وما يملكونه من معارف أصبحوا أهم عوامل الإنتاج والمصدر الأساسي للميزة

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 282.

² صالح حميدات وفصل قميحة، المرجع السابق، ص 9.

³ Hermel P., op. cit., p 130.

⁴ مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 424.

⁵ Nikiema S.W., op. cit., p 51.

⁶ رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، المرجع السابق، ص 123.

التنافسية للمؤسسة. من بين هذه العناصر، يمكننا تركيز اهتمامنا على أربعة منها وهي: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي.

أولاً: الاتصال

الاتصال مفهوم مُشتق من كلمة (Communis) اللاتينية وتعني بالإنجليزية (Common) أي مُشترك أو اشتراك؛ أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك يتضمن شخصين أو أكثر، في المعلومات والأفكار والاتجاهات. كما يُشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الأفراد، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه. من هذا المنطلق اقترح ويليام سكوت (Scott) تعريفاً للاتصال مركزاً على الجانب الإداري باعتباره العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم¹.

ويلعب الاتصال دوراً مهماً في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة. فالالاتصال الداخلي يساهم في توفير المعلومة المناسبة والمعارف الضرورية التي تمكن من جعل العاملين على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويساعدهم على التواصل والتحاور عن نجاحاتهم وإنجازاتهم داخل مجموعات العمل. كما يساعد الاتصال المفتوح العاملين على تقاسم المعلومات التي تخص أداء الأعمال، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات، وتقاسم المعلومات حول التكنولوجيا الجديدة وحول أداء المنافسين، فبدون توفر هذه المعلومات يكون من الصعب على العاملين تقديم مساهمات، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة². كما يساعد الاتصال على تطوير وتحسين مواقف واتجاهات العاملين وتسهيل العمل الجماعي المشترك، فعقد الاجتماعات والندوات والمناقشات مع العاملين في مختلف المستويات تساعد في التحسين المستمر للمشاركة³.

ويساهم توفر نظام معلومات متطور في تسهيل الاتصالات ونقل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً كبيراً في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة وتسهيل حصولها على قاعدة بيانات تحتوي على كم كبير من البيانات. بالإضافة إلى الانترنت التي تُعتبر أسلوب اتصالات يساهم في سرعة وصول المعلومات للعاملين. ومن أجل نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يجب على المدير أن يعمل على فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية بحيث تكون مبنية على الصراحة والوضوح والثقة المتبادلة وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم⁴. كما أنّ فتح قنوات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم

¹ سالمي جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002، ص 4-5.

² Branch K.M., op. cit., p 8.

³ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 70.

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص 63.

في انتقال وتبادل الأفكار والمعارف بين العاملين والتعلم من بعضهم، هذا ما يساعد على زيادة معارف كل عامل في المؤسسة. وتتم عملية الاتصال من خلال الأنواع التالية:

1. الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار هيكل تنظيمي تتحدد

فيه اتجاهات وقنوات الاتصال، كما يعمل وجود الاتصالات في الاتجاهين على تسهيل نقل المعلومات والمعارف بين المستويات الإدارية في المؤسسة، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات هي:

● **الاتصالات الصاعدة:** يتم هذا النوع من الاتصالات في شكل تقارير في أغلب الأحيان يرفعها العاملون في

المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا أو الإدارة العليا، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإيصال المعلومات لرؤسائهم حول كل ما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وإعطاء فرصة للعاملين لإظهار أفكارهم حول موضوع معين يخص العمل. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية¹، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق تقارير تقييم الأداء، وسياسة الباب المفتوح والتي يقصد بها خروج المسير للالتقاء مع العاملين باستمرار ومراقبة أعمالهم عن قرب للتعرف على أفكارهم والمشكلات التي تعترضهم أثناء العمل والتعرف عن قرب على طبيعة العمليات اليومية وخطوات العمل ومتابعة إنجازها، كما تسمح هذه السياسة للعاملين باستمرار ومراقبة أعمالهم عن قرب للتعرف بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم للإدارة.

● **الاتصالات النازلة:** الاتصالات النازلة هي عبارة عن تدفق المعلومات والأفكار من المستوى الأعلى إلى أسفل

السلم التنظيمي، تنتقل من خلاله المعلومات عبر سلسلة التدرج الرسمي في شكل توجيهات أو مطالب من الرئيس إلى المرؤوسين. وتعمل الاتصالات النازلة على نقل معلومات تتعلق بفهم العمل وارتباطه بالأعمال الأخرى في المؤسسة أو معلومات متعلقة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية والتوجيهات التي تخص المصلحة العامة للمؤسسة وغيرها، وهذا ما يساعد على اكتساب العاملين في المستويات التنفيذية لمعارف جديدة².

● **الاتصالات الأفقية:** يقصد بالاتصالات الأفقية تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة

على نفس المستوى الإداري، ويتم هذا النوع من الاتصالات بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، بهدف توفير التنسيق في العمل³. وكثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصالات في النقاشات، المقابلات والأحاديث الشفوية، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف، وفي بعض الحالات تكون من خلال أوراق

¹ لدرع حديجة وعبد الرحيم ليلي، الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير والإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009، ص 5-6.

² عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير والإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009، ص 5.

³ لدرع حديجة وعبد الرحيم ليلي، المرجع السابق، ص 6.

مكتوبة. وتساهم الاتصالات الأفقية في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل ومتربط، كما تعطي الفرصة للعاملين لكي يستفيدوا من خبرات زملائهم¹.

2. الاتصالات غير الرسمية: يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر حضوراً في الإدارة بالمشاركة فهو ينشأ بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، وهم لا يخضعون في ذلك إلى اتجاهات محددة، كما هو الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي. وقد تكون هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي، ولا يعترف هذا النوع من الاتصالات بمستويات السلطة².

ثانياً: التدريب

حتى يشارك العاملون في إدارة المؤسسة، فهم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة مثل معالجة ونشر المعلومات، تنظيم الاجتماعات وغيرها، تتطلب تدريبهم وتعلمهم القيام بعدة أعمال مثل جمع، معالجة ونشر المعلومات، تسيير الاجتماعات، بالإضافة إلى تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة بالمشاركة في حلقات الجودة والعصف الذهني، القيادة، تسيير المعلومات والمعارف، الاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها.

كما أن تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي واتخاذ القرار، تتطلب تدريب مستمر للعاملين بحيث يصبح كل عامل قادراً على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغ كل عامل بنتائج سلوكه على زملائه، كما يصبح قادراً على التعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. ويساهم تدريب العاملين باستمرار، في التعلم المستمر لهم أو ما يسمى التعلم مدى الحياة الذي يساهم في زيادة وتطوير معارف العاملين ومهاراتهم باستمرار من أجل أداء وظائفهم بشكل جيد، باعتبار أن التعلم عملية جماعية لاكتساب وتطوير معارف ومهارات العاملين التي تساهم في التوجيه المستمر للمؤسسة³. ويتم تدريب العاملين في إطار الإدارة بالمشاركة من خلال الأساليب التالية:

1. أسلوب دراسة الحالة: يُستخدم أسلوب دراسة الحالة بغرض تنمية القدرات وتنمية المهارات. فعند تصميم دراسة الحالة، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة نقاط هي أن تناسب اهتمامات المتدربين وأن تكون لها علاقة بمشكلاتهم في العمل، وأن تكون الحالة المقدمة للدراسة سهلة وواضحة وخالية من الغموض⁴. ويتم في هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمشاركين للقيام بتحليل خبرات وتجارب الآخرين لاستخلاص أفكار جديدة. حيث يتم عرض دراسة الحالة في شكل كتابي أو من خلال سردها أو عن طريق عرضها في شكل فيلم وثائقي. وتساهم دراسة الحالة في تبسيط المفاهيم النظرية المعقدة، كما تجعل أعضاء الفريق يفكرون في هذه

¹ عبد السلام مخلوفي وكمال بريابوي، المرجع السابق، ص 6.

² لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي، المرجع السابق، ص 6.

³ Pesqueux Y. Durance P. (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: Mode ou modèle?, Cahiers du LIPSOR, Working Papers, p 15.

⁴ دليل تدريب المدربين، وزارة الصحة العامة والسكان، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2008، ص 7.

الحالة من خلال خبراتهم وتجاربهم وتلك المكتسبة من الآخرن وإعطاء الفرصة لمناقشة الوضعات المعقدة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة، كما تساعد في خلق معارف جديدة نتيجة التفكير والتحليل الجماعي¹. وليس الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إيجاد الحل الملائم للمشكلة بقدر ما هو تنمية قدرات ومهارات المتدربن التحليلية والتفكير المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وأبعادها وأسبابها وأهم الطرق التي يمكن مواجهتها من خلالها وبالتالي حلها واتخاذ القرار الملائم بشأنها²، كما توفر أسلوب جيد للمناقشة والتفاعل وتبادل الآراء والابتكار بين المتدربن خلال عمل المجموعات الصغيرة³.

2. أسلوب المحاكاة: عرف شارني (Charney) المحاكاة على أنها تمثيل موقف يشبه الحياة الواقعية داخل قاعة التدريب ويعكس واقع وظيفة ما⁴. ويشارك المتدربون في أداء أدوار مشابهة لوظائفهم الحقيقية وفي بيئة تشبه بيئة العمل الحقيقية، حيث يُسمح للمتدربن بارتكاب الأخطاء خارج العمل بدلا من ارتكابها أثناءه. وتعود هذه الطريقة إلى تدريب الطيارن باعتبار أن تدريبهم في ميدان العمل الحقيقي فيه العديد من المخاطر فحدوث أي خطأ يؤدي إلى نتائج خطيرة، لذلك تم التوصل إلى أن محاكاة نفس المحيط الذي يعمل فيه الطيارون هي أحسن طريقة لتدريبهم دون وجود أي خطر⁵.

3. أسلوب المناقشة والحوار: في هذا الأسلوب يتم طرح مشكلة معينة ويُطلب من المجموعة المتدربة مناقشتها جماعيا وإبداء وجهات نظرهم حولها وطرح الأفكار وتقديم الحلول بناء على خبراتهم المختلفة. ويُستخدم هذا الأسلوب في مجال تحديد أو استطلاع الرأي حول مشكلة معينة وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بها، حيث يكتسب المشاركون عدد من المعارف والخبرات حول هذه المشكلة، كما تساهم في معرفة وجهات النظر المختلفة للمتدربن والناجحة عن الفروق الشخصية، الاجتماعية، العلمية والاقتصادية. وعند استخدام المناقشة كأسلوب للتدريب يقوم المدرب بشرح موضوع المناقشة بوضوح، ثم يترك للمتدربن المجال للحديث والمناقشة بحرية، حيث يقوم المدرب في هذه الحالة بإدارة الحديث فقط⁶، ويكون موجها أكثر من كونه مدربا. وخلال المناقشة على المدرب تقديم الدعم والإيضاح لبعض النقاط الغامضة إذا تطلب الأمر ذلك، وإصلاح أخطاء المتدربن بطريقة لا تُسبب لهم الإحراج وتوجيه النقاش نحو المسار الصحيح. ويستخدم أسلوب المناقشة لترسيخ موضوع ما في عقول المشاركون وإيضاح الأجزاء الصعبة أو المهمة أو

¹ Mandakini P. (2007), Participatory training: Methodology and materials, *In Adult Learning Documentation and Information Network* (Eds), "Participatory lifelong learning and information and communication technologies", Unit 12, Group of Adult Education, School of Social Sciences, Jawaharlal Nehru University, New Delhi, p 161-162.

² أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببيع الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 57.

³ دليل تدريب المدربين، المرجع السابق، ص 8.

⁴ أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، المرجع السابق، ص 58.

⁵ Mandakini P., op. cit., p 163-164.

⁶ دليل تدريب المدربين، المرجع السابق، ص 11.

لتبادل المعلومات والخبرات بينهم، فهو يُفسح المجال أمام المتدربين لطرح آرائهم بصراحة ووضوح. ويتميز أسلوب المناقشة بأهمية رئيسية للمؤسسة فهو يساهم في تحقيق مشاركة العاملين في بحث قضاياهم وقضايا المؤسسة ومشكلاتها وأهدافها، وفي صنع القرارات المناسبة، لتكون القرارات أكثر رشداً وموضوعية، وأكثر تحديداً وقابلية للتنفيذ السريع من أي قرارات أخرى¹.

4. أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم المتدربون في هذا الأسلوب بتمثيل موقف معين واقعي يعبر عن مشكلة معينة قد تكون واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية، ويُطلب من المتدربين القيام بدور أشخاص معينين وأن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في هذا الموقف فعلاً²، وتتم بعد ذلك المناقشة. ويهدف هذا الأسلوب إلى إظهار المشكلة ومعالجة السلوكيات المؤدية إليها³، ويحدث التعلم في هذه الحالة من خلال الملاحظة، ومعرفة ردود الفعل حول الدور الذي تم القيام به وأيضاً إعطاء الآراء للآخرين. ويساهم هذا الأسلوب في تعلم المتدربين من خلال تحديد التجارب السابقة، فهم يقومون بتمثيل تجارب سابقة ومحاولة إيجاد حلول لها بوسائل جديدة مثل استخدام البرامج والنظم الخبيرة والمعدات التكنولوجية الحديثة وغيرها، كما يساعد هذا الأسلوب المتدربين في الاستفادة من تجارب قد تحدث في الواقع أثناء أداء العمل، وتُستعمل هذه الطريقة في تشجيع النقاش الجماعي حول بعض القضايا⁴، وتؤمن التغذية الراجعة من خلال المناقشة والمداخلات بعد القيام بالأدوار⁵.

5. أسلوب كسر الجمود: ويقصد به تحفيز التفكير المنطقي وتشجيع العمل الجماعي والتفاعل بين المشاركين من أجل إيضاح وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين أو حول مفاهيم جديدة، ويُستخدم هذا الأسلوب لخلق جو من المرح والنشاط بين المشاركين وتحفيزهم على المشاركة في الجلسات التدريبية، مما ينعكس بشكل إيجابي على وعي المشاركين، كما يساهم في تسهيل عملية التعلم وزيادة الانتباه والوصول إلى المعلومة المراد طرحها أثناء الجلسة⁶. وفيما يلي مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها عند إتباع هذه الطريقة، نذكر منها:

- زيادة التواصل بين المشاركين والمدرّب؛
- التمارين المنشطة لكسب اهتمام المتدربين؛
- التعليم من خلال اللعب والفعاليات المريحة للمشاركين؛

¹ أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، المرجع السابق، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 61-62.

³ دليل تدريب المدربين، المرجع السابق، ص 14.

⁵ دليل تدريب المدربين، المرجع السابق، ص 15.

⁶ المرجع نفسه، ص 18.

⁴ Mandakini P., op. cit., p 162-163.

● مخاطبة الإدراك للتعرف على كيفية تفكير المشاركين في بعض المواقف ذات العلاقة بحياتهم وتقوية العمل الجماعي.

6. أسلوب المباريات الإدارية: يُعتبر هذا الأسلوب أحد أساليب المحاكاة، ويهدف إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرارات، ويساعد على توسيع معرفة العاملين المرشحين لاستلام وظائف إدارية عليا. ويتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات كل مجموعة تمثل مؤسسة منفصلة منافسة للأخرى، ويُطلب من كل مجموعة تمثيل إدارة مؤسسة، حيث يقوم المتدربون بتأدية العمليات نفسها ويتخذون القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية، بحيث تؤدي سلسلة القرارات التي تتخذها كل مجموعة إلى نتائج معينة تحسب بناء على أسلوب محدد مسبقا من طرف المدربين¹.

7. أسلوب اللجان: تأتي اللجان في مقدمة الأعمال الجماعية التي يستخدمها المدربون، لأنها تساعد على تنمية أعضائها، والتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجههم بأسلوب علمي تعاوني. وتتكون اللجنة من مجموعة من المتدربين يتراوح عدد أفرادها من عشرة إلى ستة عشر متدربا مع اثنين إلى أربعة مشرفين، حيث يتطرقون إلى موضوع محدد من خلال مناقشات تمهيدية تعقدتها اللجنة تحت رئاسة المشرفين بالتناوب إلى أن يحصل الجميع على قناعة تامة. ومن ثم إعداد التقرير النهائي الذي يقدم للمناقشة من قبل لجان أخرى ولجنة إشراف خاصة تتكون من خبراء مختصين. وتوضح أهمية العمل في اللجان في كونها من الأساليب التمهيدية لتحميل أعضائها مسؤوليات أوسع، ورفع روحهم المعنوية، وإمكانية الوصول إلى أحكام بناءة، والحصول على أفكار جديدة، وإتاحة المجال لإبداء الآراء، الأفكار وإمكانية التجاوب بين الأعضاء².

8. أسلوب التناوب الوظيفي: يُقصد بهذا الأسلوب تبادل مناصب العمل بين العاملين من أجل تعلم واكتساب العامل لمعارف ومهارات متعددة وجديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة، بحيث يكون مسؤول عن عمله من خلال المراقبة الذاتية له ويكون له الحق في ارتكاب الأخطاء من أجل فهم أسبابها ومنع حدوثها مرة أخرى، وهذا ما يساعد على اكتسابه لمعارف وخبرات جديدة. ويجب توفر بعض الشروط أثناء تطبيق هذا الأسلوب كأن تكون مدة بقاء المتدرب في العمل الذي يُنقل إليه مدة كافية ليتمكن من اكتساب مهارات وخبرات جديدة، وأن يتم التناوب في العمل وفق خطة أو برنامج منظم وله خطوات محددة³.

ثالثا: نظام التحفيز

يجب على إدارة أي مؤسسة أن تحاول فهم طبيعة العاملين لديها، وتتعرف على طريقة تفكيرهم وسلوكهم، حتى تصبح أكثر قربا منهم، وبالتالي يتسنى لها إنشاء محيط ممتع في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل ويتميز بتنوع نظام

¹ أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، المرجع السابق، ص 59.

² المرجع نفسه، ص 62-63.

³ المرجع نفسه، ص 65.

التحفيز بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تُمنح على أساس مستوى الأداء، وذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات وتطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي¹. إنَّ مكافئة العاملين على أدائهم بتقاسم الأرباح معهم مثلاً أو منحهم أسهم في المؤسسة، بالإضافة إلى خلق الشعور بالاحترام والتقدير لهم من خلال الاعتراف والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة وتشجيعهم على حل مشاكلهم بأنفسهم، والتفاعل والتواصل معهم، تؤدي إلى سعيهم لتحمل أفضل للمسؤولية والإبداع²، كما أنَّ الاعتراف بقدرات العاملين على الإبداع والمشاركة في صنع القرار وحب العمل والمسؤولية وعدم حاجتهم للرقابة، تساهم في اقتناعهم بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم³، وتوفير الدعم النفسي لهم وهذا ما يساهم في زيادة تعاونهم مع المؤسسة وتوفير البيئة المناسبة للمشاركة في إدارتها.

كما أنَّ قيام مسير المؤسسة بتلبية احتياجات العاملين الأساسية من الناحية المادية، ودعمهم والاهتمام بهم ومحاولة خلق بيئة عمل مناسبة ومساعدتهم في حل مشاكلهم، وشعورهم بأنَّه عضو من أعضاء الفريق وليس فقط قائد الفريق، بالإضافة إلى تقدير أفكارهم واقتراحاتهم والاهتمام بها، تشجعهم على التفكير والإبداع وتساعدهم على تنمية أفكارهم. كما أنَّ احترام العاملين وفتح باب الحوار معهم والاستماع لمشاكلهم في العمل وحتى مشاكلهم الشخصية، وأيضاً الاستماع لاقتراحاتهم⁴ يحفزهم على التعاون مع المؤسسة وتطوير العمل بتقديم أفكار جديدة.

رابعاً: النمط القيادي الديمقراطي

تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة، تفويض السلطة وتعتمد أيضاً على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما يعتمد هذا النمط القيادي على إشراك العاملين في بعض المهام القيادية مثل اتخاذ القرارات. وتؤدي القيادة الديمقراطية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة التعاون، تشجيع المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار⁵. وتقوم القيادة الديمقراطية على ثقافة المشاركة، التمكين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين والثقة في العاملين للاستفادة من آرائهم وأفكارهم.

وتُعتبر ثقافة المشاركة التي تساعد على تبني المؤسسة لقيم ومعتقدات مشتركة بين العاملين من العناصر التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية، حيث يُعرف لوين (Lewin) الثقافة على أنَّها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها العاملون في المؤسسة. وتتميز ثقافة المشاركة بقيم ومعتقدات وقواعد تشجع

¹ Branch K.M., op. cit., p 9.

² مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص 50.

³ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 80.

⁴ سامح محمد، كيف تحفز العاملين، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، 2008، ص 23-25.

⁵ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 129.

على العمل ضمن الفريق، تقدر الإنجاز وتعترف به وتؤكد على ضرورة مشاركة العاملين. وهذا ما يجعلها تساهم في توليد المعرفة عند العاملين¹، وتساعد على استقلالية العاملين وتشجيعهم على اتخاذ القرار².

فتبني ثقافة المشاركة والتعاون يساهم في خلق نوع من الرضا والولاء والالتزام من طرف العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها. كما تساعد ثقافة المشاركة في تمكين العاملين الذي يعني حسب موسى توفيق المدهون³ عملية تزويد العاملين بالمعلومات، المعارف، المهارات والأدوات، السلطة والمسؤولية ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من تقديم خدمة أفضل للعملاء.

ويشتمل التمكين على منح السلطة والمسؤولية للعاملين في أداء أعمالهم بحرية وإعطائهم الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومنحهم مكافآت بناء على أداء المؤسسة الجيد، حيث يمكن أن يكون ذلك عن طريق مشاركة العاملين في أسهم المؤسسة مثلاً⁴. كما أن إثراء العمل والذي يُقصد به إعطاء العامل بصفة مستمرة فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملاً من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء وتنظيم عمله وتطويره بالإضافة إلى تكليفه بمهام تحتاج مهارات أعلى⁵ يسمح بتنمية وتطوير معارفه وخبراته، إضافة إلى خلق جو عمل اجتماعي، يساهم في تشجيع العاملين على العمل والمشاركة بكل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في إدارة المؤسسة. ويعمل الاستعداد النفسي للعاملين للمشاركة في إدارة المؤسسة على تعزيز تمكين العاملين، ويظهر الاستعداد النفسي لهم من خلال مواقفهم واتجاهاتهم وإدراكهم لأهمية المشاركة في إدارة المؤسسة. وتعني اتجاهات العاملين الموقف الفكري للعامل حول قضايا وموضوعات معينة. ويتكون اتجاه أو موقف العاملين حول موضوع المشاركة من ما يتوفر لديهم من معلومات ومعارف حول هذا الموضوع، بحيث تنعكس هذه المعلومات والمعارف على رغبتهم في المساهمة في الإدارة وبالتالي فإنهم يعبرون عن هذه الرغبة بممارسة سلوك معين. فمعرفة العاملين وإدراكهم لفائدة المشاركة في إدارة المؤسسة تخلق لديهم استعداد وقابلية للمشاركة في الإدارة وتحمل مسؤولية آرائهم وقراراتهم⁶. وتكمن أهمية التمكين في أنه يسمح بتطوير مهارات ومعارف العاملين من خلال قيامهم بأعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها مما يزيد من قدرتهم على الإبداع. ويقول ماركوردت (Marquardt) أن التمكين يساعد على التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم⁷.

¹ حسين حرم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، الأردن، 2006، ص 232.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، المرجع السابق، ص 337.

³ موسى توفيق المدهون، المرجع السابق، ص 78.

⁴ مها مهدي قاسم، المرجع السابق، ص 16.

⁵ سامح محمد، نظريات التحفيز 3، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، 2008، ص 16.

⁶ صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 12-13.

⁷ مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص 54.

وتعتبر الثقة عامل مهم في تحديد علاقة العاملين مع القيادة¹، حيث تساهم الثقة في العاملين في تحقيق الرؤية المشتركة والهدف المشترك²، وتلعب دورا أساسيا في زيادة الاتصال والحوار وبذلك فهي تؤدي إلى تسهيل تبادل وتشارك العاملين فيما بينهم ومع الإدارة في ما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات³. ويقول غوشال وتساى (Ghoshal & Tsai) أنه حينما يثق العاملون في بعضهم البعض يصبح لديهم استعداد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون الخوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة العاملين بشخص معين ازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين⁴. ذلك ما أكدته مؤسسة وستلر (Wistler) التي استنتجت من تجاربها أن ثقة الإدارة في العاملين زادت من مساهمة العاملين في حل مشاكل النوعية وتشجيعهم على مراقبة أعمالهم وتحملهم مسؤولية تصحيح أخطائهم. ويشير كل من روندر وهيزار (Render & Hyzer) أن الثقة في العاملين تؤدي إلى تقليص المستويات الإشرافية الأمر الذي ينعكس على مرونة وسرعة التغذية العكسية وإشاعة المشاركة في المعلومات وإشاعة روح الرقابة الذاتية⁵. هذه الثقة تجعل العاملين كمالكين للمؤسسة، والتي ينتج عنها توليد ثقة العاملين في الإدارة، فشعور العاملين بالاحترام والتقدير من طرف الإدارة والاهتمام بتحقيق احتياجاتهم ومصالحهم واحترامها وتوفير الجو المناسب للعمل، بالإضافة إلى وفاء الإدارة بوعودها والتزامها بالصدق والأمانة، كلها أمور تساهم في تحقيق ثقة العاملين في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بأعمال تفوق التوقعات⁶ ومحاولتهم المساهمة في تحقيق تميز مؤسستهم، من خلال استخدام كل معارفهم ومهاراتهم وتوظيف خبراتهم وقدراتهم والتشارك في كل ما يملكونه من معارف ومهارات.

المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة

إن تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. ومن بين هذه الأساليب نذكر: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، مجموعات نوعية الحياة في العمل، فرق العمل، نظام الاقتراح والعصف الذهني.

أولا: حلقات الجودة

يُعتبر أسلوب حلقات الجودة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة، فهو يعمل على دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء والعاملين لمواجهة مشاكل العمل. وتُعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين تتكون من خمسة إلى عشرة عمال يعملون في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون بشكل منتظم لمدة ساعة أو

¹ Nicole A.G., and Mann L. (2004), Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, N° 6, p 590.

² سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 68.

³ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، البازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 331.

⁴ حسين حريم ورشاد الساعد، المرجع السابق، ص 232.

⁵ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 328.

⁶ Nicole A.G, and Mann L., op. cit., p 590.

ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين تحت قيادة مشرف، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به من أجل تحقيق جودة المنتج أو الخدمة، واقتراح طرق جديدة للتحسين ومن ثم الشروع في تنفيذ الحلول ومراقبتها. ويكون هؤلاء العاملون مدربين على طرق تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها. إن مشاركة العاملين في حلقات الجودة تساهم في دراسة الأفكار بطريقة جماعية، وبالتالي استفادة كل عامل من أفكار ومعارف عامل آخر، كما تدعم التعاون والتنسيق بين العاملين وتؤدي إلى تبادل الخبرات والآراء وتشجيع المبادرة والإبداع الفردي والجماعي¹. فحلقات الجودة تعمل على المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، وبالتالي فهي تركز على المشاركة في التصور². وتهدف حلقات الجودة إلى المساهمة في:³

- زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم؛
- السماح للعاملين بتبادل المعلومات؛
- إيجاد مقترحات للتعاون في المؤسسة؛
- تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل؛
- تحسين ظروف بيئة العمل؛
- زيادة مشاركة العاملين؛
- شعور العاملين بالمسؤولية؛
- تشكيل فرق العمل؛
- تحسين مستوى الاتصالات؛
- زيادة ثقة العاملين؛
- زيادة الوعي في مجال الجودة؛
- حل المشاكل بتكلفة أقل؛
- تقليل نسبة تغيب العاملين؛
- تحسين مستوى الجودة والخدمة؛
- توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسسة⁴.

¹ صالح جيميدات، المرجع السابق، ص 60.

² Hermel P., op. cit., p 125.

³ خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها -دراسة ميدانية على المصانع الكبرى-، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 66.

⁴ وليام مور وهريت مور، حلقات الجودة: تغير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفصي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 41.

ويذكر غراي (Gray) المتطلبات الأساسية لنجاح حلقات الجودة والمتمثلة في: دعم الإدارة العليا ومشاركتها، وجود أهداف واضحة ومفهومة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب اللازم للعاملين الأعضاء في هذه الحلقات على الأساليب المستخدمة في تحليل وحل المشاكل وتحسين نظام الاتصالات¹.

وقد يواجه تطبيق هذا الأسلوب عدة مشاكل منها:²

- عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها في حلقات الجودة؛
- انعقاد حلقات الجودة في أوقات غير ملائمة، فقد يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للعاملين الأعضاء؛
- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة أعضاء الحلقة، أي تحدث هذه المشكلة عندما تختار الحلقة مشاكل خارجة عن تخصص أعضائها. ويمكن تجنب هذه المشكلة بوجود قائد جيد يتجنب الوقوع في هذا الخطأ؛
- قيام أعضاء الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها نتيجة تطلبها استدعاء بعض الخبراء المتخصصين للمساعدة في ترتيب ومناقشة المشكلة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثانياً: مجموعات العمل شبه المستقلة

يقول هارمل³ (Hermel) إن كل عمل يهدف إلى تطوير المؤسسة، يدور حول تساؤل عن كيفية تقسيم المسؤولية والسلطة في المؤسسة. ويُعتبر معهد تافيستوك أول من اقترح هذا النوع من التنظيم من خلال الدراسة التي قام بها حول التنظيم الهيكلي للمؤسسة، فقد ساهمت اقتراحات هذا المعهد لهذه المجموعات في توضيح مكانة المشاركة في العملية الإنتاجية في المؤسسة. وتتكون مجموعات العمل شبه المستقلة من مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين أربعة وثمانية عاملين يقومون بأعمال مختلفة داخل هذه المجموعة، كما تقوم هذه المجموعات بوضع أهداف إنتاج أسبوعية تسمح لها على الأقل ببرمجة أعمال الأسبوع بطريقة مستقلة، ويكون أعضائها مسؤولين عن تقسيم المهام والانضباط في المجموعة وتصحيح الأخطاء.

وتتميز هذه المجموعات بتناوب العاملين في أداء الوظائف، وبالتالي فإن غياب أحدهم لا يؤثر على سير

العمل، وتُستعمل هذه المجموعات من طرف المؤسسات لتحقيق مراقبة أفضل للعملية التقنية المعقدة والتي يستحيل تنظيمها ومراقبتها بدون مشاركة العاملين، فهي تمتاز بمرونة أكبر وتماشى أكثر مع التغيرات التقنية. إلا أن الحجم الصغير لهذه المجموعات قد يكون السبب في صعوبة بقائها، كما أنها تتميز باستقلالية محدودة لأنه يجب عليها أن

¹ خالد منصور الشعيبي، المرجع السابق، ص 50.

² صالح حميدات، المرجع السابق، ص 64.

³ Hermel P., op. cit., p 122.

تتوصل إلى أهداف إنتاجية محددة مسبقا من طرف الإدارة¹، كما يُعتبر النوع المقترح للمشاركة في هذه الحالة يخص المشاركة في الإنجاز مع استقلالية ضعيفة في عملية التصور².

ثالثا: مجموعات نوعية الحياة في العمل

تُعتبر نوعية الحياة في العمل فلسفة إدارية تمارسها المؤسسات التي ترغب في مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتتم من خلال برامج عمل تعمل على تطبيقها مجموعات نوعية الحياة في العمل. وتُعرف نوعية الحياة في العمل على أنها مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى إلى توفيرها المؤسسة من جهة ويدركها العاملون من جهة أخرى، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بإشباع حاجاتهم المادية والنفسية وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع. ويتم السماح للعاملين الأعضاء في مجموعات نوعية الحياة في العمل بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي تخص تصميم حياتهم في العمل. حيث يشاركون في تحديد القرارات الخاصة بالأمن والصحة، مشاكل الإضاءة، تحديد أوقات العمل والراحة، نظام الحوافز، مشاكل الإنتاجية ونوعية المنتج وشكله، إثراء المهام، التناوب الوظيفي وبرامج التكوين وغيرها³.

ويشير لاو⁴ (Lawler) إلى وجود اتجاهين لمفهوم نوعية حياة العمل، فالالاتجاه الأول يركز على أن نوعية حياة العمل هي مجموعة من الظروف الموضوعية والممارسات التي تقوم بها المؤسسة مثل اعتماد سياسة الترقية داخل المؤسسة، نشر روح الديمقراطية واحترام العاملين وتوفير ظروف عمل آمنة. وتركز برامج نوعية حياة العمل أيضا على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة؛ أما الاتجاه الثاني فإنه ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها الإدراك المتحقق لدى العاملين بخصوص عدد من القضايا مثل ظروف العمل الآمنة، والإشباع النسبي لحاجاتهم، وقدرتهم على النمو والتطور في المؤسسة بصورة تتوافق مع مطالبهم ومشاعرهم الإنسانية. أي أن هذا الاتجاه يتعلق بدرجة إشباع المؤسسة للحاجات الإنسانية للعاملين.

رابعا: فرق العمل

تُعتبر فرق العمل إحدى الممارسات التي تهتم بها المؤسسات، وبخاصة تلك التي تعتمد على تجميع المهارات المختلفة لجميع العاملين على شكل جماعات داخل هذه المؤسسات، حيث يتم جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 45.

² Hermel P., op. cit., p 124.

³ Zohurul I., and Siengthai S. (2009), Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone, International Labour Organization Conference on 'Regulating for Decent Work', Geneva, p 4.

⁴ Lawler E.E., and Mohrman S.A. (1985), Quality circles: After the fad, *Harvard Business Review*, Vol. 15, N° 4, p 65.

المشكلات واتخاذ القرارات¹. كما يجب تدريب أعضاء هذه الفرق على أداء مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن بين أهم هذه المهارات نذكر:²

- مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين؛
- مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- مهارة التفكير مع الآخرين؛
- مهارة تنسيق العمل مع الآخرين؛
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

وتتميز هذه الفرق بعدة صفات نذكر منها:³

- الإدارة الذاتية: وهذا يعني أن هذه الفرق تدير نفسها بنفسها وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا، فهي تركز على التوفيق بين الآراء المختلفة، حيث يُعتبر تعدد الآراء وتنوعها بيئة مناسبة لزيادة وتحسين العملية الإبداعية. ويساعد هذا النوع من الإدارة في الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع من طرف هذه الفرق وكذا تدعيم العلاقات بين أعضائها.
- التجديد الذاتي: فهذه الفرق تجدد وتطور نفسها من خلال التفكير الحر والآراء والاقتراحات المتنوعة.
- التفوق الذاتي: حيث يقوم الفريق بتنمية وتحسين مستواه ذاتيا، كما يكون في حالة تعلم مستمرة.

وتُعتبر فرق العمل الموجهة ذاتيا (*Self Directed Work Teams*) من أهم أنواع فرق العمل، وهي مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من عمل يتطلب عدة مهام تعتمد فيه كل مجموعة على الأخرى، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المهام⁴. وتشتمل هذه الفرق على الخصائص التالية:

¹ حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أبريل، 2006، ص 18.

² حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 114.

³ تشارلز جاريفلد، الإنسان أولا: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، السنة الأولى، العدد 22، القاهرة، مصر، 1993، ص 4.

⁴ أحمد الخطيب وعادل معاينة، المرجع السابق، ص 46-48.

- يتكون فريق العمل من مجموعة من العاملين الأعضاء متنوعي المهارات والمعارف، وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت؛
- يقوم الفريق بأداء جزء كامل من العمل سواء كان منتج أو خدمة؛
- إنّ المهام التي يقوم بأدائها أعضاء الفريق يتم تحديدها من قبل الفريق نفسه، وليس من طرف مشرف أو مصدر خارجي؛
- يسيطر الفريق على معظم مدخلات وتدفقات ومخرجات العمل؛
- يكون الفريق مسؤولاً عن تصحيح مشاكل تدفق العمل عند ظهورها؛
- يعمل العديد من هذه الفرق مع الزبائن لحل مشاكلهم؛
- يتم تلقي مكافآت على مستوى الفريق ككل، وهذا ما يشجع كل أعضاء الفريق على تحمل المسؤولية الجماعية عن العمل.

خامساً: نظام الاقتراحات

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. وبعد أن تقوم الإدارة بدراسة هذه الاقتراحات تختار المناسبة منها، لذا يُشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراح¹، حيث يُبدي كل عامل آرائه عن طريق كتابتها على ورقة ووضعها في هذا الصندوق الموضوع في مكان واضح ومعروف من طرف جميع العاملين، حيث يكون استعماله غير محدد بوقت أو مناسبة معينة أو موضوع محدد.

سادساً: العصف الذهني

يُستخدم أسلوب العصف الذهني من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، فهذا الأسلوب يهدف إلى ضمان تفاعل أفكار أصحاب المعرفة في مجال معين والبحث عن كل ما هو جديد. ويُعتبر أسلوب العصف الذهني أسلوباً للتفكير الجماعي في حل كثير من المشاكل المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية للعاملين، وهو يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول الجيدة، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة². وتشجع طريقة العصف الذهني التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند العاملين في جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. ويتميز هذا الأسلوب بأربعة مبادئ هي:

¹ سملاي بحضبة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أبريل، 2003، ص 138.

² سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 85.

- تأجيل الحكم على الأفكار، وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس العامل بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى؛
- كمية الأفكار تحسن نوعيتها، ففي بداية جلسة العصف الذهني تظهر أولاً الأفكار العادية والشائعة، وبالتالي فالتوصل إلى الأفكار المتميزة والأصلية يجب أن تزداد كمية الأفكار؛
- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها؛
- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها، وذلك من خلال تشجيع العاملين أن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسناً وتطويراً لها.

المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة

تتنوع النماذج التي تُطبق من خلالها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة.

أولاً: الإدارة المشاركة بالأهداف

يقول جيلينر (Gelineur) أن الإدارة المشاركة بالأهداف لا تهدف إلى وضع أهداف يعمل على تحقيقها العاملون، وإنما يقترح إشراك العاملين في تحديد هذه الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات ومفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة¹. ويُعرف سوكيو² (Sekiou) الإدارة المشاركة بالأهداف على أنها عملية يُسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها. فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، مشاركتهم، زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم. وتهدف الإدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم. كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يجددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.

رغم ذلك فإن تطبيقها حسب هارمل³ (Hermel) في عدة مؤسسات لم يكن ناجحاً بسبب أن مشاركة العاملين والتزامهم لم يكن كافياً، ولهذا السبب فإن بعض المسؤولين أصبحوا يشككون في قدراتهم العملية ويعتقدون أنهم أخطؤوا أثناء تطبيقهم لها. فالمشكلة في الحقيقة تكمن أساساً في جوهر أسلوب الإدارة المشاركة بالأهداف الذي يفترض أن التوافق والتلاؤم بين جميع المستويات التنظيمية يمكن تحقيقه وبدون صعوبة، وبالتالي فهو لم يأخذ بعين الاعتبار مظاهر السلطة والصراع في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فإن التفاوض حول وسائل العمل نادراً ما يتم، وحتى

¹ عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 106.

² Sekiou L. Blondin L. Fabi B. Bayad M. Peretti G.M. Alis D., et Chevalier F. (2001), Gestion et mobilisation des ressources humaines: Une perspective internationale, Edition 4 L, Montréal, p 439.

³ Hermel P., op. cit., p 121.

وإن حدث ذلك فيكون بطريقة مستقلة نوعا ما عن تحديد الأهداف في حين أن تحديد وسائل العمل يكون ملازما لتحديد الأهداف.

ثانيا: الإدارة المفتوحة

يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة. حيث عرف كاز (Case) الإدارة المفتوحة بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة¹. ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة².

ويطلق أيضا على هذا الأسلوب تسمية المصارحة بالأرقام أو أسم الإدارة على المكشوف، والتي تدعو إلى كشف الأرقام، المعلومات، الخطط وغيرها للعاملين بما يمكنهم من فهم أسباب كل الأعمال التي يقومون بها، ومتابعة نتائج أداؤهم ومعرفة تأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة³. ويقوم أسلوب الإدارة المفتوحة على مجموعة من المبادئ هي:⁴

- قيمة المعلومات: من الضروري أن يقدم الرؤساء والمديرين لمروؤسيهم كافة المعلومات التي تساعدهم على التعرف على موقف المؤسسة التي يعملون فيها، ولا تقتصر هذه المعلومات على تلك التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم، ولكن أيضا تلك التي تتعلق بالرؤية الشاملة لأقسامهم وللمؤسسة ككل.
- تمكين العاملين لاتخاذ القرارات: ويقصد به المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي، التصرف في المواقف وتحمل المسؤوليات والرقابة على النتائج.
- المشاركة والشعور بالملكية: يُعتبر مبدأ المشاركة، حافزا كبيرا للعاملين، وتعني المشاركة تحمل المخاطرة والمشاركة في الربح والخسارة باعتبارهم أصحاب العمل بحيث يجب أن يحصلوا على نصيبهم من نتائج الأعمال، وأن يكون هذا النصيب متنوعا بين العلاوات، المشاركة في الأرباح وتوزيع الأسهم.
- المحاسبة للجميع: ويُقصد بها تقييم النتائج وتحمل مسؤولية الخطأ بعدالة للشخص المتسبب فيه وبالتالي يحاسب الجميع بدون تمييز وبشكل مماثل.

ويسمح تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسة بمعالجة مشكلة الثقة المتعلقة بعدم نشر المعلومات بين العاملين والإدارة، كما يزيد من ولاء والتزام العاملين فهو يحفزهم على الإخلاص في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في إنجاح

¹ فائق أحمد أبو بكر، الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص 54.

² بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة العمل الجزائري الجديد للمصيريات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78.

³ فائق أحمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 53-54.

⁴ صالح حميدات، المرجع السابق، ص 70-71.

المؤسسة، ويتم بذلك الاستفادة من إمكانيات العاملين عن طريق العمل على توليد وإخراج الطاقات والمعارف الكامنة في عقولهم¹.

ثالثا: الإدارة المشتركة

ظهر هذا الشكل لأول مرة في ألمانيا، ويعود ذلك إلى المفهوم الاجتماعي الذي يعطيه هذا البلد للمؤسسة، فهي تُعتبر وحدة تضم رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع لمالكي رؤوس الأموال، ولهذا فالمشاركة هنا تُعتبر عملية بديهية وليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في الدول أخرى.

ويرى أكتوف (Aktouf) أنه لا يمكن تقديم تعريف شامل للإدارة المشتركة، حيث يمكن أن نشير إلى أن هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل. حيث يتم تطبيق أسلوب الإدارة المشتركة في المؤسسة من خلال هيئات هي:²

- مجلس المؤسسة: وهو الهيئة الرئيسية في نموذج الإدارة المشتركة ويتكون من العاملين، كما يمكن لمدير المؤسسة الحضور عند عقد الاجتماعات. ويعمل هذا المجلس على اقتراح تحسينات في ظروف وطرق العمل، حماية مصالح العاملين، اتخاذ قرارات التعيين، الطرد، التكوين والأجور.
 - اللجنة الاقتصادية: وهي متساوية الأعضاء مع مجلس المؤسسة، وتهتم بالسياسات طويلة الأجل، مراجعة التقارير الشهرية حول الإنتاج والبيع وتقديم معلومات للعاملين كل ثلاثة أشهر، حيث يقوم مدير المؤسسة باستشارة هذه اللجنة حول كل النشاطات التي تخص العاملين.
 - مجلس الرقابة: يتكون من ثلث عاملين وثلثين مساهمين، يسهر على احترام القرارات المتخذة من طرف المؤسسة ويتابع نشاطاتها.
 - الجمعية العامة للمساهمين والتي تتكون من جميع المساهمين في المؤسسة، وهذه الجمعية تنتخب أعضاء مجلس الرقابة وتهتم بمعالجة المشاكل التي يتلقاها مجلس المؤسسة.
- وتهدف الإدارة المشتركة إلى عدّة أهداف منها:³

- حماية مناصب العمل وإنقاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية. حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه منذ عدّة سنوات لوحظ أن بعض المؤسسات تعطي أهمية لتطبيق الإدارة المشتركة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا بهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا النمو الذي يؤدي دوما إلى خلق مناصب عمل جديدة؛

¹ صالح حميدات، المرجع السابق، ص 72.

² ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 50.

³ صالح حميدات، المرجع السابق، ص 65.

- حماية مصالح العاملين، وذلك لكون أن مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم؛
- تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل وتوزيع عادل للنتائج. ويتميز هذا النموذج بعدة مزايا نذكر منها:
- الإدارة المشتركة أسلوب يجبر المؤسسة على الانشغال أكثر بالعامل الإنساني، الاجتماعي والطبيعي، ويشجع على التحكم في التطور التكنولوجي والمنافسة؛
- العاملون هنا لهم الحق في الإعلام، ويتم السماح لهم بالنقاش في عدة قضايا منها طرق عملهم في المؤسسة، طريقة حساب أجورهم، تقييمهم والترقية، حيث يكون لكل عامل الحق في الإطلاع على ملفه الخاص؛
- حسب بعض المراقبين فإن الإدارة المشتركة تعمل على خلق جو من التعاون والاتصالات المفتوحة في مختلف الاتجاهات والإحساس بالعدالة والسلطة المستمدة من الكفاءة أكثر منها من الموقع التنظيمي أو امتلاك رأس المال.

إنّ المشاركة في أسلوب الإدارة المشتركة لا يكون في مضمون العملية الإنتاجية، لأنه لا توجد أية حالة تُظهر بوضوح إمكانية إعطاء أعضاء مجلس الرقابة سلطة حقيقية في التصور من خلال مشاركتهم في عملية الإنتاج، فالمشاركة في هذا الأسلوب ذات طبيعة استشارية، وهي مشاركة غير مباشرة رسمية لأنها تتم من خلال ممثلين عن العاملين¹.

المطلب الخامس: القيمة المضافة للإدارة بالمشاركة

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد للعامل والمؤسسة، فهذا الأسلوب يحقق إشباع حاجات كل منهما، فالإدارة بالمشاركة تعمل على إشباع الاحتياجات الأساسية للعاملين، والمتمثلة في الحاجة إلى الأمان داخل المؤسسة، إنشاء علاقات اجتماعية وتقدير الإنجاز الذاتي. كما يجعل تطبيق الإدارة بالمشاركة المؤسسة ذات صفة اجتماعية وإنسانية ولها علاقة أكبر مع العاملين فيها. ويؤدي إلى تمتع العاملين باستقلالية أكبر حيث يصبح لهم الحق في التعبير عن آرائهم بكل حرية، كما تؤدي الإدارة بالمشاركة للاعتراف بمهارات وقدرات العاملين.

إنّ تفويض السلطة للعاملين يجعلهم أكثر تحملاً للمسؤولية كما يساعدهم على التطور. ويساهم هذا النوع من الإدارة في تحقيق العدالة في الفرص لكل عامل بالإضافة إلى احترام كل العاملين. كما يعمل على تغيير نوعية العلاقات بين المدير والعاملين، ويساهم في الحصول على ثقة العاملين. وتضيف منال طلعت محمود² أنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة يحقق عدة مزايا منها:

¹ ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، المرجع السابق، ص 52.
² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 146.

- تقبل التغيير، حيث كثيرا ما يواجه العاملون أي تغيير بشيء من التردد والتحفظ، بل قد يحاولون إعاقه هذا التغيير. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق إشراك العاملين المتأثرين بهذه القرارات في التخطيط لها وفي تحديد خطواتها؛
- توجيه العاملين بسهولة، حيث تقل الحاجة للإشراف والمراجعة ويزيد الشعور بالمسؤولية؛
- تضيف الإدارة بالمشاركة معاني جديدة إلى عمل العاملين أثناء اتخاذهم القرار، وتزيد من شعورهم بالإنتاج، لأنها تتيح لهم مجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم¹.
- كما يؤكد داشلر (Dachler) على أن تطبيق الإدارة بالمشاركة يؤدي إلى تحقيق عدة فوائد منها:²
- زيادة الإبداع والمبادرة والعمل على تحرير طاقات العاملين وتنمية قدراتهم، مما يجعل منهم أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم؛
- زيادة التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويستمع إليه ويشرح مشاكله مما يزيد من الثقة المتبادلة بين الأطراف؛
- تمنح المشاركة حافزا معنويا إيجابيا، يمكن من رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية مشاعر الانتماء إلى المؤسسة بما يعزز فرص المحافظة عليها وتنميتها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها؛
- تحسن نوعية القرارات الإدارية، من خلال إضفاء المصداقية والقوة عليها، حيث يستطيع بعض العاملين الكشف عن بعض المواقف والتي يصعب على المسؤولين إدراكها، وهو ما يؤدي إلى إضفاء صفة الواقعية والموضوعية على القرارات.

¹ خليل محمد حسن الشماع، المرجع السابق، ص 262.

² قاسمي شوقي وتيقان بوكير، المرجع السابق، ص 5-6.

المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتنمية معرفة العاملين

إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يساهم في توفير المحيط المناسب لأداء العاملين لأعمالهم في فرق ومجموعات عمل أو في دوائر الجودة مثلا، وبالتالي تعودهم على العمل الجماعي مما يؤدي إلى تولد الثقة المتبادلة بين كل أعضاء المؤسسة، وانتشار ثقافة المشاركة التي تدعم وتؤيد التشارك بالمعرفة بين العاملين وتؤدي إلى حصولهم على معارف جديدة¹. كما أنّ تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وإعطائهم الحق في ارتكاب الأخطاء وتصحيحها وتفويض السلطة لهم، وتدريبهم على أساليب تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة، كلها أمور تساهم في اكتسابهم لمعارف جديدة. وتقوم الإدارة بالمشاركة على تنمية مهارات العاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي، يتميز بنظام اتصال مفتوح لكل العاملين، وبذلك يشجع على إثراء الأفكار والمعارف². فإحساس العاملين بجزء الانفتاح والمشاركة بالمعلومات بالإضافة إلى إحساسهم بوجود العدالة والمساواة وتوفير المكافآت المستمرة، يدفعهم إلى محاولة المحييء بما هو جديد كالإبداعات والأفكار³، وبالتالي تتولد لديهم معارف جديدة تساهم في تطوير وتنمية رأسمالمهم المعرفي.

ويؤكد سلطان كرملي⁴ أنّ نجاح كل مرحلة من مراحل توليد المعرفة في نموذج توليد المعرفة يعتمد على قيادة وثقافة المؤسسة التي تشجع تأسيس الثقة وتسهيل تبادل ونقل المعرفة وتوليدها، من خلال توفير قنوات الاتصال بين العاملين، وهذا ما تهدف إليه أيضا الإدارة بالمشاركة. إنّ تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يساعد على تحقيق تطور المؤسسة، الذي يتم من خلال تطوير وتنمية العاملين فيها بالتركيز على تنمية معارفهم التي أصبحت في الوقت الحالي المصدر الأول لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وسنحاول دراسة كيف تؤثر الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، من خلال مختلف مراحل التنمية المعرفية، وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

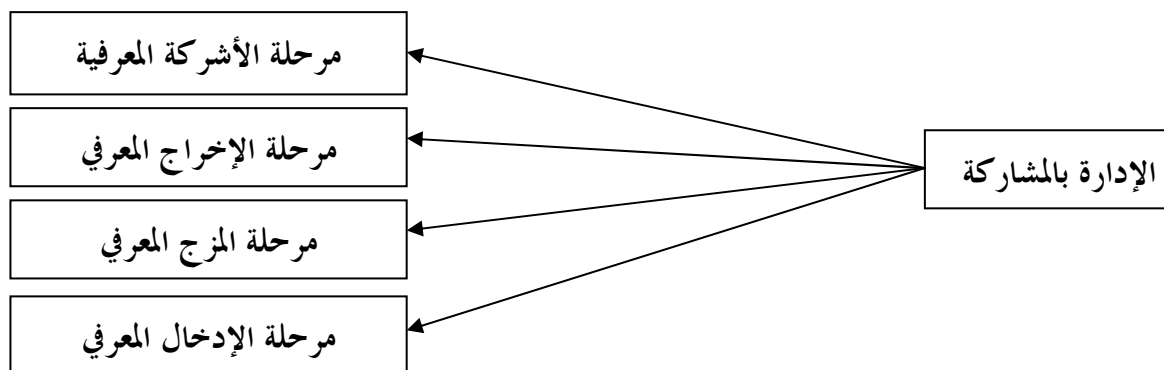
¹ أديب العمري وإبراهيم الخلوف المكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أفريل، 2007، ص 8.

² رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 11.

³ مها مهدي قاسم، المرجع السابق، ص 27.

⁴ سلطان كرملي، المرجع السابق، ص 79.

الشكل رقم (1.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

انطلاقاً من هذا النموذج، يمكننا دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة بالمشاركة من أجل تنمية معرفة العاملين من خلال تجزئته إلى جملة علاقات تربط بين المتغير المستقل المتمثل في محتوى الإدارة بالمشاركة والمتغير التابع المعبر عنه بالمراحل المختلفة للتنمية المعرفية للعاملين والمتمثلة في: مرحلة الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي. فإذا ثبتت العلاقة بين محتوى الإدارة بالمشاركة بكل مرحلة من مراحل التنمية، توصلنا إلى إثبات العلاقة الكلية.

طبيعة الدراسة لمجمل العلاقات الرابطة بين المتغيرين تأخذ في هذا المبحث شكل اقتراحات أو افتراضات تُبرز بصفة مؤقتة نوع العلاقة الرابطة بين الطرفين.

المطلب الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشركة المعرفية

يُقصد بالأشركة المعرفية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة تتم بين العاملين بصفة فردية أو من خلال فرق العمل وتقوم على التفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين¹، بالإضافة إلى التعلم من الآخرين والتدريب أثناء العمل والمشاركة في تجارب العمل. ويمكن اكتساب العاملين للمعرفة الضمنية دون الحاجة إلى استخدام اللغة وذلك عن طريق الملاحظة، التقليد والممارسة².

إن وجود اتصالات غير رسمية بين جميع العاملين في المؤسسة وفي كل المستويات الإدارية، تزيد من التفاعل الاجتماعي بين العاملين وتساهم في الاحتكاك المستمر بينهم، وتسمح بتشاركهم في تجارب العمل، وهذا لكون الاتصالات غير الرسمية تنشأ بسبب وجود علاقات اجتماعية وصدقات بين العاملين. وهذا ما يساعد على اكتساب العاملين لمعارف زملائهم الضمنية وبالتالي تتولد لديهم معارف ضمنية جديدة.

¹ Mercier D. op. cit., p 30.

² Nonaka I., op. cit., p 19.

كما أن تدريب العاملين عن طريق المحاكاة من خلال أدائهم لأدوار مشابهة لوظائف حقيقية وممارستها وتبادل خبرات ومهارات هذه الوظائف مع الزملاء والتشارك فيها، وكذا السماح لهم بارتكاب الأخطاء وتصحيحها يساعدهم على التعلم من أخطائهم، وهذا ما قد يجعلهم يكتسبون خبرات ومعارف ضمنية جديدة. ويساهم تدريب العاملين أيضا من خلال التناوب الوظيفي في تعلم العاملين واكتسابهم لمعارف ضمنية جديدة ناتجة عن قيامهم بأداء وظائف مختلفة. كما يمكن أن يساهم أسلوب المماريات الإدارية في توليد معارف ضمنية جديدة لدى العاملين، وذلك من خلال تمثيلهم لأدوار إدارة مؤسسة ما وقيامهم بأداء بعض وظائف الإدارة مثل اتخاذهم لقرارات في مواقف مختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية.

وقد يساهم التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية وخاصة التحفيز غير المادي، باعتباره ينمي دوافع الفرد إلى الدخول في نقاشات وملاحظة وتقليد زملائه في العمل.

وتشجع القيادة الديمقراطية في المؤسسة تشارك العاملين في العمل، كما يمكن أن تشجعهم على تبادل معارفهم، وذلك من خلال الملاحظة والتقليد والسماح لهم بممارسة بعض المسؤوليات وأداء وظائف جديدة. وتساهم القيادة الديمقراطية أيضا في نشر ثقافة المشاركة التي تعمل على توجيه العاملين للعمل الجماعي والتعاون، وخلق محيط عمل يتميز بوجود قيم واتجاهات مشتركة بين العاملين وخلق الثقة المتبادلة في المؤسسة. ويساعد العمل في هذا المحيط العاملين على التعود على العمل في فرق عمل يتشاركون من خلالها في خبراتهم ومعارفهم الضمنية، كما يتشاركون أيضا في تجارب العمل التي يكتسبون من خلالها معارف ضمنية جديدة¹. كما أن الوظائف والمسؤوليات التي تُمنح للعاملين عند تمكينهم مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشاكل وتفويض السلطة والمسؤولية، يمكن أن تساهم في اكتسابهم لخبرات ومعارف ضمنية جديدة تكون ضرورية لهم للتصرف الجيد أثناء العمل، حيث يتم اكتسابهم لهذه الخبرات والمعارف من خلال ملاحظة تصرفات غيرهم ومحاولة تقليدهم. ويقول هيثم علي حجازي² أن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم تساهم بشكل كبير في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة. فالثقة تؤدي إلى رفع الاستعداد النفسي للعاملين في التشارك مع الإدارة ومع العاملين الآخرين في كل ما يمتلكونه. بما في ذلك معارفهم الضمنية، هذا التشارك والتبادل للمعارف الضمنية الذي يتم من خلال الممارسة والتعلم أثناء العمل، الملاحظة وتقليد الآخرين، يمكن أن يساهم في اكتساب وتوليد العاملين لمعارف ضمنية جديدة.

انطلاقا مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية"

¹ سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 96.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 83.

المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي

إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين، تقوم على أساس قدرة العاملين على فهم واستيعاب أفكارهم ومعارفهم الضمنية وتصورها على شكل ظاهر و صريح مثل ما حدث في حالة تطوير سيارة هيونداي (HYUNDAI). حيث قام فريق العمل المكلف بعملية التطوير للسيارة من خلال المعارف الضمنية التي يملكونها حول صناعة السيارات، بتصوير السيارة على أنها كائن حي وحاولوا تخيل شكلها النهائي، وقد توصلوا في النهاية إلى تصور سيارة تتميز بمساحة كبيرة للركاب وتخصيص أقل مساحة ممكنة للأجزاء الميكانيكية¹.

ويشجع وجود اتصالات رسمية في الاتجاهين داخل المؤسسة، من خلال عقد اللقاءات والنقاشات بين العاملين والإدارة وتوسيع سبل الحوار وإتباع سياسة الباب المفتوح وتنظيم حلقات الجودة مثلا، على حث العاملين على التفكير والمساهمة في البحث عن الأفكار المبدعة كإقتراح تحسينات في عملية التصنيع، والتشارك في تطوير هذه التحسينات وإثرائها مع العاملين واستيعاب ما تحتويه من معارف. كما تعمل الاتصالات غير الرسمية من خلال المشاركة في اجتماعات غير رسمية على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية بين المدير والعاملين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من حالة الارتباك الناتجة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما ومناقشته²، حيث يعمل النقاش البناء والحوار المباشر على محاولة سرد الأفكار ثم تطويرها عن طريق مناقشتها وتحليلها وإبداء آراء الجميع حولها. عملية السرد هذه تجعل العاملين يستخرجون ما يمتلكونه من معارف كامنة لديهم وإظهارها لتتحول إلى معارف ظاهرة.

كما يمكن أن يساهم أسلوب المناقشة والحوار في تدريب العاملين على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة، فهذا الأسلوب يساهم في تعلم العاملين كيفية النقاش والحوار الجماعي البناء وهذا ما يساعدهم على إظهار معارفهم الضمنية من خلال التعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم وإقتراح الحلول، كقدرتهم على تصور مواصفات منتج أو خدمة جديدة، أو تطوير وإدخال تعديلات وتحسينات جديدة على منتج جديد مثل ما حدث مع ناسخة كانون (Canon)³. وقد يساهم أسلوب دراسة الحالة أيضا في تحويل المعارف الضمنية لدى المتدربين إلى معارف ظاهرة نتيجة التفكير والتحليل الجماعي، فهذا الأسلوب يوفر طريقة ملائمة للمناقشة والتفاعل وتبادل الآراء والابتكار بين المتدربين خلال عمل المجموعات الصغيرة.

ويقول سلطان كرملي⁴ أنه من المهم أن يشارك العاملون في إعداد أهداف الأداء الخاصة بهم، إذا كانت الإدارة تريد كسب ثقتهم، وهذا ما يُعتبر من مظاهر تحفيز العاملين، بحيث تندفق المعرفة بسهولة بين العاملين في المؤسسة. وبالتالي فإن تحفيز العاملين على المشاركة في إدارة المؤسسة وتقدير أفكارهم وقدراتهم واحترام اقتراحاتهم

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 132.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 89.

³ عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص 133.

⁴ سلطان كرملي، المرجع السابق، ص 83.

والاهتمام بها، وإحساسهم بالتقدير والاحترام من طرف الإدارة ومن طرف العاملين الآخرين أيضا، يشجعهم على محاولة إثبات قدراتهم في أداء العمل بطريقة جيدة، ومن أجل ذلك فإنهم يعملون على إظهار معارفهم الضمنية لتصبح ظاهرة في شكل اقتراحات حول كيفية إنجاز عمل معين أو طريقة جديدة لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة ما. إضافة إلى أن إدخال أنظمة المكافآت في عملية تقييم مهارة ومعارف العاملين، يهدف إلى تشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة¹ في شكل إبداعات وأفكار جديدة. كما أن التحفيز المادي للعاملين من خلال منحهم نسبة من الأرباح يشجعهم على العمل أكثر من أجل تحقيق أرباح للمؤسسة، وهذا ما يجعلهم يعملون على إظهار معارفهم الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة يساهمون بها في زيادة الأرباح. وتساهم مشاركة العاملين في أسهم المؤسسة بشعورهم بأنهم من أصحابها، وهذا ما قد يحفزهم على المساهمة بتحويل معارفهم الضمنية إلى أفكار جديدة لإنتاج وإبداع طرق متطورة للعمل من أجل تحقيق نجاح وتميز المؤسسة وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي زيادة قيمة أسهمهم.

وتشجع القيادة الديمقراطية المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، فهي تساعد العاملين على إبداء آرائهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل، وتشجع العمل الجماعي للعاملين الذي يساهم في تعودهم على التعاون في العمل والتبادل والتشارك في الأفكار والتصورات، والسماح بالحوار الصريح والنقاشات الحرة بين العاملين، كما تسمح بطرح كل عامل لأفكاره واقتراحاته وتصوراته في موضوع معين، وهذا ما يمكن أن يساهم في تحويل معارف العاملين الضمنية لتصبح ظاهرة. فقيام فريق عمل ما مثلا بتصور مفهوم أو فكرة حول موضوع معين، من خلال اقتراح حلول لمشكلة معينة أو اتخاذ قرار حول موضوع معين من خلال المشاركة في حلقات الجودة مثلا، هو عبارة عن تحويل للمعارف الضمنية الكامنة في عقول العاملين إلى معارف ظاهرة في شكل مفهوم لمنتج أو نموذج لكيفية أداء خدمة ما.

كما أن نشر ثقافة المشاركة التي تشجع العمل الجماعي والتشارك بين العاملين في أداء العمل وفي كل ما يتعلق بالمؤسسة بما في ذلك المعارف، قد يعمل على تشارك العاملين في معارفهم الضمنية ومحاولتهم فهمها وتطويرها لتصبح ظاهرة يتشارك فيها ويستفيد منها جميع العاملين في المؤسسة. كما أن تمكين العاملين من المشاركة في الإدارة وأدائهم لمهام جديدة ومنحهم مسؤوليات واسعة قد تتناسب مع قدراتهم أو تفوقها، يمكن أن يزيد من قدرة العاملين على الإبداع؛ فمن أجل نجاحهم فيها وإثبات مهارتهم وتفوقهم وتحقيقهم لذاتهم يقومون بإخراج كل ما لديهم من مهارات وخبرات في العمل، وإظهار كل معارفهم الضمنية وتطويرها لتصبح ظاهرة في شكل اقتراح تعديلات في مواصفات وخصائص منتج أو خدمة أو حتى ابتكار منتج جديد تماما، أو تغيير طريقة الإنتاج وغيرها، أو من خلال تصور أو إعطاء العاملين لفكرة يمكن فهمها وتجسيدها من طرف بقية العاملين حول منتج أو خدمة ما.

¹ هشام علي حجازي، المرجع السابق، ص 89.

وتعمل الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة على إحداث التقارب بينهم وجعل علاقات العمل ذات طابع أحموي وتعاوني، وإيجاد بيئة عمل تتميز بالتعاون والتشارك وتخلو من الصراعات والتنافس والخوف من الآخرين، ويمكن أن يساهم هذا في خلق استعداد لدى العاملين ورغبة في التشارك وإخراج ما يملكونه من معارف ضمنية لتصبح ظاهرة في شكل فكرة حول تطوير مواصفات منتج جديد مثلا، بالإضافة إلى أنها تساهم في جعل العاملين يتبادلون بعض النصائح التي تخص طريقة أداء العمل بشكل جيد. كما أن ثقة العاملين في الإدارة وما يتولد عنها من إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة والولاء إليها، يجعل العاملين يعملون على تحقيق تميز مؤسستهم وهذا ما قد يشجعهم على إخراج كل معارفهم الضمنية لتصبح في شكل معارف ظاهرة يمكن أن يفهمها ويكتسبها بقية العاملون وبالتالي يساهمون من خلالها في تحقيق تميز مؤسستهم.

وبالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإخراج المعرفي"

المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي

إن تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة أكثر تعقيدا يحدث من خلال تبادل ونقل المعارف الظاهرة، مثل ما حدث مع شركة كرافت جنرال فوودز (*Kraft General Foods*)، حيث ساهم نقل المعارف الظاهرة من نظام نقطة المبيعات إلى العاملين في هذه المؤسسة في توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطورا، وتعقيدا والمتمثلة في تطوير برنامج تسويقي مُعتمد على المعلومات بكثافة. وتعتبر مارسيني¹ (*Mercier*) أن وضع نظام معلومات وعقد الاجتماعات من الطرق المستخدمة في مرحلة المزج المعرفي، فإذا قامت المؤسسة بعقد الاجتماعات والندوات التي يناقش فيها العاملون أفكارهم، قد يساعدهم ذلك على توليد أفكار جديدة أكثر تطورا، بالإضافة إلى توفير وسائل الاتصال ذات التكنولوجيا العالية للعاملين مثل البريد الإلكتروني والانترنت والهاتف ليناقشوا من خلالها أفكارهم ومعارفهم الظاهرة²، قد يساعدهم على توليد معارف ظاهرة جديدة، كابتكار نظام عمل جديد. كما أن وضع نظام معلومات وبناء قاعدة بيانات واستخدام الحاسوب لتخزين وتنظيم المعارف الظاهرة للمؤسسة، يسهل استخدام العاملين لهذه المعارف لخلق معارف ظاهرة جديدة ذات قيمة مضافة للمؤسسة، كإنتاج منتج جديد يلبي طلبات الزبائن أو وضع نظام عمل جديد³، بالإضافة إلى إمكانية بناء قاعدة بيانات أو نظام معلومات أكثر تطورا وأسهل استعمالا. وقد تساهم الاتصالات الرسمية النازلة من الإدارة العليا إلى العاملين في المستويات الإدارية الأخرى في تحويل المعارف الظاهرة في المؤسسة إلى معارف ظاهرة جديدة، ويتم ذلك من خلال تعليمات شفوية تتم عبر الهاتف أو كتابية في شكل تقارير أو خطط عمل يرسلها المدير إلى العاملين في المستويات الإدارية الأخرى، حيث يؤدي

¹ Mercier D., op. cit., p31.

² سلطان كرملي، المرجع السابق، ص 76-77.

³ Nonaka I., and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, p 4.

استخدام هذه التعليمات المختلفة إلى إنتاج معارف ظاهرة جديدة كطريقة إنتاج جديدة أو نظام معلومات أكثر تطوراً.

ويساهم كل من أسلوب تمثيل الأدوار، المحاكاة والمباريات الإدارية في جعل المتدربين يقومون بأداء وظائف يمكن أن يؤديها في الحياة العملية الواقعية ويستخدمون التكنولوجيا في أدائها، فهم يتعلمون كيفية استغلال ما يمتلكه المؤسسة من معارف ظاهرة كالبرامج والنظم الخبيرة والمعدات التكنولوجية الحديثة أو حتى نظم المعلومات المتطورة أو التدريب على اختراع ذلك، وتطبيق هذه المعارف في عملهم يمكن أن يساهم في إبداعهم لطرق وتقنيات عمل جديدة أكثر تطوراً تساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل، وتطوير نظم معلومات أكثر سرعة وسهولة عند الاستعمال، بالإضافة إلى ابتكار برامج ذات تكنولوجيا عالية تسهل أداء العمل، مثل البرنامج التسويقي الذي طورته شركة كرافت جنرال فودز (*Kraft General Foods*).

كما قد يساعد تحفيز العاملين على تبادل المعارف الظاهرة ويسهل انتقالها بينهم ما يجعلهم يحاولون تطويرها لتنتج بذلك إبداعات جديدة. فتحفيز العاملين مثلاً من خلال مكافآت الأداء يجعلهم يعملون على استخدام كل التكنولوجيا المتطورة المتوفرة في المؤسسة من أجل أن يبدعوا ويولدوا معارف ظاهرة جديدة، وذلك حتى يحصلوا على مكافآت أكثر.

وتساعد القيادة الديمقراطية التي تشجع ديمقراطية العمل ونقل المعارف بين العاملين، في اعتماد المؤسسة لثقافة المشاركة في الإدارة التي تشجع على استغلال العاملين للمعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة باستعمالها كبرامج مثلاً، واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والرقابة الذاتية وغيرها، وبالتالي ينتج من استخدام العاملين لهذه المعارف الظاهرة معارف ظاهرة جديدة أكثر تطوراً وتعقيداً. كما أن تمكين العاملين ومنحهم السلطة والمسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار قد تجعل العاملين يستعملون المعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة، وهذا ما قد يؤدي إلى توليدهم لمعارف ظاهرة جديدة أكثر تطوراً، يثبتون من خلالها كفاءتهم واستحقاقهم للمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم. وقد تساهم الثقة المتبادلة بين العاملين داخل محيط العمل، والتي تشجع على التعاون والتشارك بينهم وتمنع وجود أي نوع من الصراع والتنافس والخوف المتبادل بين العاملين فيما يخص الحصول على المعلومات والمعارف واستعمالها كمصدر للقوة والسيطرة، في تسهيل عملية تبادل المعارف الظاهرة بين العاملين واستغلالها أثناء العمل، وهذا ما قد يساهم في توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطوراً وتعقيداً.

وبالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة المخرج المعرفي"

المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي

يرتبط تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية باستخدام العاملين المتكرر للمعرفة الظاهرة، ويساعد الاتصال بسرد تجارب نجاحات المؤسسة السابقة مثلاً في جعل العاملين يشعرون بواقعية هذه التجارب ويتخيلون كيفية وقوعها، ما قد يساهم في تحويل هذه الخبرات إلى نماذج عقلية ضمنية يشترك فيها معظم العاملين. وقد يساهم أسلوب دراسة الحالة في تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال حصول المتدربين على معارف ظاهرة في شكل كتابي أو من خلال سردها أو عرضها في شكل فيلم وثائقي، تكون مقدمة من طرف المدربين حول الحالة أو الخبرة موضوع الدراسة. ومن خلال دراستها وتحليلها واستيعاب العاملين لهذه المعارف الظاهرة يمكن أن يساهم ذلك في خلق معارف ضمنية جديدة لديهم. كما أن أسلوبي تمثيل الأدوار والمحاكاة يمثلان طريقة لأداء العاملين للوظائف وكأنهم في الوقت الحقيقي لأداء العمل، وهذا ما يمكن اعتباره تعلم أثناء العمل في حالات افتراضية، الذي يساهم في تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية¹، كما يساهم هذين الأسلوبين في تطبيق العاملين المتدربين للمعارف الظاهرة التي اكتسبوها وهذا ما يساهم في استيعابهم لهذه المعارف الظاهرة من خلال تطبيقها أثناء أداء الدور، حيث يؤدي تطبيق المعارف الظاهرة إلى استيعابها من طرف العاملين وتحويلها إلى معارف ضمنية جديدة لديهم².

كما يمكن أن يساهم تحفيز العاملين على تطبيق واستخدام المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة في استيعابهم لها لتصبح ضمنية في عقولهم. فتحفيز العامل وتشجيعه على استخدام التكنولوجيا الجديدة مثلاً يقلل من إحساسه بالخوف عند استعمالها وخاصة لأول مرة، وهذا ما يدفعه لأن يستعملها باستمرار حتى تصبح مهارات استخدامها جزء من معارفه الضمنية، ويكتسب بذلك خبرات جديدة.

كما أن القيادة الديمقراطية التي تسمح بتمكين العاملين من خلال أداء عملهم بحرية وتفويض السلطة لهم وممارستهم لمهام جديدة بصفة مستمرة ومتكررة، والسماح لهم باستعمال وتطبيق المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة بصفة دائمة دون الخوف من ارتكاب الأخطاء من أجل النجاح في عملهم وإثبات كفاءتهم، يمكن أن يساعد في استيعابهم لهذه المعارف الظاهرة لتتحول إلى معارف ضمنية لديهم، فتكرار أدائهم لهذه الوظائف يجعل من المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية³. وبالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإدخال المعرفي"

¹ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 45.

² سمالي بحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 172.

³ عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 98.

خلاصة الفصل الثاني

تُعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب إداري يؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية. وقد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل. وقد أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة للعاملين ووجوب توفر علاقات جيدة بينهم في المؤسسة، وتحقيق احتياجاتهم. واهتم بعض المختصين أمثال ليكترت (Likert) بدراسة الأنماط الإدارية، حيث أكدت نتائجها على أن نمط الإدارة المشاركة يمثل أحسن الأنماط التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتحفيزهم على العمل. بالإضافة إلى أن هذا النمط الإداري يساهم في زيادة الاتصالات بين العاملين والإدارة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الرفع من الروح المعنوية للعاملين. ويرتكز تطبيق الإدارة بالمشاركة على خمسة مبادئ أساسية هي: تعبئة العاملين، ضرورة وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين، تفويض السلطة، حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه وتطبيق بعض إجراءات للتحكم في العمل. وتتنوع مظاهر المشاركة بين المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

وقد أصبحت المؤسسات تسعى للاستفادة من معارف العاملين فيها ومشاركتهم، سواء كانت هذه المشاركة من طرف جميع العاملين أو مقتصرة على فئة معينة فقط. هذه المشاركة التي يمكن أن تكون بطريقة غير مباشرة عن طريق التمثيل النيابي، أو مشاركة مباشرة وفعالية للعاملين. ويتضح تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في المؤسسة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين ويشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات. هذه العناصر تتمثل في توفر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية، التدريب المستمر للعاملين لاكتساب مهارات وقدرات تساعدهم على المشاركة في الإدارة، بالإضافة إلى التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لتشجيعهم على المشاركة وتحمل المسؤولية، وأخيراً توفر قيادة ديمقراطية تساعد على نشر ثقافة المشاركة بين العاملين وخاصة المشاركة في المعارف، وخلق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم، وتمكينهم من استلام مسؤوليات وسلطات جديدة. ويتم تطبيق الإدارة بالمشاركة من خلال عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل. كما تتنوع نماذجها في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة.

تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات التي تُعبر عن كيفية تنمية الإدارة بالمشاركة لمعرفة العاملين. هذه الفرضيات ليست إلا اقتراحات سيكون تأكيدها محل دراسة الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية للإستشفائية

الشهير محمد بناني

تمهيد

بغرض إسقاط الدراسة النظرية، والمتمثلة في دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين على الواقع العملي، تم اقتراح دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني نظرا لطبيعة عمل المستشفيات المتميز بالعمل الجماعي، التعاون والتشارك المستمر، وباعتبار المجال الصحي يتميز بالحيوية والتجدد الدائمين. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

إنّ الدراسة الدقيقة للعلاقة التي تربط الإدارة بالمشاركة بتنمية معرفة العاملين تستوجب إتباع منهجية ملائمة، تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي المقترح وبين الدراسة التطبيقية المنجزة. لذلك، نبين في هذا المبحث الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع وتأسيس قواعد منطقية لمناقشة الإشكالية. نفضل لتحقيق ذلك إتباع طريقة تحليل مرنة، غنية بالمعلومات وبأساليب التحليلية القادرة على دراسة الظاهرة بعمق، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل متغيرة ونموذج الدراسة المحتواة فيه.

نراعي في تحديد هذا المسار المنهجي التوافق بين المكانة الاستيمولوجية والمنهج المختار. بما يضمن الترابط بين الإشكالية، الدراسة النظرية، التحليل والنتائج. هذا التوافق يستدعي أيضا تحديد أساليب جمع البيانات التي تقوم عليها الدراسة وكذا كفاءات معالجتها لإبراز المعنى.

المطلب الأول: المكانة الاستيمولوجية

في إطار بحثنا هذا، من البديهي أنّنا نتبع مسار علمي بالمعنى الذي اقترحه مارتينييه (Martinet)، من خلال اقتراحنا محتوى معرفي له خصوصياته في كيفية إثبات مصداقيته وكيفية تبنيه لأساليب علمية تسمح بتوسيع المجال العلمي والمعرفي¹. ومادنا في مجال تطبيقات التسيير، من الضروري إثبات علمية مسار بحثنا الذي يهدف إلى تقديم إجابات للأسئلة المطروحة والتقدم بالمعرفة إلى الأمام. ويتم ذلك من خلال تبني توجه استيمولوجي واضح يفسر هيكلية السياق النظري والعملي للدراسة. ويبنى على أساس هذا التوجه تصورنا لواقع الظواهر التسييرية ونظرتنا لإشكالية بحثنا. بما يؤثر على طبيعة الطرق العلمية المختارة لدراسة هذه الظواهر.

وتُعرف الاستيمولوجيا بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، فهي تقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتدور تساؤلاتها غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها. وتتميز عن غيرها من المعارف في كيفية تبريرها، إثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية². وبالتالي فإنّ التفكير الاستيمولوجي يُعتبر ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح أو التوقع. وبالتالي فيجب أن تكون للباحث مرجعية نظرية وفكرية تؤطره عند ممارسة بحوثه العلمية والمعرفية، فكل عمل بحث لا بد أن يرتكز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتقدير، التقرير، الفهم أو الشرح.

¹ Bensahel W. (2008), Création de valeur au sein des entreprises intensives en immatériel: le cas des entreprises de biotechnologie, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université de Lille2, France, p 162.

² ديلة فاتح، النماذج الاستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول: منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري، 2010، ص 6.

وتوجد في علوم التسيير ثلاث مرجعيات بحثية أساسية، حيث يسعى الاتجاه الحديث للتسيير للتقريب بينها، هي المنهج التفسيري (*Le paradigme interprétativiste*)، المنهج الوضعي أو الوصفي (*Le paradigme positiviste*) والمنهج البنائي (*Le Paradigme Constructiviste*)، ويرى تيبّارت (Thiétart) أنّه من الأفضل استخدام نماذج إستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأنّ ذلك يشكل ثروة. ويتم اختيار أحد هذه المناهج وفقا لموضوع البحث من جهة، وأحيانا كثيرة حسب معتقدات الباحث وإيمانه الشخصي¹.

والمنهج البنائي يُعنى بتشكيل موضوع بحث وتأسيس مشروع معرفي موجه نحو هدف يسعى الباحث لتحقيقه. هذا المشروع يتحدد نتيجة حاجة الباحث ورغبته إما في تغيير الحقيقة الموجودة وكشف حقيقة جديدة أو في تأويل الظاهرة كمفتاح للفهم. ويُعد التأويل نتيجة التوافق بين التجربة الماضية وبنية التفكير، أي التجربة الحاضرة. فالمعرفة تُعتبر إذن نتيجة التفاعل بين موضوع المعرفة، والذات العارفة².

ويفترض المنهج التفسيري للبحث العلمي، أنّ الحقيقة مجهولة بطبعها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لأنّها مرتبطة بتصوّر وبالقدرات الفكرية للباحث الذي يسعى لفهم الظواهر المدروسة عن طريق التفسيرات التي يقدمها والمعنى الذي يقترحه للظاهرة المدروسة³، هذا المعنى هو الذي يقود أفعاله فيما بعد. بالتالي فسلوكيات الباحث والمعاني التي يقدمها غير قابلة للفصل. بمعنى آخر فالحقيقة إذن نسبية، ظرفية وموقفية قابلة للتغيير بتغير سلوكيات ومعاني الباحث وملاحظته. هذا المنهج يعارض الموضوعية التامة للباحث ويحثه على التأثير والتأثر بالظاهرة بملاحظته التشاركية النسبية لكي يتمكن من فهم هذه الظاهرة داخليا وفهم تصورات الأفراد حولها وطرحها في شكل فرضيات نسبية تستجيب في تحليلها لصفات المعطيات الكيفية. وبالتالي يصبح الهدف الأساسي للباحث هو محاولة التفسير الدقيق للظاهرة حسب التصوّر الذي يكوّنه عنها⁴.

ومن أجل محاولة فهم وتفسير العلاقة الموجودة بين ظاهريتي الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين تم إدراج هذه الدراسة ضمن النموذج التفسيري، وذلك من خلال وضع فرضيات نسبية توضح وتفسر علاقة الإدارة بالمشاركة بتنمية معرفة العاملين بقدر المعنى الذي تقدمه لها.

وحتى نستطيع فهم وشرح ووصف هاتين الظاهرتين ومحاولة اكتشاف القوانين والقواعد التي تحكمهما بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل رأي أو موقف شخصي، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظواهر، قمنا بالمزج بين النموذج التفسيري والنموذج الوضعي أو الوصفي، حتى نتمكن من معرفة كيفية تفسير أو معالجة هذه النقائص والسلبيات من أجل تحسين معرفتنا بهيكل الحقيقة. ففي النموذج الوضعي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف

¹ Thiétart R.A et coll. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, p 3.

² بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول: منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص 4.

³ Allard-Poesi F., et Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de la recherche, in Thiétart R.A et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, p 40.

⁴ بن ساهل وسيلة، المرجع السابق، ص 4.

لواقع ثابت¹. جسدنا هذا الوصف في تطبيق طرق وأساليب إحصائية على أساس معطيات كمية ومنطق السببية المادية، المتميز بالصرامة العلمية ومنطق علمي استنتاجي يتم من خلاله تأكيد أو رفض مجموعة الفرضيات التي تمت صياغتها. وينتج عن هذا التطبيق تحليل موضوعي للظاهرة نتيجة اعتماد هذه الأساليب الكمية على العقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة، يتم مزجها بإطار تفسيري نقدي ذاتي قصد الفهم الجيد للمعرفة المنتجة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

بعد أن تم تحديد التوجه الإستمولوجي في هذه الدراسة، تأتي مرحلة الإجابة عن سؤال "كيف أبحث؟" والتي توضح عمليتي البناء المعرفي وهما: الاستكشاف والاختبار. حيث أن التوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الإستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تُخضع البحث حتماً للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج إستمولوجي ثابت. وتستوحي الثنائية استكشاف-اختبار أهميتها من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء و/ أو أسلوب الإبعاد (التمثيل)، فإن الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط.

أولاً: المنهج الاستكشافي وفقاً لأسلوب الإبعاد

للإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد. فالمنهج الاستكشافي يُعتبر المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة نسبياً. وفي مجال التسيير، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.

وتطبيق أسلوب الإبعاد أو ما يسمى بالتمثيل أو التمحوّر يجعلنا نحاول استكشاف أو فهم ظواهر معقدة محل ملاحظات عديدة، ذات طابع مختلف وغامض في بداية الأمر. فنحاول في هذه الحالة تنظيم وهيكل نظام ملاحظتنا لإبراز وتحديد المعنى وبلورته في شكل فرضيات تعبر عن خلاصة معارفنا السابقة، تُنجز في شكل إعادة إنتاج الظاهرة وتصورها بمنطق جديد. فهدفنا من خلال تطبيق هذا الأسلوب هو اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات ذات درجة معينة من الدقة والعمق، وذلك انطلاقاً من دراساتنا السابقة، ليساهم في تفسير الظاهرة².

¹ ديلة فاتح، المرجع السابق، ص 9.

² بن ساهل وسيلة، المرجع السابق، ص 6-7.

ويقترح كوينغ (Koeing) تعريفاً دقيقاً للإبعاد على أنه "عملية غير مرتبطة بالمنطق، تسمح بالابتعاد عن التصور الفوضوي الذي نرى به عالمنا الحقيقي عن طريق المحاولة بافتراض العلاقات التي تربط حقيقة بين الأشياء. فالإبعاد يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً".

ويساهم الإبعاد في النقاط التالية:

- يستلهم أسلوب الإبعاد عناصر السياق الثقافي والاجتماعي للباحث، ذلك لأنّ هذا الأسلوب عبارة آلية منفتحة، ونتيجة نشاطه تُقبل المراجعة وإعادة البلورة؛
- إذا كان العلم "سيرورة بنائية" يخضع لتعديلات ومراجعات متتالية، فإنّ الأسلوب الذي يناسبه هو أسلوب التمثيل، ذلك لأنّ كل نتيجة تمثيلية قابلة للمراجعة ما هي إلا نتيجة تقريبية ومقيدة بمجال معين؛
- إذا كانت الفرضية تشكل لحظة أساسية في بناء العلم، فإنّ الاستكشاف التمثيلي يلعب دوراً مهماً في بلورتها ونقدها. فإبداع الفرضية ليس خلقاً من عدم، ولكنه تعبير عن فكرة مستقاة من معارف سابقة، تُنجز في شكل إعادة إنتاج الظاهرة أو وضع مثال حديث.

وبصورة أكثر تبسيطاً فإنّ تطبيق أسلوب الإبعاد يجعلنا نتعد نوعاً ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر دورنا على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط أو العلاقات بين الظواهر وفقاً لتصورنا الخاص، والتي نتيجة للصرامة التي استُنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد. فهو إذن يهدف إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة ومنحها طابع تفسيري أو فهمي والذي يحتاج، للتوجه من القاعدة للقانون، أن يتم اختباره لاحقاً. فنتيجة الإبعاد ليست برهان، وإنما روابط بين أشياء أو ظواهر.

ثانياً: منهج الاختبار وفقاً لأسلوب الافتراض الاستنباطي

من خلال ملاحظتنا ودراستنا النظرية قمنا باستنتاج، بشكل غير مؤكد، تفسيرات أو فرضيات وفقاً لأسلوب الإبعاد. هذه الفرضيات، عند ربطها ببعض الشروط المبدئية قد تمثل نقطة انطلاق لمرحلة الاختبار التي يمكننا من خلالها اختبار قدرتنا على اقتراح نتائج تفسيرية مؤكدة في نفس الوقت. اختبار هذه النتائج التفسيرية يتم من خلال أسلوب الافتراض-الاستنباطي الذي يتم تطبيقه من خلال مواجهة هذه الفرضيات بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها.

ويستوحي أسلوب الافتراض الاستنباطي وجوده من أسلوب الاستنباط الذي يُعتبر البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، دون اللجوء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب. فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإنّ النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة¹. والاستنباط نوعان هما:

¹ بن ساهل وسيلة، المرجع السابق، ص 5.

● الاستنباط الصريح: والذي يُعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق كالحساب والقياس، مثل الاستدلال المنطقي الذي يقول إذا كان: A هو B، و C هو A، فإن C هو B. وهي عملية منطقية غالبا ما توصف بالقيمة. بمعنى أن النتيجة تكون مستوحاة مباشرة من الفرضيات ولا تمكن من تعلم شيء جديد، فهي إذن تحصيل حاصل (*tautologique*) فقط. هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير.

● الاستنباط البناء: وهو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية، أي أنها تنتج عن برهان متكون ليس فقط من فرضيات وإنما من منطق استدلالى يتم من خلاله إثبات أن هذا الشيء هو نتيجة لآخر.

فالاستنباط هو إذن الاستدلال الذي يؤسس أسلوب الافتراض-الاستنباطي. هذا الأسلوب ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أننا انطلاقا من إشكاليتنا المستوحاة من إطارنا النظري الخاص بالإدارة بالمشاركة وبتنمية معرفة العاملين، قمنا باستخلاص فرضيات، نجري اختبار لهذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

ثالثا: المقاربة المنهجية الكمية أو الكيفية

بالنسبة لعلم التسيير، ولكي يحوز على الصفة العلمية كان لا بد على القائمين عليه من أن يطوروا طرقا تقنية إحصائية بهدف تعويض صرامة العلوم التجريبية، ولكن هذا الانغماس في الطرق الكمية أصبح يهدد الباحث ويحصره في بعض الجوانب القابلة للقياس ويبعده عن الفهم الدقيق واستيعاب موضوع دراسته. فالكميين يهتمون كثيرا بالتعقيد المرتبط بالظواهر الخاصة بالمؤسسات ويركزون أكثر على البحث عن الدقة والنظامية. لأجل ذلك طُورت طرق أخرى أكثر دقة مثل دراسات الحالة أين يكون الباحث أكثر قربا من موضوع بحثه، حيث يمثل البحث عن البيانات مرحلة استكشافية (*Exploratoire*) ومعالجتها مرحلة تأكيدية (*Confirmatoire*) للاستفادة من المزج بين الطريقتين الكمية والكيفية. وهذا ما يعرف بالمثلثية (*La Triangulation*)، بحيث يتحدد اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع.

وفي إطار دراستنا اعتمادنا مبدأ المثلثية بالتركيز على الطريقتين معا. فقد اخترنا المقاربة الكيفية لأنها: أولا تنساق ضمن التوجه الاستيمولوجي الذي قمنا باختياره؛ ثانيا تستجيب بشكل فعال لطبيعة الإطار المفاهيمي الذي تبنيه ومدى ارتباطه بهدف دراستنا الذي أساسه فهم كيفية تفسير الظاهرة المدروسة.

فحسب جيروود-سيفيل وبري (Girod-Séville & Perret)، فإن قبول صحة المعرفة المنتجة وفقا للتوجه التفسيري يستوجب تبني مقارنة كيفية من خلال التركيز على جمع البيانات الكيفية¹. واختيار المقاربة الكيفية يخدم أيضا المنهج الاستكشافي المتبنى في الدراسة. وحسب ميشلي (Mucchielli)، تُعبر المقاربة الكيفية عن إستراتيجية بحث تهدف إلى توضيح وفهم حدث إنساني². ويُعرف أيضا البحث الكيفي على أنه الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجرائها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يجللها بالتركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة.

ويجب أن لا يُنظر إلى البحث الكيفي على أنه بديل سهل للبحث "الإحصائي" أو الكمي، فهو يتطلب التزاما واسعا بالوقت في مجال الدراسة، والمشاركة في شكل من أشكال البحث الاجتماعي والإنساني والعلمي الذي لا يمتلك أدلة ثابتة أو إجراءات محددة. ويمكن استخدام طرق البحث الكيفي لزيادة فهمنا لأي ظاهرة أو مشكلة لا نعرف عنها الكثير، كما يمكن أيضا استخدامها للحصول على وجهات نظر وآراء مختلفة لأشياء نعرف عنها الكثير أو للحصول على معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطريقة كمية أو إحصائية.

وكان إتباعنا للتحليل الكيفي عن طريق استخدام تقنية دراسة الحالة التي على أساسها تم إدماج أساليب جمع بيانات كمية من خلال استخدام الاستمارة. حيث تم الاهتمام بحالة واحدة لها صفة التفرد للقيام بدراستها بعمق ووصفها بشكل دقيق أكثر ومعرفة العوامل التي أثرت أو تؤثر فيها والظروف المحيطة بها³.

المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة.

أولا: تقنية البحث

كما ذكرنا سابقا فقد تم إتباع تقنية دراسة الحالة التي تُعتبر أسلوبا كيفيا، فهو المناسب لدراستنا والأكثر استجابة لتوجهنا الاستيمولوجي. ويقوم أسلوب دراسة الحالة على جمع بيانات ومعلومات متنوعة وشاملة عن حالة واحدة أو عدد محدود من الحالات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة⁴. ويمكن أن تكون هذه الحالة عبارة عن فرد، جماعة، نظام أو مؤسسة، حيث تقوم تقنية دراسة الحالة على أساس التعمق في دراسة الوحدات

¹ Bensahel W., op. cit., p170.

² Thiétart R.A et coll., op. cit., p 63.

³ هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 73.

⁴ ربيجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 46.

المختلفة، فهي تهدف إلى الكشف عن العلاقات بين أجزاء الظاهرة أو تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر في الوحدة المراد دراستها¹.

وفي إطار عملنا قمنا باختيار دراسة حالة واحدة من أجل فهم طبيعة العلاقة بين الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين. وقد ضح بين (Yin) أن اختيار دراسة حالة واحدة تُعتبر حالة خاصة في الطرق الكيفية، ولكن أسلوب جيد لوضع نموذج دراسة ما تحت الملاحظة الدقيقة له من أجل الفهم العميق لها. فحسب بين (Yin) يمكن اللجوء إلى دراسة حالة واحدة في ثلاثة مواقف: عند رغبتنا في اختبار نظرية موجودة من أجل إثباتها، مناقشتها أو إكمالها؛ عند كون الحالة المدروسة ذات خصوصية منفردة مما يستوجب التركيز عليها؛ وأخيراً عندما تعكس الحالة المدروسة ظاهرة معقدة غير مدروسة بشكل واسع.

وفي بحثنا يمكن تفسير لجوئنا إلى استثناء دراسة حالة واحدة إلى الطابع الحديث والمعقد لدراسة كيفية تنمية معارف العاملين من خلال تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة. وقد تم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني كدراسة حالة، نظراً لطبيعة العمل في المستشفيات عامة والذي يُعبر عن نمط معين من المشاركة والتعاون في العمل، ما يجعله إطار مناسب لاستكشاف كيفية تنمية المعرفة فيه. وكان اختيار هذه المؤسسة بالتحديد نظراً لحسن الاستقبال والتسهيلات المقدمة لتوزيع الاستمارة وقرّبها منا ما سهل علينا التواجد المستمر في مرحلة ملاء الاستمارة والحرص على استعادتها كاملة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تُعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية²، تكون كافية لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله³، وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة⁴. وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، بسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك⁵:

- تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث؛
- تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع؛
- عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

¹ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 97.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص 83.

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 158.

⁴ رنجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 138.

⁵ هاني عرب، المرجع السابق، ص 85.

ويتميز اختيار دراسة العينة بدلا من دراسة المجتمع كله بعدة مزايا منها:¹

- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة؛
- سهولة الحصول على ردود وافية ومتكاملة ودقيقة؛
- توفير الوقت والسرعة.

وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث باستعمال العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث، وهذا يعني أنّ النتائج المستنبطة من دراسة العينة تنطبق نسبيا على مجتمع البحث، فالعينة جزء من المجتمع الأصلي ومن خلالها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء، بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه². حيث يُقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة³، ويكون لكل عنصر في المجتمع نفس فرصة الظهور في العينة. وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لاختيار عينة الدراسة، يتم تفضيل طريقة على غيرها حسب طبيعة البحث وظروف الباحث وطبيعة مجتمع الدراسة.

وقد تم العمل بطريقة العينة العشوائية البسيطة في دراستنا، والتي تتطلب حصر كامل مفردات مجتمع الدراسة ومعرفتها ليعطى لكل مفردة من مفردات هذا المجتمع نفس احتمال الظهور في العينة، كما أنّ اختيار أي عنصر من عناصره لا يؤثر على اختيار العناصر الأخرى. وهذا ما ينطبق على طبيعة مجتمع هذه الدراسة والمتمثل في مجموع المرضى في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني.

وبعد الإطلاع المعمق على موضوع الإدارة بالمشاركة وإدارة المعرفة وإجراء عدة مقابلات من أجل توضيح الرؤية حول كيفية تطبيق نموذج دراستنا في هذه المؤسسة، فقد تبين أن تكون عينة دراستنا تشتمل على فئة المرضى، وذلك نتيجة ملاحظتنا أنّ أثر الإدارة بالمشاركة وإدارة المعرفة يكون واضحا على هذه الفئة بالذات أكثر من بقية العاملين. ولهذا فإنّ مجتمع هذه الدراسة يتمثل في مجموع المرضى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني والمقدر عددهم بـ 172 ممرض، وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 60 ممرض، والتي تمثل حوالي 35%⁴ من مجتمع الدراسة ككل، مع العمل أنّه تم استرجاع جميع الاستمارات، وذلك نظرا لتوزيعها مباشرة على المرضى من طرف الطالبة والبقاء معهم حتى إتمام ملئها حرصا على الإجابة الكاملة على جميع أسئلة الاستمارة واسترجاعها جميعها. وقد دامت الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة - من مرحلة جمع المعلومات العامة حول المؤسسة إلى عملية توزيع الاستمارات ومن ثمّ جمعها - فترة قدرت بحوالي ثلاثة أشهر، ابتداء من شهر ديسمبر إلى شهر فيفري.

ويوضح الجدول رقم (1.3) توزيع عينة الدراسة وكذا مختلف الخصائص التي تُميز أفرادها.

¹ هاني عرب، المرجع السابق، ص 85.

² عبد الرحمن بن عبدالله الواصل، البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 46-47.

³ محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، المرجع السابق، ص 84.

⁴ بالاستعانة بالمرجع: مهدي محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، عامر للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2007، ص 104.

الجدول رقم (1.3): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
61.67%	37	شبه طبي
21.66%	13	شبه طبي ذوي مناصب عليا
11.67%	7	سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش
5%	3	سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب عليا
100%	60	المجموع
50%	30	ممرض حاصل على شهادة دولة*
36.67%	22	ممرض مؤهل**
13.33%	8	مساعد تمريض***
100%	60	المجموع
33.33%	20	أقل من 5 سنوات
30%	18	من 6 إلى 10 سنوات
36.67%	22	أكثر من 10 سنوات
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

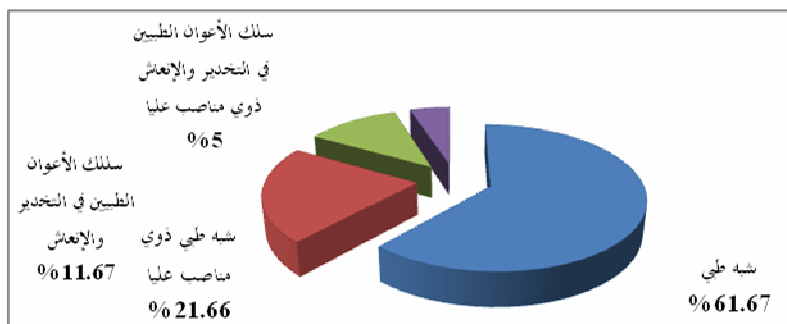
- **طبيعة الشهادة:** نلاحظ من خلال الشكل رقم (1.3) أنّ أغلب أفراد العينة هم من ممرضين شبه الطبي، وذلك بنسبة 61.67%، في حين أنّ ما نسبته 21.66% من عينة الدراسة هم من الحاصلين على شهادة شبه الطبي ذوي مناصب عليا، وتمثل نسبة 11.67% من العينة ممرضين من سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش، أما نسبة الممرضين من سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب عليا فتقدر بـ 5%.

* يشترط من أجل الحصول على هذه الرتبة الحصول على شهادة البكالوريا والتكوين لمدة ثلاث سنوات في مدارس الشبه طبي أو المعاهد التكنولوجية للصحة العمومية أو مؤسسات التكوين الأخرى.

** يشترط من أجل الحصول على هذه الرتبة الحصول على مستوى الثالثة ثانوي، إضافة إلى التكوين لمدة سنتين في مدارس الشبه طبي.

*** يشترط من أجل الحصول على هذه الرتبة الحصول على مستوى الأولى ثانوي، إضافة إلى التكوين لمدة سنتين في مدارس الشبه طبي أو مؤسسات التكوين الأخرى المتخصصة.

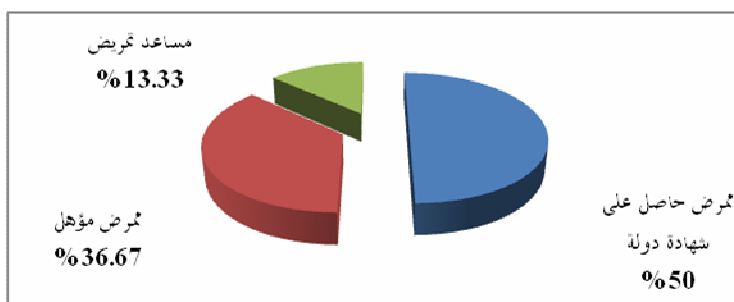
الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الشهادة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

- **الرتبة:** ما نلاحظه من الشكل رقم (2.3) أنّ نصف عينة الدراسة أي ما نسبته 50% هم ممرضين برتبة ممرض حاصل على شهادة دولة، ويدل هذا على تطور المتطلبات الحالية للعمل في المستشفيات من بينها المستوى التعليمي العالي للممرضين الذين يتم تكوينهم في معاهد متخصصة، أما النصف الثاني من العينة فهو موزع على ممرضين برتبة ممرض مؤهل ومساعد تمريض بنسبة 36.67% و 13.33% على التوالي.

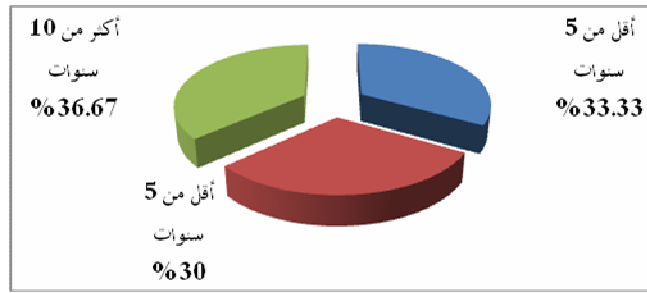
الشكل رقم (2.3): رتبة أفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

- **الخبرة:** نلاحظ من الشكل رقم (3.3) أنّ هناك تقارب بين أفراد العينة فيما يخص سنوات الخبرة، حيث تمثل نسبة 33.33% ممرضين تقدر فترة عملهم بأقل من 5 سنوات، أما الممرضين الذين تتراوح مدة عملهم بين 6 و 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 30%، والممرضين الذين دامت فترة عملهم لأكثر من 10 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 36.67%. ما يمكن قوله هو أنّ هناك فئة معتبرة من الشباب المتخرجين حديثا والمتطلعين للعمل والذين تم تكوينهم في شروط أكثر تطورا من قبل، وبالتالي فهذه الفئة يُنتظر منها الابتكار ومواكبة التطور. في حين أنّ نسبة الممرضين ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات كانت أكبر بقليل، وهذا ما يعني وجود ممرضين من ذوي الخبرة الطويلة في العمل، والتي تعطي مؤشرا إيجابيا حول مصداقية إجاباتهم التي هي ناتجة عن تجربة ميدانية وسنوات خبرة معتبرة.

الشكل رقم (3.3): سنوات الخبرة لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

أما الجدول رقم (2.3) فيشمل بعض الأسئلة التمهيديّة حول موضوع الدراسة التي تم طرحها على عينة الدراسة والتي تخص ظروف العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

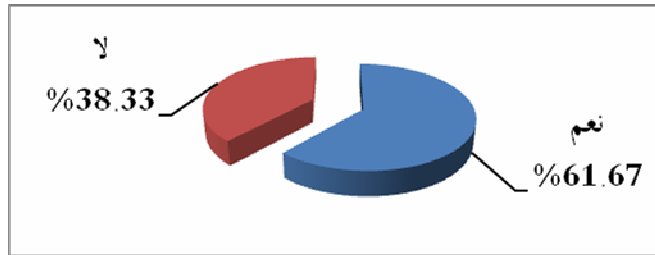
الجدول رقم (2.3): الظروف الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
61.67%	37	نعم	تستعملون تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال عملكم
38.33%	23	لا	
100%	60	المجموع	
91.67%	55	نعم	يتم تقييمك على أساس مواظبتك ومهارتك في العمل
8.33%	5	لا	
100%	60	المجموع	
60%	36	نعم	هل شاركت في إجراء بعض العمليات الجراحية
40%	24	لا	
100%	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

- استعمال تكنولوجيا الاتصال في العمل: نلاحظ من الشكل رقم (4.3) أنّ ما نسبته 61.67% من أفراد العينة أكدوا على استعمالهم لتكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة كالهاتف والفاكس. أما النسبة المتبقية من أفراد العينة والمقدرة بـ 38.33% فقد نفوا استعمالهم لتكنولوجيا الاتصال. ويمكن أن يكون السبب راجع إلى عدم فهم أفراد العينة للمقصود بتكنولوجيا الاتصال، وربطهم لها بالانترنت فقط.

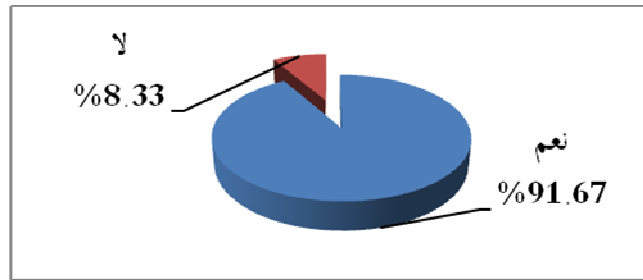
الشكل رقم (4.3): استعمال تكنولوجيا الاتصال في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

- **تقييم العاملين:** نلاحظ من الشكل رقم (5.3) أن ما نسبته 91.67% من أفراد العينة أكدوا على أنه يتم تقييمهم على أساس التزامهم ومواظبتهم في العمل ومهارتهم في أدائه، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 8.33% تنفي أن تقييمها يتم على أساس التزامهم ومهارتهم في أداء العمل. ومن هذا يمكن أن نستنتج أن عملية تقييم العاملين على أساس المواظبة والمهارة في العمل سياسة تتبعها المؤسسة لتشجع العاملين على تطوير أنفسهم وزيادة مهارتهم.

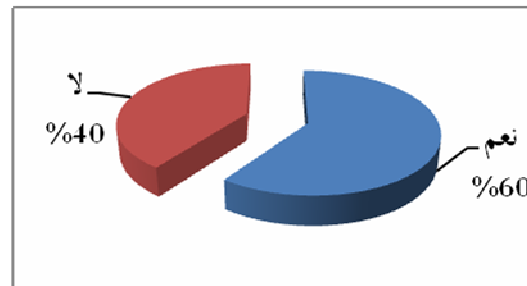
الشكل رقم (5.3): تقييم العاملين على أساس مواظبتهم ومهارتهم في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

- **مشاركة العاملين عند إجراء العمليات الجراحية:** نلاحظ من الشكل رقم (6.3) أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة يشاركون في إجراء العمليات الجراحية، وقد يرجع ذلك لخبرتهم الطويلة في العمل وانتقاهم للعمل في مصالح مختلفة أو لمتابعتهم الشخصية لحالات مرضية تحتاج في بعض الأحيان إلى عمليات جراحية يكون المرضى ملزمون حينها بالمشاركة عند إجراء العملية الجراحية نظرا لمعرفتهم المفصلة لهذه الحالة. أما بقية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 40% فقد نفوا مشاركتهم من قبل عند إجراء العمليات الجراحية.

الشكل رقم (6.3): مشاركة أفراد العينة في العمليات الجراحية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ثالثا: جمع البيانات

1. طبيعة البيانات المجمعة

قبل بداية تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع لبيانات عامة كمية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وكل المعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة من المقابلات المباشرة مع مختلف العاملين في مديريات ومكاتب المؤسسة العمومية الإستشفائية، وهي:

- مكتب التنظيم العام؛
- مكتب الاتصال؛
- المديرية الفرعية للموارد البشرية ومكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- المديرية الفرعية للمالية والوسائل بمكاتبها الثلاثة؛
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية بمكاتبها الثلاثة.

في هذه الحالة لا تُعتبر هذه المقابلات من أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وإنما هي أداة مساعدة على جمع البيانات المكتملة. وقد ساعد العاملون في هذه المديريات من خلال المقابلات بتقديم شرح مفصل حول مهام ووظائف كل مديرية وكل مكتب تابع لها، كما تم جمع مجموعة من البيانات الكمية والنوعية انطلاقا من الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة والتي تخص التنظيم الداخلي لها. ومن خلال البحث في الجرائد الرسمية والمقالات التي نتحدث عن القطاع الصحي في الجزائر فقد جمعنا أيضا بيانات كمية ونوعية من بعض المراسيم التنفيذية التي تخص تنظيم المستشفيات بالإضافة إلى بعض الإحصائيات.

2. أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة

من أجل جمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، فقد اتبعنا من بين أدوات جمع البيانات المستعملة في البحث العلمي أسلوب الاستمارة الذي يهتم بجمع بيانات كمية. حيث تمثل الاستمارة مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما يُطلب من المستجوب الإجابة عليها¹. وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، معتقدات، تصورات وآراء الأفراد، وتساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث². وقد تم استخدام الاستمارة في بحثنا لما تتميز به من مميزات نذكر منها:

- تُعتبر الاستمارة من أكثر الطرق موضوعية، لأنها لا تحمل اسم المستجوب، ضمانا للسرية مما يحفزها على إعطاء بيانات أكثر صحة³؛

¹ فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار وماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 58.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، المرجع السابق، ص 63.

³ فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار وماجد راضي الزعبي، المرجع السابق، ص 63.

- تمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي، ومنها يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة¹؛
- تعطي الاستمارة للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهي لا تضعه تحت ضغوط نفسية، كما أنها تفسح له المجال للرجوع إلى المراجع أو بعض الوثائق للإجابة عن بعض الأسئلة إذا تطلب الأمر ذلك²؛
- تعرض أفراد العينة إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب، بالإضافة إلى أنها لا تفسح المجال أمام الباحث أن يتدخل في إجابات المبحوث³؛
- عادة ما تصل نتائجها إلى درجات عالية من المصدقية والثبات، وذلك نتيجة لما تمر به الاستمارة من مراجعة وتحكيم⁴.

وقد مرت عملية إنجاز الاستمارة بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستمارة بشكل واضح ووفقاً لفرضيات الدراسة؛
- تحكيم استمارة الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم؛
- اختبار الاستمارة بصفة أولية، وذلك بتوزيعها على عدد من الأفراد من خارج أفراد العينة والمتصفين بنفس صفات أفراد المجتمع محل الدراسة، للاستفادة من انطباعاتهم حول الاستمارة؛
- صياغة استمارة الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات الأفراد في الاختبار الأولي واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛
- توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة.

وقد كانت أسئلة الاستمارة موزعة كالتالي:

- **بيانات عامة:** تضمنت معلومات عن العامل تخلص طبيعة الشهادة المتحصل عليها، الرتبة وسنوات الخبرة، إضافة إلى بعض الأسئلة التمهيدية لموضوع الدراسة.
- **محاور الاستمارة:** تضمنت الاستمارة أربعة محاور اشتملت على ثمانية وعشرون سؤالاً موزعين كالتالي:
 - المحور الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها. بمرحلة الأشركة المعرفية والذي يشتمل على ثمانية أسئلة؛
 - المحور الثاني: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها. بمرحلة الإخراج المعرفي والذي يشتمل على خمسة أسئلة؛
 - المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها. بمرحلة المزج المعرفي، حيث يشتمل هذا المحور على سبعة أسئلة؛
 - المحور الرابع: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها. بمرحلة الإدخال المعرفي، ويشتمل على ستة أسئلة.

¹ هاني عرب، المرجع السابق، ص 89.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، المرجع السابق، ص 63.

³ رنجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص 95.

⁴ هاني عرب، المرجع السابق، ص 89.

وتسمى الاستمارة المتبناة في هذه الدراسة استمارة الاختيارات متعددة (*questionnaires à choix multiples: QCM*)، والتي تحدد قائمة من العبارات التي تعكس الإجابات الممكنة، وعلى المجيب اختيار واحدة أو أكثر من الإجابات المقترحة في القائمة. فهي مناسبة للاستقصاءات الموجهة وذات الهدف الواضح رغم تطلبها مجهود كبير في عملية تحديد العبارات والاختيارات المناسبة. وقد راعينا في إعدادها:

- تحديد قائمة موضحة بدقة لكل الإجابات المتوقعة والمطلوبة؛
- ترك حرية اختيار الإجابة أو الإجابات المناسبة للمجيب من دون أي تحديد.

ويعود اختيارنا لهذا النوع من الاستمارات للنقاط التالية:

- ضمان سرعة الإجابة للمجيب وسهولة معالجة الإجابات للباحث؛
- التحديد الدقيق للإجابة في محتواها وكذا شكلها؛
- ملائمتها لموضوع الدراسة.

3. المعالجات الإحصائية

تخضع غالباً استمارة الاختيارات المتعددة (*questionnaires à choix multiples: QCM*) إلى حساب تكرارات الإجابات على كل عبارة من العبارات بالعدد والنسب المئوية والتي يمكننا فيما بعد تمثيلها على شكل بياني. حيث تُستخدم هذه الطريقة مع المعلومات المجمعة من الأشخاص المعنيين بالاستمارة ونسبة ردودهم وما شابه ذلك¹. وفي حالة الإجابات المتعددة قد يؤدي حسابها إلى أخطاء في التفسير إذا تم حسابها على حسب عدد الإجابات وليس عدد المجيبين. وقد تمت عملية حساب النسب المئوية وإعداد الدوائر النسبية الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستمارة بمساعدة برنامج الإكسل (Excel)، لربح الوقت وتسهيل عملية الحساب.

4. صدق وثبات أداة الدراسة

يُعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه. وفيما يلي عرض لكيفية قياسنا لكل منهما.

يعني صدق أداة الدراسة قدرة استمارة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم تحديده من خلال:

• صدق المحتوى

يهدف هذا النوع من الصدق إلى التعرف على مدى تمثيل المقياس للميدان الذي يقيسه، فقد اعتمدنا في صياغة عبارات الاستمارة على ما تم جمعه من الإطار النظري لها، والدراسة الاستطلاعية والملاحظة، والمقابلات التي قمنا بها مع بداية دراستنا التطبيقية حتى تتناسب العبارات مع ما وضعت لقياسه.

¹ مهارات البحث العلمي، منتدى الجامعات السعودية، ص 13.

• الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

فبعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، وآخرون من جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، ممن يُشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات.

وقد أعدنا استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات ومدى ملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله من إضافة أو حذف حسب ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من محاور الأداة.

وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80%، وتبين من خلال ذلك أنّ معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم حيث طُورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين وعدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

• ثبات أداة الدراسة

فقبل تحليل الاستمارة، يجب التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استعمال الاختبار الأولي لها. وهذا يستدعي توزيع الاستمارة على عدد من الأفراد من خارج أفراد العينة المتصفين بنفس صفات أفراد المجتمع محل الدراسة والذين يمكن استجوابهم ويمكن من خلالها تحديد أغلب الثغرات ونقاط الضعف المتواجدة في الاستمارة. وقد طلبنا منهم استخراج كل انطباعاتهم حول الاستمارة. هذا الاختبار الأولي يسمح بكشف الأسئلة ناقصة الصياغة، الإجابات غير المناسبة، غير المفهومة... ثم إجراء تعديلات على الاستمارة الأولية، فلا يعد ذلك تضييعاً للوقت، بل هي فرصة جيدة لتصحيح الأخطاء قبل التوزيع النهائي للاستمارة.

المبحث الثاني: الدراسة الميرانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني

بعدما عرضنا الإطار المنهجي للبحث، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال محاولتنا عرض كل ما يتعلق بهذه المؤسسة، إضافة إلى تطبيق الدراسة الكمية التي قمنا بها على مفردات العينة المختارة من المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نتيجة الخصوصية التي يتميز بها نشاط المستشفيات عامة، رأينا من المفيد، قبل التطرق المباشر للمؤسسة محل الدراسة، عرض لمحة تاريخية تخص تطور القطاع الصحي في الجزائر. هذا سيساعدنا في الفهم الجيد للدراسة والتمهيد للتعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني، حتى تتمكن فيما بعد من التشخيص الجيد لواقع تنمية معرفة العاملين فيها ومجال الإدارة بالمشاركة بها.

أولاً: مدخل لتطور القطاع الصحي في الجزائر

تعتبر المستشفيات مؤسسات عمومية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تقديم الرعاية الصحية للمواطنين، وفي تقديم الخدمات العلاجية والوقاية من الأمراض، بالإضافة إلى اعتبارها مركزاً لتدريب العاملين الصحيين وإجراء البحوث الحيوية. ولم تكن للجزائر بعد الاستقلال طريقة علمية للتسيير الاستشفائي، بل كانت المستشفيات الجزائرية في حالة من الفوضى بعد رحيل عدد كبير من الكوادر الفرنسية الإدارية، الطبية وشبه الطبية، وهذا ما جعل السلطات تدخل الميدان الاستشفائي بضممان العلاج للجميع وإعادة بعث التعليم الطبي.

وقد تم تسيير هذه المستشفيات إلى غاية 1975 بالقانون الفرنسي للصحة طبقاً للنصوص القانونية الصادرة في 31 ديسمبر 1962، ثم تم تسييرها بقانون الصحة الصادر في 1976 وبعد ذلك بقانون الصحة الصادر في 1985 والمعدل والمكمل بقانون 1990¹.

وقد عرفت المستشفيات في الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم نمواً تدريجياً طفيفاً، حيث قدر عددها بـ: 156 مستشفى وذلك سنة 1962 ليصل إلى 181 مستشفى في سنة 1990 ثم 240 مستشفى عام 2008². ويرجع السبب في هذه الزيادة الضئيلة إلى عدم قدرة الدولة على توجيه استثمارات جديدة في هذا المجال، بالإضافة إلى أن ميزانية الصحة كانت مركزة على تجهيز المستشفيات الموجودة وتطويرها أكثر من زيادة عددها، وذلك رغم تأثير إعادة الهيكلة للبنية الأساسية للصحة، والتي نتج عنها إنشاء قطاعات صحية جديدة كالمستشفيات المتخصصة والمستشفيات الجامعية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 2 شعبان 1418 الموافق لـ 2 ديسمبر 1997 الذي حدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية.

¹ حوالم رحيمية، ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة الجزائرية، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 42، 2009، ص 7.
² المرجع نفسه، ص 8.

ويتفاوت نظام تقديم الرعاية الصحية بدرجة كبيرة من حيث التوزيع المادي والبشري العادل للموارد الصحية بين مختلف جهات الوطن، حيث توجد ثلاثة عشر مؤسسة إستشفائية جامعية والتي لا تزال دون تغيير، في حين أن بعض وحداتها قد تم ربطها ببعض القطاعات الصحية والمستشفيات المتخصصة.

ولم تكن التخصصات الموجودة في الجزائر إلى غاية 1998 تلبى الاحتياجات الصحية للمواطنين، وأمام هذا الوضع لاحظ الخبراء ضرورة الاهتمام أكثر بالجانب الصحي للمواليد الجدد والأمهات وقد تم الدعوة إلى ضرورة توفير رعاية صحية أثناء الولادة وبعدها، من خلال توفير قاعات جديدة للولادة والعلاج. وهذا ما دفع الدولة إلى إنشاء ستة عشر مؤسسة إستشفائية متخصصة في صحة الأم والطفل.

وقد عُرف النظام الصحي منذ الاستقلال بثلاثة مميزات أساسية هي:¹

- تقديم الرعاية المجانية منذ جانفي 1974، وهذا ما جعل لكل مواطن الحق في الحصول على الرعاية الصحية وقت الحاجة؛

- إصلاح التعليم الطبي بما يضمن تحسين نوعية التعليم وتلبية حاجة المستشفيات بعدد كبير من الممارسين الطبيين في مختلف التخصصات؛

- توسيع نطاق التغطية الصحية من خلال إنجاز عدة مرافق صحية، وخاصة المستشفيات والهياكل خفيفة الوزن كالعيادات الشاملة والمراكز الصحية وذلك لتحقيق ثلاث مهام أساسية هي الرعاية، التدريب والبحث.

وفي سنة 2007 تمت إعادة هيكلة جديدة لمؤسسات الصحة نتج عنها إنشاء ما يسمى بالمؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى سنة 1428 الموافق لـ 19 ماي سنة 2007²، والذي يعتبر في مادته الثانية المؤسسات الإستشفائية كمؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتوضع تحت وصاية الوالي. وتتكون هذه المؤسسات وفقا للمادة الثالثة من هذا المرسوم، من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، وتغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات. وتحدد الموجودات المادية للمؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. وحسب المادة التاسعة والعشرين من نفس المرسوم فإن هذه المؤسسات تحصل على إيراداتها من عدة مصادر، هي: إعانات الدولة، إعانات الجماعات المحلية، الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا وذوي الحقوق، التعاضديات، المؤسسات ومؤسسات التكوين، المخصصات الاستثنائية، الهبات والوصايا، الإيرادات المختلفة، الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة وتعويزات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.³

¹ حوالم رحمة، المرجع السابق، ص 9.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 2007/33، الصادرة في: 20 ماي 2007 الموافق لـ: 3 جمادى الأولى 1428، ص 10.

³ المرجع نفسه، ص 13-14.

وتتمثل مهام المؤسسات العمومية الإستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛
- ضمان حفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

وطبقا للمادة الخامسة من نفس المرسوم السابق الذكر رقم 07-140¹، فإنه يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

أما المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والتي تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج تغطي مجموعة من السكان، فهي تتكفل بـ: الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص الأمراض، العلاج الجوارى، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان، المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية والمساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم².

ثانيا: تقديم للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني

المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وهي تحت وصاية الوالي، وتعد من أهم الإنجازات الحيوية بدائرة رأس الوادي بولاية برج بوعريريج، لأن هذه الأخيرة لم تكن تحتوي إلا على عيادة متعددة الخدمات أنشأت سنة 1978 وبها ثمانية أسرة للتوليد فقط، حيث كانت بقية الاختصاصات موكلة إلى ولاية سطيف. إلى أن جاءت فكرة إنجاز هذا المشروع الطبي الذي يعمل على تلبية حاجيات المواطنين. وقد بدأت أشغال البناء والتجهيز الكلي لها في أفريل 1982 من طرف مجموعة المؤسسات البلجيكية (*Groupement d'entreprises Belges pour l'Algérie, GEBA*)، التي تضم المؤسسات التالية:

- *La S.A. Compagnie François d'entreprises (C.F.E);*
- *Bâtiments et ponts;*
- *Entreprise Maurice Delens;*
- *Six-construct international.*

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 2007/33، المرجع السابق، ص 11.

² المرجع نفسه، ص 11.

وقدرت تكلفة البناء بـ 19673149 دينار جزائري على مساحة 11975 متر مربع. وتم التدشين في 10 أكتوبر 1985 من طرف وزير الصحة والسكان ومدير القطاع الصحي لولاية برج بوعريريج ووالي الولاية. وكانت بداية العمل فيها بصفة رسمية في 01 جانفي 1986، حيث تكوّن أول طاقم طبي يبدأ العمل فيها من بعثة مجرية استُدعيت للعمل في سبتمبر 1985، والتي تتكون من ثلاثة أطباء مختصين في الجراحة العامة، طبيين مختصين في جراحة الأنف والحنجرة، طبيب مختص في أمراض النساء والتوليد وآخر مختص في الأشعة وأخصائي في التخدير والإنعاش. إضافة إلى طبيب من جنسية سورية مختص في أمراض النساء والتوليد وطبيب جزائري في نفس الاختصاص وآخر مختص في طب العيون وأخصائي في الأشعة.

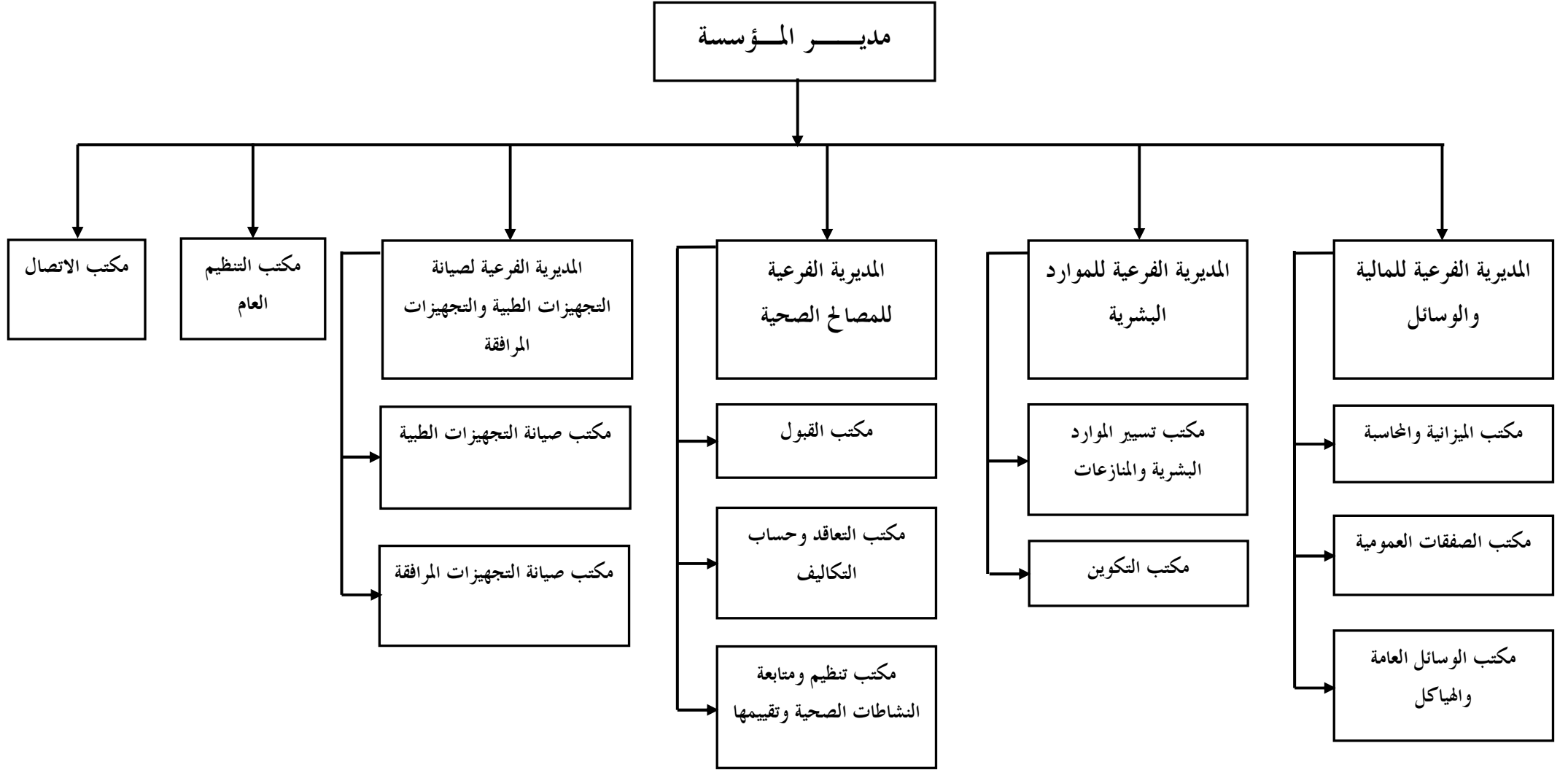
وتقع هذه المؤسسة على بعد 39 كلم من ولاية برج بوعريريج وهي تغطي 12 بلدية، وتقدم خدماتها إلى أكثر من 176249 نسمة

وتعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية للشهيد محمد بناني واحدة من المؤسسات العمومية التي تقدم الخدمات للمواطنين، وتستمد مواردها من مساهمات صندوق الضمان الاجتماعي وكذا ميزانية الدولة باعتبار أنها تابعة لأماكها، ويُعتبر عمالها تابعين إلى قطاع الوظيف العمومي والبالغ عددهم 340 عامل. حيث تتكفل بالتغطية الصحية للمواطنين خصوصا على المستويات المحلية.

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني

يُعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لخدمة أهداف أي مؤسسة، وهو عبارة عن شكل توضيحي لمختلف المستويات الوظيفية والعلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة. ويشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسة على المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للمصالح الصحية والمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، وهذا كما يوضحه الشكل رقم (7.3). وترأس هذه المؤسسة مديرة بمساعدة ثلاثة مساعدين. بمنصب مساعد مدير، مع العلم أنّ عدد العاملين في السلك الإداري يقدر بـ: ثمانية وعشرون عامل.

الشكل رقم (7.3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المعطاة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

أ. المديرية: يتم تعيين المديرية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، حيث تكون المسؤولة عن السير الحسن للمؤسسة فهي تُعتبر:

- ممثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- الأمر بالصرف في المؤسسة؛
- المسؤول عن تحضير مشاريع الميزانيات التقديرية؛
- المسؤول عن التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
- المسؤول عن تنفيذ مداورات مجلس الإدارة؛
- المسؤول عن إعداد التقرير السنوي عن نشاط المؤسسة وإرساله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه؛
- إبرام كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛
- ممارسة السلطة السلمية على العاملين الخاضعين لسلطته؛
- تعيين جميع العاملين في المؤسسة باستثناء العاملين الذين تقرّر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- تقييم جميع العاملين في المؤسسة عن طريق التقيط الفردي لكل عامل، وذلك من خلال تقارير يرفعها رؤساء المصالح تتضمن نسبة التغيب، مردودية العمل والالتزام في العمل وغيرها؛
- يمكنه تفويض إمضاءها تحت مسؤوليتها لمساعديه المقربين.

ويُلحق بالمديرية مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال بحيث:

● **مكتب التنظيم العام:** يقوم هذا المكتب بعدة مهام من شأنها تنظيم العمل داخل المؤسسة والتنسيق بين المصالح الإدارية والاستشفائية مع الإدارة، وكذا تنظيم العلاقات بين المصالح المختلفة، ومن بين هذه المهام نذكر:

- تسجيل البريد الوارد والصادر وعرضه على المدير؛
 - الاحتفاظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر؛
 - إعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الاستدعاءات الخاصة بهذه الاجتماعات؛
 - توزيع البريد على مختلف المصالح المعنية مثل التعليمات والمناشير.
- **مكتب الاتصال:** يعتبر هذا المكتب ذو أهمية كبيرة، فهو يهتم بـ:
- إعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة؛
 - استقبال البريد الإلكتروني من المؤسسات ذات الصلة مثل وزارة الصحة ومديرية الصحة لولاية برج بوعرييج؛
 - تركيب الشبكات وصيانتها؛

- مساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
- ب. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تهتم هذه المديرية بتسيير الميزانية وإبرام الصفقات مع مختلف الموردين لتمويل المؤسسة بمختلف اللوازم مثل الأدوية، المعدات الطبية، المواد الغذائية، مواد التنظيف والتطهير والأفرشة، كما تهتم بالسهر على أمن المؤسسة، والاهتمام بصيانة جميع التجهيزات والهيكل الموجودة في المؤسسة، وتضم هذه المديرية ثلاثة مكاتب أساسية هي:
- مكتب الميزانية والمحاسبة: الذي يقوم بتسيير الميزانية وذلك من خلال مسك حسابات المؤسسة وتقسيم الاعتمادات المالية المخصصة لكل عنوان من عناوين الميزانية على العناصر المكونة له، حيث تقسم الميزانية إلى تسعة عناوين هي:

 - نفقات الموظفين والتي تتضمن أجور كل من الأطباء، شبه الطبيين، الإداريين والأعوان المؤقتين؛
 - نفقات التكوين والتي تتضمن نفقات تكوين الأطباء، شبه الطبيين والإداريين، بالإضافة إلى مصاريف تنظيم الأيام الدراسية؛
 - نفقات التغذية المتمثلة في نفقات الأكل والشرب؛
 - نفقات الأدوية والمواد الأخرى ذات الاستعمال الطبي؛
 - نفقات الأعمال الوقائية؛
 - نفقات العتاد والأدوات الطبية؛
 - نفقات صيانة الهياكل الصحية؛
 - نفقات أخرى للتسيير، مثل تسديد فواتير استهلاك الماء والكهرباء وغيرها؛
 - نفقات الخدمات الاجتماعية.

- كما يقوم هذا المكتب باستلام الفواتير من شعبة التمويل وفحصها، وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف المؤسسة العمومية الإستشفائية ومتابعة وضعيتها المالية. ويضم هذا المكتب بدوره مكتبين هما مكتب المحاسبة المالية ومكتب المحاسبة المادية:
- ◀ مكتب المحاسبة المالية والذي يقوم بعدة وظائف هي:

 - تحضير الميزانية وتجهيزها قصد عرضها أمام مجلس الإدارة لمناقشتها والمصادقة عليها؛
 - إعداد الوضعية المالية لكل ثلاثي، والتي تحتوي التزامات الأمر بالصرف والتسديد؛
 - إنجاز حوالات الدفع لمختلف الممولين وإرسالها إلى خزانة المؤسسة للتسديد؛
 - متابعة كل وضعيات الحوالات المنجزة لدى خزانة المؤسسة؛
 - مراقبة وتصحيح الأخطاء التي تحصل في الفواتير؛
 - الإطلاع على وضعيات تسيير الفواتير أو الحوالات من خلال وثيقة تثبت التسديد، تسمى شهادة التسديد؛

- ترقيم الحوالات بمختلف أنواعها من العنوان الأول إلى العنوان التاسع للميزانية؛
 - تحويل الاعتمادات المالية في نفس العنوان من الميزانية في نهاية السنة، ويتم ذلك عند حدوث فائض أو عجز في عنصر من عناصر أحد العناوين، وفي حالة نقل مبلغ معين من عنوان إلى آخر يتم عرض هذا التعديل على مجلس الإدارة الذي وبعد المصادقة عليه من طرف رئيس مجلس الإدارة، يتم إرساله إلى والي الولاية للمصادقة عليه ومن ثم يتم إرساله إلى الوزارة الوصية، حيث تقوم بتعديل الميزانية التي تصادق عليها مديرية الصحة، ثم يتم تطبيق هذه التعديلات؛
 - إعداد الحساب الإداري، والذي يضم اعتمادات الميزانية في بداية السنة والمعدة من طرف وزارة الصحة والسكان ووزارة المالية، كما يضم التعديلات (التحويلات) التي تحدث في الميزانية، ويضم أيضا تسديد الفواتير بالإضافة إلى المبالغ المتبقية في عناوين الميزانية.
 - ◀ مكتب المحاسبة المادية والذي يهتم بإعداد جميع العمليات المحاسبية المتعلقة بالمحاسبة المادية كإعداد جداول الإيرادات والمصاريف مع القيمة النقدية وكمية السلع المتبقية. ومن بين أهم سندات العمل نجد: السجل العام والسجل الإجمالي. وفي نهاية السنة يتم إعداد التسيير المادي الذي يحتوي على كل العمليات المنجزة خلال السنة.
 - **مكتب الصفقات العمومية:** والذي يقوم باستلام طلبات حول الوسائل التي تحتاجها المصالح الإستشفائية والإدارية، والإعلان عن طلبات الشراء في الجرائد وعن طريق الفاكس أو الملصقات. بالإضافة إلى عقد الصفقات مع الموردين فيما يخص العتاد الطبي والإداري، حيث يتم عقد مثل هذه الصفقات حسب الحاجة، ويتم عقد صفقات بصفة دورية كل سنة تخص المواد الاستهلاكية.
 - **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** الذي يقوم بتسجيل جميع المستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسة العمومية الإستشفائية، والمتمثلة في العتاد الطبي والإداري الذي يتم شراؤه، وتسجيل دخول هذه المستلزمات إلى المخزن الرئيسي، حيث يتم وضع رقم جرد وتاريخ لهذه المستلزمات، كما يتم تسجيل خروجها من المخزن الرئيسي إلى المصلحة الموجهة إليها. وبالتالي فهذا المكتب يقوم بإنجاز جدول سنوي لمختلف الأجهزة والتسجيل الشهري في سجل الأعمال، بالإضافة إلى التحكم في صلاية الأعمال وإنجاز جدول أسبوعي لمختلف الإصلاحات الحاصلة، كما يقوم هذا المكتب بمنح مقررات السكن الوظيفي للأطباء.
- إضافة إلى المكاتب المذكورة سابقا يندرج تحت هذه المديرية:
- ◀ مكتب المسير التموييني الذي يتم فيه الإشراف على المواد الغذائية التي تُستعمل في إعداد الوجبات الغذائية اليومية للمرضى. وكما أنه مسؤول عن متابعة أسعار المواد من مختلف الموردين وتحويل كل الطلبات وإعداد مخطط التخزين.
 - ◀ المخزن الرئيسي ويحتوي على كل ما تحتاجه المؤسسة العمومية الإستشفائية حسب نوع السلعة واستعمالها ومن مهامه: تنظيم وتسيير المخزون ومتابعة عمليات التمويين.

◀ مكتب الهيئات التقنية ويهتم هذا المكتب بتنظيم قسم الكهرباء، الترخيص، النجارة وقسم البناء والدهن.
◀ حظيرة السيارات ومن مهامها مسك سجلات السيارات وتسييرها، محاسبة الوقود، إنجاز تقرير سنوي حول السيارات ومراقبة حالتها وحالة قطع غيارها.
◀ قسم النظافة الصحية ويعمل هذا القسم على التخلص من الفضلات المتعلقة بالأعمال الصحية وحماية المياه وتنظيف قنوات الصرف وغيرها.
◀ المغسلة وهي مصلحة كبيرة بها آلات غسيل كهربائية متطورة ذات سعة كبيرة لغسل الأفرشة وأغطية الأسرة وغيرها.

◀ الصيانة العامة وهي مصلحة رئيسية في المؤسسة، فهي تقوم بصيانة كل العتاد والمستلزمات كمصابيح الإنارة والمواسير وأنابيب التدفئة والنوافذ والأبواب والمراحيض وغرف الاستحمام وغيرها.
◀ المطبخ وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الوجبات اليومية للمرضى وحتى عمال المناوبة.

ج. المديرية الفرعية للموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والعمل على تطبيق بنوده المتعلقة بالتوظيف الداخلي أو الخارجي واستغلال المناصب المالية. كما تقوم هذه المديرية بإعداد تقارير شهرية، فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، ووضع مخططات العطل السنوية والمهنية، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة، والقيام بإعداد أجور العاملين الشهرية مع مختلف العلاوات، كما تهتم بتحفيز العاملين من خلال متابعة سلوكياتهم كالحضور أو الغياب، المواظبة أو الانقطاع عن العمل، مستوى مردودية العامل وغيرها. وتهتم كذلك بإصدار إعلانات التوظيف والمسابقات الخاصة بالاختبارات المهنية. وهي تضم المكاتب التالية:

● مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم هذا المكتب بمتابعة القضايا الإدارية والقضايا المتعلقة بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين ضد المؤسسة العمومية الإستشفائية أو لصالحها بالتنسيق مع محامي هذه المؤسسة ومعالجتها وتنفيذ أحكامها عن طريق الأمر بالصرف.

● مكتب التكوين: الذي يهتم بالتكوين المستمر للعاملين، وذلك من خلال خلية تكوين والتي تتكون من المدير المساعد المكلف بالموارد البشرية، طبيب، عامل من الشبه طبي والسكرتيرة. حيث تقوم هذه الخلية بإعداد برنامج سنوي بمشاركة الأطباء يضم المواضيع المراد التطرق إليها والأشخاص المعنيين بهذا التكوين.

كما تضم هذه المديرية مكاتب أخرى وهي:

◀ مكتب الوضعيات المهنية والذي يقوم بحفظ الملفات الطبية والإدارية للعاملين ووثائقهم، والسهر على متابعة حياتهم المهنية من تاريخ التعيين إلى غاية الإحالة على المعاش. كما يقوم هذا المكتب بمراقبة مختلف الوضعيات والمتغيرات كالقيام بإعداد جداول التثبيت (الترسيم) والترقية وإعداد مقررات الترقية والتدرج في رتبة أعلى،

إضافة إلى استقبال المراسلات الخارجية والتمثلة في طلبات التوظيف ودراستها وإجراء المقابلات مع المترشحين للوظيفة (التعيين)، وكذا إعداد مقررات مختلفة أخرى كالاتداب والاستقالة والعزل والشطب وغيرها. إضافة إلى متابعة العطل المرضية وإعداد الوثائق الخاصة بالاستفادة من التعويضات وإعداد محاضر الاجتماعات للجان المتساوية الأعضاء لمختلف الرتب والمجالس التأديبية وتطبيق محتواها والتنسيق مع مصلحة الأجور بتبليغها تتبع المقررات ذات الصلة بالراتب.

◀ مكتب حركة المستخدمين والذي يقوم بمتابعة حركة العاملين اليومية وتنقلاتهم، غياباتهم المبررة وغير المبررة وإعداد مقررات الخصم وإيداعها لدى مصلحة الأجور للتطبيق. كما يقوم بإعداد شهادات العمل والبطاقات المهنية ومقررات التعيين الداخلي عبر المصالح ومتابعة العطل المرضية وعطل الأمومة والعطل بدون راتب إلى غاية نهايتها، والتنسيق مع مكتب الوضعيات المهنية، مكتب الأجور، المراقبة العامة ومكتب التنظيم العام.

◀ مكتب الأجور يهتم بإعداد كشوف الرواتب الشهرية لجميع العاملين والمنح والتعويضات. مهمته إعداد قوائم الأجور للعاملين شهريا وإعداد كشوف الرواتب الشهرية مع إضافة مختلف العلاوات مثل: علاوات المردودية وعلاوات تحسين الخدمة، والتي يتم حسابها طبقا للعلامة الفردية لكل عامل وذلك حسب معدل الحضور، العمل الجاد، الالتزام في العمل ومردودية العمل، بالإضافة إلى منح المناوبة وتطبيق مقررات الخصم الواردة إلى هذا المكتب من مكتب حركة المستخدمين السالف الذكر، ومتابعة وضعيات العاملين الذين أتمت مهامهم بصفة دائمة أو مؤقتة وإيقاف رواتبهم بالتنسيق مع مصالح قابضة الضرائب.

ح. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تقوم هذه المديرية بتقييم مختلف النشاطات الصحية، وإعداد مختلف البرامج كبرامج العمل وبرامج العمليات الجراحية الأسبوعية، بالإضافة إلى السهر على راحة المريض من جميع النواحي من أكل، شرب وإقامة. تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مكاتب هي:

● **مكتب القبول:** يتكفل هذا المكتب بالتحكم في حركة المرضى (إدارة، إقامة وخروج المرضى)، كما يهدف إلى تقديم العدد الفعلي للمعلومات والإحصائيات لأيام الاستشفاء (إعداد الفواتير للمرضى، ومصاريق الإقامة وغيرها). ويتكون هذا المكتب بدوره من عدة مكاتب فرعية هي:

◀ مكتب الاستقبال والتوجيه الذي يهتم باستقبال المرضى، إجراء الفحوص الطبية اللازمة، توجيه المرضى إلى مصالح الاستشفاء المناسبة، المحافظة على النظام بين المرضى والمساعدة في نقل المرضى.

◀ مكتب القبول يقوم هذا المكتب بإدخال المرضى إلى مختلف المصالح الإستشفائية وكذلك التحويلات الداخلية والخارجية مع جميع الولادات والوفيات. حيث يتم تكوين ملف طبي للمريض يتكون من بطاقة القبول وبطاقة الانتساب ويتضمن كل الفحوصات التي قام بها الأطباء مع الملاحظات حول الحالة الصحية للمريض، كما يقوم هذا المكتب بتسجيل خروج المريض من المؤسسة العمومية الإستشفائية بتفصيل كل ما تم إجراؤه

للمريض من فحوصات، أدوية، عمليات جراحية وغيرها خلال فترة مكوثه فيها، ويتم تسجيل كل ذلك في ما يسمى ببطاقة الانتساب.

◀ مكتب التحصيل المالي والمكلف بجمع الإيرادات التي يتم تسديدها إلى المحصل المالي الرئيسي من طرف المحصل المالي الثانوي وهو بدوره يسددها إلى الخزينة وذلك طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 24 جويلية 1989م.

◀ مكتب الفوترة، حيث يقوم عون المكتب بانجاز فاتورة وذلك بعد إطلاعها على عدد الأدوية التي استفاد منها المريض أثناء تواجدته، ويتم ذلك باستعمال جهاز الحاسوب للتمكن من إعداد فاتورة تكاليف إقامة المريض، الذي يتوجب عليه إحضار وثيقة مصادق عليها تحمل رقم ضمانه الاجتماعي وذلك من طرف الصندوق الذي ينتمي إليه، طبقا للبرنامج الجديد لوزارة الصحة المتعلق بكيفية تسديد المبالغ من طرف شركات التأمين للمصالح الإستشفائية.

◀ مكتب المنازعات ويتم فيه القيام بجميع الإحصائيات ويهتم بالمنازعات التي لها علاقة بمكتب الدخول.

◀ مكتب الأرشيف وهو خاص بأرشيف مكتب الدخول حيث يقوم بحفظ جميع الوثائق التي تنتهي الأشغال بها ويتم ترتيب كل الوثائق الرسمية والخاصة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حسب الطريقة الزمنية، وهناك ملفات أخرى مرتبة هجائيا ومحفوظة في علب كارتونية خاصة بالأرشيف.

◀ الحالة المدنية الذي يعتبر من بين الفروع التي يشملها مكتب الدخول والمكلف بتسجيل المواليذ الوفيات.

◀ مكتب الحركة اليومية وهو مكتب خاص بحركة المرضى عبر المصالح الإستشفائية ومراقبة جميع الوثائق الخاصة بالمرضى أثناء إقامتهم بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، ويتم العمل فيه بالتنسيق مع جميع المصالح الإستشفائية.

● **مكتب التعاقد وحساب التكاليف:** يهتم هذا المكتب بتحرير فاتورة المريض من خلال ما تم تسجيله في بطاقة الانتساب، ليقوم بعد ذلك بإرسال الفاتورة لمؤسسة التأمين الخاصة بالمريض. كما يقوم بتسجيل مصاريف الفحوصات والاستشفاء التي تتم يوميا في قسم الاستعجالات.

● **مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها:** يقوم هذا المكتب بإعداد جداول المناوبات الخاصة بالأطباء والمرضى بصفة شهرية، كما يقوم بمتابعة نشاطات المصالح الإستشفائية للمؤسسة وإعداد تقرير بذلك، ليتم إرساله لمديرية الصحة بولاية برج بوعريريج، بالإضافة إلى تقييم نشاط كل مصلحة بصفة شهرية وإعداد تقرير يتم إرساله لمديرية الصحة.

خ. **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** تشمل هذه المديرية على مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة، ويتم في هذه المديرية الإشراف على جميع النشاطات التي تخص مجال صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة لها وذلك من خلال وجود اتصالات مستمرة مع جميع المصالح الإستشفائية.

2. المصالح الإستشفائية والجهاز الطبي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني

يتكون الجهاز الطبي للمؤسسة العمومية الإستشفائية من هيئة طبية مختلفة التخصصات وهيئة تمريض، كما يضم عدة مصالح إستشفائية هي: مصلحة طب الأطفال، مصلحة الاستعجالات، مصلحة الطب الداخلي للنساء وللرجال، مصلحة الولادة، قسم العمليات الجراحية، الرعاية المركزة، مصلحة الجراحة للنساء وللرجال، مصلحة تصفية الدم ومصلحة طب الأطفال حديثي الولادة (*Néonatalogie*) واللذان تم إنشاؤهما سنة 2006. بالإضافة إلى الأقسام التقنية التالية: المخبر المركزي، مصلحة الأشعة، الصيدلية المركزية والمراقبة العامة. وتضم المؤسسة 240 سرير مقسمة على هذه المصالح. كما يضم طابقين، يحتوي الطابق السفلي على مصلحة الطب الداخلي، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الاستعجالات، مصلحة الأشعة، المخبر المركزي والصيدلية. أما الطابق العلوي فيحتوي على مصلحة الولادة، مصلحة الرعاية المركزة، مصلحة الجراحة العامة، مصلحة جراحة العظام وقسم العمليات الجراحية. أ. الهيئة الطبية: تتكون الهيئة الطبية من 31 طبيب يتوزعون على كل المصالح الإستشفائية والأقسام التقنية، والجدول رقم (3.3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3.3): توزيع الأطباء على المصالح الإستشفائية

عدد الأطباء	الوحدات التابعة لها	المصالح الإستشفائية
-طبيب مختص في الطب الداخلي	الطب الداخلي رجال	مصلحة الطب المركزي
-طبيبين في الطب العام	الطب الداخلي نساء	
- طبيب مختص في أمراض القلب والشرابين	وحدة أمراض القلب والشرابين	
-ثلاثة أطباء	وحدة تصفية الدم	
-طبيبة مختصة في طب الأطفال -طبيبة عامة		مصلحة طب الأطفال
-ثلاثة أطباء عامين		مصلحة الاستعجالات
-طبيب مختص في الأشعة		مصلحة الأشعة
-طبيب عام		المخبر المركزي
-مختصة في الصيدلة		الصيدلية
-طبيبتين عامتين	وحدة أمراض النساء	مصلحة الولادة
-طبيبة مختصة في طب الأطفال -طبيبة عامة	وحدة رعاية الأطفال حديثي الولادة	
-أخصائية في التخدير والإنعاش -طبيبين عامين		مصلحة الرعاية المركزة
-طبيب مختص في الجراحة العامة	الجراحة العامة رجال	مصلحة الجراحة العامة
-طبيب مختص في الجراحة العامة	الجراحة العامة نساء	

وحدة جراحة الأنف والأذن والحنجرة	-طبيبة مختصة في أمراض الأنف والأذن والحنجرة
وحدة جراحة الأطفال	-طبيب مختص في طب الأطفال
مصلحة جراحة العظام	-طبيب مختص في جراحة العظام
قسم العمليات الجراحية	-طبيبين مختصين في الجراحة العامة
	-طبيب مختص في جراحة العظام
مكتب الوقاية	-طبيبة عامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المعطاة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

ب. هيئة التمريض: تضم هيئة التمريض 172 ممرضا، والجدول رقم (4.3) يوضح توزيعهم على المصالح الإستشفائية.

الجدول رقم (4.3): توزيع الممرضين على المصالح الإستشفائية

المصالح	الوحدات التابعة لها	الممرضون
مصلحة الطب المركزي	الطب الداخلي رجال	-ممرض حاصل على شهادة دولة علاج عام -ستة ممرضين مؤهلين -مساعد تمريض
	الطب الداخلي نساء	-ممرضين حاصلين على شهادة دولة علاج عام -أربعة ممرضين مؤهلين -أربعة مساعدي تمريض
	وحدة الأمراض الصدرية	
	وحدة أمراض القلب والشرابين	
	وحدة تصفية الدم	- سبعة ممرضين حاصلين على شهادة دولة -ممرضة مؤهلة -مساعدين في التمريض
مصلحة طب الأطفال		-ثلاثة ممرضين حاصلين على شهادة دولة -خمسة ممرضين مؤهلين -مساعد تمريض
مصلحة الاستعجالات		-خمسة ممرضين حاصلين على شهادة دولة علاج عام -أربعة ممرضين مؤهلين -أربعة مساعدي تمريض
مصلحة الأشعة		-تسعة مشغلي أجهزة أشعة حاصلين على شهادة دولة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بالأسسة العمومية (الإستشفائية) الشهيد محمد بناني

المخبر المركزي	- سبعة مخبريين حاصلين على شهادة دولة - أربعة مهندسين تطبيقيين في المخبر
الصيدلية	- محضرين إثنين في الصيدلة حاصلين على شهادة دولة - ممرض حاصل على شهادة دولة علاج عام - ثلاثة ممرضين مؤهلين
مصلحة الولادة	- وحدة أمراض النساء - إحدى عشر قابلة - أربعة مولدات ريفيات - ثلاثة ممرضين مؤهلين
وحدة رعاية الأطفال حديثي الولادة	- قابلة - خمسة ممرضات حاصلات على شهادة دولة رعاية مواليد - أربعة مساعدي تمريض
مصلحة الرعاية المركزة	- خمسة ممرضين حاصلين على شهادة دولة علاج عام - عونيين طبيين في الإنعاش والتخدير حاصلين على شهادة دولة - ممرضين مؤهلين
مصلحة الجراحة العامة	- ممرض حاصل على شهادة دولة علاج عام - مدلكين طبيين حاصلين على شهادة دولة علاج عام - سبعة ممرضين مؤهلين - مساعدي تمريض
الجراحة العامة رجال	- أربعة ممرضين حاصلين على شهادة دولة علاج عام - ممرضة مؤهلة - خمسة مساعدي تمريض
الجراحة العامة نساء	
وحدة جراحة الأطفال	
مصلحة جراحة العظام	
قسم العمليات الجراحية	- إحدى عشرة عون طبي في الإنعاش والتخدير - عشرة ممرضين حاصلين على شهادة دولة علاج عام - عونيين طبيين في الإنعاش والتخدير حاصلين على شهادة دولة - ثلاث ممرضين مؤهلين - ست مساعدي تمريض
جراحة العظام	
المراقبة العامة	- ممرض حاصل على شهادة دولة علاج عام - ممرض مؤهل
مكتب الوقاية	- ممرضين حاصلين على شهادة دولة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على البيانات المعطاة من المديرية الفرعية للموارد البشرية

أما الفنيون فيقدر عددهم بـ: 109 عامل، منهم 77 عامل مهني، أما الأعوان المتعاقدون فيقدر عددهم بـ 32 عامل، موزعين على المصالح الإستشفائية والمديريات الفرعية الثلاثة.

ثالثا: تشخيص واقع تنمية معرفة العاملين والإدارة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة

نحاول من خلال هذا العنصر تشخيص واقع معرفة العاملين والإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الإستشفائية محل دراستنا.

1. واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

من ملاحظتنا لواقع دراسة الحالة تمكنا من اكتشاف بعض ملامح عملية تنمية معرفة العاملين داخل المؤسسة. هذه الآثار ناتجة أساسا عن هدف المهنة المتمثل في الحماية الدائمة والمتزايدة لحياة الأفراد وكذا طبيعة النشاط الطبي محل تخصص المؤسسة والذي بطبيعته نشاط حيوي وديناميكي يتطلب عملية مساندة للأحداث وتراكم للمعارف من أجل تحسين أداء الخدمة للمرضى. عملية التراكم للمعارف هذه، تفرض أسلوب خاص للتعليم يمزج بين ما ينتج عفويا وما تخططه المؤسسة حتى يتم تفادي المخاطر وأداء العمل بشكل جيد. ولا نقصد بالمخطط هنا وجود أكيد لما يسمى بعملية تنمية المعرفة أو إدارتها، إذ من الصعب الجزم أن الثقافة التنظيمية السائدة أو الأسلوب التسييري القائم يوحى بكل الأسس والمناهج التي يتم من خلالها تحويل معرفة العاملين إلى معرفة تنظيمية كما تم عرضها في إطارنا النظري، وإنما تمكنا من إبراز بعض مظاهرها في المؤسسة وذلك من خلال:

- وجود نوع من الحوار والنقاش الجماعي بين الأطباء والمرضى حول مجريات إجراء العمليات الجراحية؛
- لاحظنا مظهر من مظاهر نشر المعرفة، وذلك من خلال مشاركة بعض الأطباء في عدة أيام وطنية ودولية مثل: اليوم العالمي للرضاعة الطبيعية، اليوم العالمي لمكافحة التدخين واليوم العالمي للتبرع بالدم وغيرها. بالإضافة إلى مشاركتهم في عدة مؤتمرات طبية سواء داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية أو خارجها، حيث يقدمون أوراق علمية ويلقون محاضرات حول عدة مواضيع؛
- تُسطر إدارة المؤسسة محل الدراسة برامج تكوينية مرتين في الشهر للأطباء العاملين والمرضى، حيث يتم الإشراف عليها من طرف طبيب متخصص. ويتم تطبيقها في قاعة مخصصة لذلك ومجهزة بكل المستلزمات والوسائل السمعية والبصرية. حيث يستلم المتكونون في نهاية الدورة التكوينية ملخص على شكل وثائق إلكترونية أو كتابية يضم كل ما تم التطرق له في الدورة؛
- تقوم الإدارة وبالتنسيق مع المجلس الطبي بتنظيم بعثات تدريبية على المستوى المحلي أو الدولي للأطباء من أجل تطوير مهاراتهم؛
- إحياء أيام دراسية، حيث تقوم إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية ببرمجة يوم وطني جراحي في نهاية كل سنة، وذلك منذ سنة 2005، يتم التطرف فيه لعدة مواضيع مثل طب الأطفال، الجراحة بالمنظار وداء السكري وغيرها. ويشارك فيه عدة أطباء وأخصائيين من كل الولايات؛

- إعداد إدارة المؤسسة لمشروع الإنترنت لتكون على اتصال دائم مع الوزارة الوصية وباقي المستشفيات في كامل التراب الوطني، وهو مشروع يشارف على الانتهاء من إعداداه؛
- طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية من خلال المشاركة في إجراء العمليات الجراحية، وفي متابعة الحالات المرضية للمرضى، يجعل المرضى يتشاركون ويعملون جماعيا مع الأطباء وهذا ما يجعلهم يلاحظون ويقلدون بعضهم فيما يخص طرق وأساليب أداء العمل وبالتالي يتعلمون من بعضهم.

2. واقع الإدارة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة

هناك مظاهر واضحة للإدارة بالمشاركة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، وقد يكون ذلك نتيجة طبيعة نشاطها أساسا الذي يعتمد على العمل الجماعي والتشارك في أداء المهام. وقد لاحظنا من المقابلات التي تم إجراؤها في المؤسسة محل الدراسة وفي بعض المصالح الإستشفائية وجود:

- الاتصال غير الرسمي الذي يتم فيما بين المرضى، وبين رؤساء الأقسام التي يعملون فيها؛
- وجود نوع من العلاقات الجيدة والصدقات الحميمة بين المرضى نتيجة عملهم المشترك والطويل مع بعضهم، ويظهر ذلك من خلال تعاونهم عندما تكون هناك ظروف خاصة لأحد الزملاء بالعمل في مناوبته؛
- هناك بعض الدورات التدريبية التي يتم إجراؤها في بعض الفترات، وهذا ما يزيد من تعلم العامل ومعرفته؛
- وجود نظام تحفيزي ممزوج بين التحفيز المادي مثل الترقية والمكافآت، والتحفيز المعنوي مثل الاعتراف والشكر عند أداء المرضى لأعمالهم بشكل جيد وبمهارة؛
- لاحظنا وجود مركزية في الإدارة العليا، ولكن هناك نوع من الديمقراطية داخل المصالح والأقسام الإستشفائية؛
- وجود العلاقات الجيدة بين المرضى والصدقات ساهم في خلق نوع من الثقة المتبادلة بينهم؛
- وجود نوع من الحوار المفتوح والحر بين المرضى ورؤساء الأقسام؛
- ونتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة، هناك نوع من التقارب الثقافي فيما بين المرضى تسوده ثقافة التعاون والتي تفرضها طبيعة النشاط في حد ذاته.

المطلب الثاني: تطبيق التحليل الكمي على مفردات العينة في المؤسسة محل الدراسة

بعدما تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة ومن ثم جمعها، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة، حتى يتسنى لنا دراسة الظاهرة.

أولا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشركة المعرفية

يتم التطرق في هذا العنصر إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، والذي يدرس علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشركة المعرفية.

1. العبارة الأولى: " وجود علاقات جيدة بينك وبين زملائك في العمل تساعد على "

- في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة علاقات العمل الجيدة التي تُعتبر أساس الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، في عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة. وقد اقتراحنا لذلك الاختيارات التالية:
- زيادة فرصة حصولك على معلومات تفيدك في العمل، حيث رمزنا لهذا الاقتراح بـ: X_1 ؛
 - تعلم ممارسات جديدة من ملاحظة أداء زملائك لوظائفهم، ورمزنا لهذا الاقتراح بـ: X_2 ؛
 - الاستفادة من المنافسة الإيجابية بينك وبين زملائك لتطوير عملك، حيث رمزنا لهذا الاقتراح بـ: X_3 ؛
 - لا شيء مما سبق والذي رمزنا له بـ: X_4 .

وقد كانت إجابات أفراد العينة على هذه العبارة كما يبينه الجدول رقم (5.3).

الجدول رقم (5.3): دور علاقات العمل الجيدة بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
21.66%	13	X_1
5%	3	X_2
16.67%	10	X_3
0%	0	X_4
6.67%	4	X_1+X_2
13.33%	8	$X_1+ X_3$
5%	3	$X_2+ X_3$
31.67%	19	$X_1+X_2+ X_3$
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (5.3) أن أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة والتي تقدر بـ: 31.67% كانت تشمل الإجابات الثلاثة معا، فأغلبهم يؤيد أن العلاقات الجيدة في العمل تساهم في زيادة فرصة الحصول على المعلومات من الآخرين، والاستفادة من المنافسة الايجابية والتعلم من ملاحظة الغير. في حين أن أفراد العينة الذين أجزموا أن علاقات العمل الجيدة تساهم في زيادة فرصة حصولهم من زملائهم على معلومات تفيدهم في العمل، كانت نسبتهم أيضا عالية مقارنة بالغير حيث قدرت بـ: 21.66%، تليها نسبة المرضين الذين أجابوا بأن علاقات العمل الجيدة تساهم في استفادتهم من المنافسة الإيجابية التي تحدث بينهم من أجل تطوير عملهم والتي تقدر بـ: 16.67%. وحتى المرضين الذين بينوا أن علاقات العمل الجيدة تزيد فرصة حصولهم على معلومات تفيدهم في العمل من زملائهم بالإضافة إلى مساهمتها في استفادتهم من المنافسة الإيجابية فيما بينهم من أجل تطوير عملهم كانت متقاربة مع سابقتها وتقدر بـ: 13.33%. أما بالنسبة لبقية أفراد العينة فتوجههم نحو مختلف الاقتراحات لم يكن مركزا بحيث يؤيد جزء منهم الاختيارين الأول والثاني معا بنسبة 6.67%، ونسبة 5% منهم توجه نحو

الاختيار الثاني والباقي نحو الاختيارين الثاني والثالث. في حين أنّ الاختيار الرابع فلم يكن محل اهتمام أي فرد من أفراد العينة.

2. العبارة الثانية: "صداقتك مع زملائك في العمل تجعلك على اتصال مستمر معهم، وهذا يساهم في"

نحاول من خلال هذا البند معرفة مدى مساهمة الصداقات التي تعكس الاتصالات غير رسمية بين الزملاء في جعلهم يتبادلون معارفهم الضمنية فيما بينهم وبالتالي يولدون معارف ضمنية جديدة. وقد تم اقتراح أربعة اختيارات لذلك هي كالتالي:

- تعلمك منهم أثناء أدائكم للعمل، وقد رمزنا له بالرمز: y_1 ؛
- قدرتك على تقييم عملك من خلالها، حيث رمزنا لهذا الاقتراح بـ: y_2 ؛
- تقليدك لطرق أدائهم للعمل، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: y_3 ؛
- لا شيء مما سبق، وقد رمزنا له بالرمز: y_4 .

وقد أجاب أفراد العينة على هذه العبارة كما يبينه الجدول رقم (6.3).

الجدول رقم (6.3): دور صداقات العمل بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
25%	15	y_1
18.33%	11	y_2
8.33%	5	y_3
0%	0	y_4
23.34%	14	y_1+y_2
3.33%	2	$y_1+ y_3$
6.67%	4	$y_2+ y_3$
15%	9	$y_1+y_2+ y_3$
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من خلال الجدول رقم (6.3) نلاحظ أنّ هناك توجه كبير لأفراد العينة نحو الإجابة الأولى والمتمثلة في أنّ صداقات العمل تساهم في تعلمهم من زملائهم أثناء أداء العمل، وكانت نسبة هذه الإجابات مقدرة بـ: 25%، وتؤكد هذه النسبة أيضا بنسبة 23.34% التي حاول من خلالها المستجوبين إثبات أنّ المرضين يتعلمون من زملائهم أثناء أداء العمل وذلك من خلال استفادتهم من صداقات العمل للتمكن من تقييم عملهم من خلال زملائهم. هذه القدرة على تقييم العمل من خلال الصداقة مع الآخرين تتأكد أيضا لدى 18.33% من أفراد العينة. وتمثل نسبة 15% من مجموع إجابات أفراد العينة الإجابات الثلاثة معا. تليها نسبة 8.33% من مجموع المرضين الذين أجابوا على أنّ صداقات العمل بينهم يجعلهم يقلدون طرق أداء زملائهم للعمل. وتأتي بعد ذلك نسبة 6.67% التي تمثل إجابات عدد من أفراد عينة الدراسة بأنّ صداقات العمل تساهم في جعل المرضين قادرين على

تقييم عملهم من خلال زملائهم وتساعدهم أيضا على تقليد طرق أداء زملائهم للعمل. وكانت أقل نسبة هي 3.33% لإجابات أفراد العينة بأنّ صداقات العمل بين المرضين تساهم في تعلمهم من بعضهم أثناء أداء العمل وتجعلهم يقلدون طرق أداء بعضهم للعمل. أما الاختيار الرابع فلم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد العينة المدروسة.

3. العبارة الثالثة: "تدريبك مع زملائك أثناء العمل يجعلك تنمي معارفك الشخصية بـ"

في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة التدريب في عملية تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ضمنية جديدة لدى العاملين، وقد اقترحنا لذلك الاختيارات التالية:

- ملاحظة طريقة عمل زملائك، وقد رمزنا له بالرمز: Z₁؛
 - التنافس للتعلم من التدريب قبل غيرك، وقد رمزنا لهذا الاقتراح بالرمز: Z₂؛
 - التعلم من أخطائك وأخطائهم، والذي رمزنا له بـ: Z₃؛
 - تقليدك لزملائك، وقد رمزنا له بـ: Z₄؛
 - لا شيء مما سبق، حيث رمزنا له بـ: Z₅.
- وإجابات أفراد العينة على هذه العبارة يبينها الجدول رقم (7.3).

الجدول رقم (7.3): دور التدريب في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13.33%	8	Z ₁
16.67%	10	Z ₂
10%	6	Z ₃
3.33%	2	Z ₄
0%	0	Z ₅
3.33%	2	Z ₁ + Z ₂
6.67%	4	Z ₁ + Z ₃
6.67%	4	Z ₁ + Z ₄
3.33%	2	Z ₂ + Z ₃
8.33%	5	Z ₂ + Z ₄
1.67%	1	Z ₃ + Z ₄
1.67%	1	Z ₁ + Z ₃ + Z ₄
5%	3	Z ₁ +Z ₂ + Z ₃
3.33%	2	Z ₁ +Z ₂ + Z ₄
6.67%	4	Z ₂ + Z ₃ + Z ₄
10%	6	Z ₁ +Z ₂ + Z ₃ + Z ₄
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على بيانات الدراسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ هناك توزيع نوعا ما متقارب وغير مركز لإجابات أفراد العينة. حيث لاقت الإجابة الثانية والمتمثلة في تنافس المرضين للتعلم من التدريب قبل زملائهم اهتماما عالي نسبيا من طرف أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة تقدر بـ: 16.67%. تليها نسبة 13.33% من مجموع إجابات أفراد العينة والتي تؤكد أنّ تنمية وتطوير المعارف الشخصية لأفراد العينة عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل تتم من خلال ملاحظة طريقة عمل هؤلاء الزملاء. في حين كانت نسبة إجابات أفراد العينة الذين بينوا أنّ تنمية وتطوير معارفهم الشخصية عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل يتم عن طريق التعلم من أخطائهم وأخطاء زملائهم تقدر بـ: 10%، وتتساوى مع هذه النسبة - أي 10% - نسبة المرضين من أفراد العينة الذين اعتبروا أنّ تنمية وتطوير معارفهم الشخصية عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل يتم من خلال الاقتراحات الأربعة. أما النسبة 8.33% فتمثل أفراد العينة الذين أثبتوا أنّ تنمية وتطوير معارفهم الشخصية عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل تتم عن طريق التنافس للتعلم من التدريب والتقليد معا. وتمثل نسبة 6.67% من أفراد العينة الذين اختاروا الاقتراح الأول والثالث معا، والمتساوية مع نسبة أفراد العينة الذين اختاروا الاقتراحين الأول والرابع معا، وهي نفس نسبة أفراد العينة الذين اختاروا الإجابات الثانية، الثالثة والرابعة معا. أما باقي أفراد العينة فتوزعوا بنسب منخفضة على باقي الاختيارات، بحيث 5% منهم توجهوا نحو الاختيار الأول، الثاني والثالث، و3.33% منهم اختاروا الاقتراح الأول، الثاني والاقتراح الرابع، ومجموعة أخرى اختارت الاقتراح الأول والثاني معا بنفس النسبة - أي نسبة 3.33% -، وهي نفس نسبة المرضين الذين اختاروا الاقتراحين الثاني والثالث معا، كما مثلت هذه النسبة كذلك توجه أفراد العينة لاعتبار تنمية وتطوير معارفهم الشخصية عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل تتم من خلال تقليدهم. في حين توجه ممرضين اثنين فقط من أفراد العينة، أي ما نسبته 1.67% إلى اعتبار أنّ تنمية وتطوير المعارف الشخصية عند التدريب مع الغير أثناء العمل يتم عن طريق الاقتراحين الثالث والرابع معا بالنسبة للممرض الأول، أما الثاني فبين أنّ ذلك يتحقق عند ملاحظة طريقة عمل الزملاء، التعلم من الأخطاء وعند تقليده لهم. في حين أنّ الاختيار الخامس لم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

4. العبارة الرابعة: "نقلك للعمل في مصالح مختلفة يساعدك على اكتسابك معارف جديدة من خلال"

في هذا البند نحاول معرفة ما إذا كان التناوب الوظيفي يجعل الممرض يكتسب معرفة ضمنية جديدة، وقد تم اقتراح خمسة اختيارات هي كالتالي:

- أدائك لوظائف مختلفة، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: W_1 ؛
- التعلم بملاحظة زملائك في كل مصلحة، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: W_2 ؛
- تقليد مهارات عمل زملائك في كل مصلحة، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: W_3 ؛
- مواجهة مشكلات جديدة ومحاولة حلها، وقد رمزنا له بـ: W_4 ؛
- لا شيء مما سبق، والتي رمزنا له بالرمز: W_5 .

وإجابات أفراد العينة على هذه العبارة يبينها الجدول رقم (8.3).

الجدول رقم (8.3): دور التناوب الوظيفي في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المؤوية	التكرار	البيان
10%	6	W ₁
16.66%	10	W ₂
1.67%	1	W ₃
11.67%	7	W ₄
0%	0	W ₅
6.67%	4	W ₁ + W ₂
6.67%	4	W ₁ + W ₄
11.67%	7	W ₂ + W ₄
3.33%	2	W ₃ + W ₄
3.33%	2	W ₁ + W ₂ + W ₃
3.33%	2	W ₁ +W ₂ + W ₄
1.67%	1	W ₁ +W ₃ + W ₄
3.33%	2	W ₂ + W ₃ + W ₄
20%	12	W ₁ +W ₂ + W ₃ + W ₄
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8.3) أن أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة والمقدرة بـ: 20% يعتبرون أن نقلهم للعمل في مصالح مختلفة فرصة تفتح لهم المجال للأداء وظائف مختلفة، للتعلم. بملاحظة زملاء مختلفين في كل مصلحة والقدرة على تقليد مهارات عملهم وكذا التعلم من مواجهة مشكلات جديدة ومحاوله حلها، كلها تمنحهم ميزة اكتساب معارف جديدة. ويؤيد ما نسبته 16.66% من الممرضين النسبة السابقة في اعتبارهم أن اكتساب معارف جديدة من خلال النقل للعمل في مصالح مختلفة ينتج عن توفر إمكانية التعلم من ملاحظة الزملاء في كل مصلحة. بينما يُرجع ما نسبته 11.67% من أفراد عينة الدراسة سبب اكتسابهم لمعارف جديدة عند نقلهم للعمل في مصالح مختلفة، لتعرضهم لمواقف مختلفة ومواجهتهم لمشكلات جديدة في العمل والسعي للبحث عن حل لها. نفس النسبة السابقة من أفراد العينة يفضلون الاقتراح الثاني والرابع معا كأساس لكسب معارف جديدة، بينما تؤكد ما نسبته 10% أن أداء الممرض لوظائف مختلفة هو المحدد الأساسي لاكتساب معارف مختلفة وجديدة في كل مرة يتم فيها نقل الممرض. وتوزعت اختيارات المجموعة المتبقية من أفراد العينة على اقتراحات مختلفة، حيث ركزت ما نسبته 6.67% من أفراد العينة على الإجابتين الأولى والثانية معا، ونفس النسبة من أفراد العينة توجهت نحو اعتبار الاقتراحين الأول والرابع معا كأحد المسببات المهمة لكسب معارف من عملية النقل. في حين مثلت نسبة 3.33% أربعة مجموعات من أفراد العينة، ركزت المجموعة الأولى على اعتبار نقل الممرضين للعمل في مصالح مختلفة كأساس لاكتسابهم لمعارف جديدة يتم من خلال الإجابتين الثالثة والرابعة معا، المجموعة الثانية اختارت الاقتراحات الأول، الثاني والثالث معا، بينما توجهت المجموعة الثالثة نحو الإجابات الأولى، الثانية والرابعة معا، وركزت المجموعة الأخيرة

على الاقتراح الثاني، الثالث والرابع معا. وفرد واحد من أفراد العينة، أي ما نسبته 1.67%، أكد أن عملية النقل هذه تسمح للممرض بالاستفادة من تقليد الآخرين لكسب معارف، وفرد آخر من العينة يضيف إلى ذلك اكتساب المعرفة الناتج عن الأداء لوظائف مختلفة ومواجهة المشاكل الجديدة وحلها. أما الاختيار الخامس فلم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد العينة.

5. العبارة الخامسة: "تقديم بعض الحوافز يجعلك تطور معارفك الشخصية من خلال"

في هذا البند نحاول معرفة ما إذا كان التحفيز يدفع المرضين لأن يكتسبوا معارف ضمنية جديدة. وقد تم اقتراح ثلاثة اختيارات هي كالتالي:

- تقليد زملائك في العمل، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: J_1 ؛

- ملاحظتهم، والذي رمزنا له بـ: J_2 ؛

- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذه الإجابة بالرمز: J_3 .

إجابات أفراد العينة على هذه العبارة يبينها الجدول رقم (9.3).

الجدول رقم (9.3): دور التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
1.67%	1	J_1
10%	6	J_2
71.66%	43	J_3
16.67%	10	$J_1 + J_2$
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 71.66% كانت تمثل اختيار أفراد عينة الدراسة للاختيار الثالث والذي يتمثل في: لا شيء مما سبق. توجهت ما نسبته 16.67% من المرضين إلى الإجابتين الأولى والثانية معا، فقد اعتبرا أن تحفيزهم على تطوير معارفهم الشخصية يتم من خلال ملاحظة وتقليد زملائهم في العمل. في حين اهتمت نسبة 10% من أفراد العينة بالتعلم بالملاحظة. أما تقليد الزملاء للحصول على معارف شخصية جديدة فقد كانت نسبة اختياره ضئيلة جدا قدرت بـ: 1.67%.

6. العبارة السادسة: "مشاركتك في العمليات الجراحية تجعلك"

في هذا البند نريد معرفة ما إذا كان نمط القيادة الديمقراطية الذي يشجع على المشاركة في العمل يؤدي إلى التعلم بالملاحظة والتقليد، والذي بدوره يساهم في عملية الأشركة المعرفية، وقد تم اقتراح أربعة اختيارات هي:

- تتعلم بعض مهارات الجراحة عن طريق الملاحظة، والذي رمزنا له بـ: H_1 ؛

- تكتسب خبرة من مساعدة الجراح، والذي رمزنا له بـ: H_2 ؛

- تحاول تقليد ما يقوم به الجراح، وقد رمزنا له بـ: H_3 ؛

- لا شيء مما سبق، ورمزنا له بالرمز: H_4 .

وكانت إجابات أفراد العينة على هذا البند كما هو موضح في الجدول رقم (10.3).

الجدول رقم (10.3): دور نمط القيادة الديمقراطي في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
1.67%	1	H_1
25%	15	H_2
0%	0	H_3
41.67%	25	H_4
10%	6	$H_1 + H_2$
1.67%	1	$H_1 + H_3$
11.66%	7	$H_2 + H_3$
8.33%	5	$H_1 + H_2 + H_3$
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الدراسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 41.67% كانت تمثل اختيار أفراد عينة الدراسة للجواب الرابع والذي يتمثل في: لا شيء مما سبق. ويتوجه اختبار 25% من أفراد العينة نحو الإجابة الثانية والمتمثلة في اكتساب خبرة من مساعدة الجراح ومشاركته في العمليات الجراحية. في حين أجاب 11.66% من أفراد العينة بأنهم من مشاركتهم مع الأطباء في العمليات الجراحية يحاولون اكتساب خبرة وتقليد ما يقومون به قصد التعلم أكثر. وقد اعتبر ما نسبته 10% من المرضى أن المشاركة في العمليات الجراحية أساسها تعلم بعض مهارات الجراحة عن طريق الملاحظة واكتساب خبرة إضافية تمكنه من الحصول على مزايا متنوعة. تتوزع بقية أفراد العينة حول اختيارات متنوعة، منها اختيار الإجابات الأولى، الثانية والثالثة معا من طرف ما نسبته 8.33%، بينما توجه فرد واحد من أفراد العينة إلى اعتبار أن مشاركته في العمليات الجراحية تمكنه من تعلم بعض مهارات الجراحة عن طريق الملاحظة، وأضاف فرد آخر على ذلك اعتبارها كفرصة للتقليد. أما الاختيار الثالث فلم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

7. العبارة السابعة: "تعاونك مع زملائك أثناء العمل يُمكنك من"

في هذا البند نحاول معرفة هل أن ثقافة المشاركة والتعاون تجعل العامل يزيد معارفه الضمنية، وقد تم اقتراح

أربعة اختيارات له هي كالتالي:

- ملاحظتهم وتقليدهم لتعلم طريقة أداء العمل، وقد رمزنا له بـ: D_1 ؛

- تعلم مهارات جديدة منهم، والتي رمزنا له بالرمز: D_2 ؛

- الحصول المباشر على معلومات تفيدك في العمل، وقد رمزنا له بـ: D_3 ؛

- لا شيء مما سبق، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: D_4 .

وكانت إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (11.3).

الجدول رقم (11.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.33%	2	D ₁
28.33%	17	D ₂
20%	12	D ₃
0%	0	D ₄
6.67%	4	D ₁ +D ₂
1.67%	1	D ₁ + D ₃
16.67%	10	D ₂ + D ₃
23.33%	14	D ₂ + D ₃ +D ₁
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

في هذا الجدول نلاحظ أن توجه مفردات العينة كان بنسبة أكبر (28.33%) للإجابة الثانية والتي تعتبر أن تعاون المرضين مع بعضهم أثناء العمل يجعلهم يتعلمون مهارات جديدة من بعضهم. ويؤكد ما نسبته 23.33% من أفراد العينة أن التعاون في العمل لا يُمكن فقط من تعلم مهارات، بل بالإضافة لذلك فهو يُعتبر مجال للحصول المباشر على معلومات مفيدة في العمل وفرصة لتعلم طريقة أداء العمل من الملاحظة ومحاولة التقليد. أما النسبة 20% فهي تمثل إجابات أفراد العينة التي تبين أن تعاون المرضين أثناء العمل يحصلون من خلاله وبطريقة مباشرة على معلومات تفيدهم في العمل. هذا ما أكدته نسبة 16.67% من المرضين الذين أشاروا إلى أن التعاون ليس فقط مصدر للمعلومات بل مصدر أساسي لكسب مهارات جديدة. هذه المهارات بالإضافة إلى إمكانية التقليد والملاحظة التي يستفيد من مزاياها المرضين إثر تعاونهم معا كانت محل اهتمام ما نسبته 6.67% من أفراد العينة. وقدرت نسبة اختيار أفراد العينة للإجابة الأولى بـ: 3.33%. وأقل نسبة هي 1.67% والتي تمثل اختيار فرد واحد من أفراد العينة للإجابتين الأولى والثالثة معا. أما الاختيار الرابع فلم يلقى اهتمام أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

8. العبارة الثامنة: "الثقة المتبادلة بينك وبين زملائك تجعلك"

نحاول من خلال هذا البند تأكيد أن ثقة المرضين فيما بينهم تؤدي إلى تشجيعهم على التشارك في معارفهم والتعلم من بعضهم أثناء العمل. وقد اقترحنا لهذا البند الاختيارات التالية:

- تلاحظهم لتتعلم منهم بكل حرية، ورمزنا لهذا الاختيار بـ: R₁؛
- تتعلم منهم أثناء العمل، وقد رمزنا له بـ: R₂؛
- تفضل العمل معهم لزيادة فرصتك للاستفادة منهم، وقد رمزنا له بـ: R₃؛
- تُقلدهم دون التفكير في احتمال رفضهم لذلك، والذي رمزنا له بـ: R₄؛
- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاقتراح بالرمز: R₅.

وكانت إجابات أفراد العينة على هذا البند موضحة في الجدول رقم (12.3).

الجدول رقم (12.3): دور الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.33%	2	R ₁
3.33%	2	R ₂
28.33%	17	R ₃
1.67%	1	R ₄
0%	0	R ₅
3.33%	2	R ₁ + R ₂
21.67%	13	R ₁ + R ₃
3.33%	2	R ₁ + R ₄
3.33%	2	R ₃ + R ₄
11.67%	7	R ₁ + R ₂ + R ₃
1.67%	1	R ₁ +R ₂ + R ₄
1.67%	1	R ₁ +R ₃ + R ₄
16.67%	10	R ₁ +R ₂ + R ₃ + R ₄
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من خلال الجدول رقم (12.3)، تُعتبر نسبة 28.33% من أفراد العينة أنّ الثقة المتبادلة بين المرضين هي أساس لزيادة فرصة استفادتهم من بعضهم من خلال العمل معا. وتوجهت ما نسبته 21.67% من أفراد العينة نحو اعتبار أنّ الثقة المتبادلة بينهم تمنحهم إمكانية ملاحظة زملائهم من دون حساسيات ليتعلموا منهم، وليزيدوا فرصة استفادتهم من بعضهم. في حين تؤكد نسبة 16.67% من أفراد العينة ذلك وتضيف أنّ الثقة تمكن أيضا من تعلم المرضين بكل راحة من بعضهم أثناء العمل ومن تقليد بعضهم من دون التفكير في احتمالات الرفض. وكانت إجابة نسبة 11.67% من أفراد العينة تشمل الإجابات الأولى، الثانية والثالثة معا. أما نسبة 3.33% كانت معبرة لخمس فئات من أفراد العينة، الفئة الأولى اختارت الإجابة الأولى، والثانية اختارت الإجابة الثانية، والثالثة قامت باختيار الاقتراحين الأول والثاني معا، أما الرابعة فتوجهت نحو اختيار الاقتراحين الأول والرابع معا، وقامت الفئة الأخيرة باختيار الاقتراحين الثالث والرابع معا. وأقل نسبة كانت تقدر بـ: 1.67% توزعت على فئات كالتالي: فرد من العينة أجاب بأنّ الثقة المتبادلة بينه وبين المرضين تجعله يقلدهم دون التفكير في احتمال رفضهم لذلك، وفرد آخر اختار الإجابات الأولى، الثانية والرابعة معا، كما قام فرد آخر من العينة بالتوجه نحو اختيار الاقتراحات الأولى، الثالث والرابع معا. أما الاقتراح الخامس فقد تم إهماله من طرف كل أفراد العينة المدروسة.

ثانيا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي

يتم التطرق في هذا العنصر إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، والذي يدرس علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي.

1. العبارة الأولى: "النقاشات التي تحدث بينك وبين زملائك تساعدك على"

في هذا البند نحاول معرفة ما إذا كان أسلوب الاتصال غير الرسمي عن طريق النقاشات الحرة والمفتوحة بين العاملين يحفزهم على تحويل معارفهم الكامنة في عقولهم إلى معارف ظاهرة على شكل أفكار واقتراحات. وقد اقترحنا لهذا البند أربعة اختيارات هي كالتالي:

- تقديم اقتراحات، وقد رمزنا له بالرمز: 'X'؛
 - طرح أفكارك بكل حرية، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز التالي: 'X''؛
 - تطوير أفكارك من خلالها، ورمز له بالرمز: 'X'''؛
 - لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاقتراح بـ: 'X''''.
- وإجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (13.3).

الجدول رقم (13.3): دور النقاشات في مرحلة الإخراج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	6	X'
8.33%	5	X''
21.67%	13	X'''
0%	0	X''''
10%	6	X'+X''
8.33%	5	X'+X'''
21.67%	13	X''+X'''
20%	12	X'+X''+X'''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من ملاحظة الجدول رقم (13.3) نجد أنّ توجه أفراد العينة نحو اعتبار تطوير أفكارهم من خلال زملاء كنتيجة أساسية للنقاشات فيما بينهم حضي بالاهتمام الأكبر، وذلك بنسبة 21.67%، هذا الاهتمام تجسد أيضا بنفس النسبة في فئة المرضين الذين أكدوا هذه الفكرة من خلال إضافة إمكانية طرح الحر للأفكار وتطويرها من خلال الغير كنتيجة حتمية للنقاشات فيما بين زملاء. وتؤكد أهمية النقاشات لدى 20% من المرضين من خلال قدرتها على فتح المجال لطرح الأفكار وتطويرها وكذا تقديم الاقتراحات والاستفادة منها. وأجاب أفراد العينة بأنّ النقاشات التي تحدث بينهم تساعدهم على تقديم اقتراحات بنسبة 10%، وهي نفس النسبة التي تمثل اختيار أفراد العينة للإجابتين الأولى والثانية معا. وكان اختيار أفراد العينة للاقتراح الثاني والذي يمثل طرح أفكارهم بكل حرية يساوي نسبة 8.33%، والتي تمثل أيضا نسبة إجابة أفراد العينة باختيارهم للإجابتين الأولى والثالثة معا. في حين أنّ الاختيار الرابع لم يختره أي فرد من العينة.

2. العبارة الثانية: "دراستك وتحليلك لحالة مرضية مع زملائك تجعلك"

من خلال هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة أسلوب دراسة الحالة في جعل العاملين يقومون بالتحليل والتفكير الجماعي وتبادل الآراء، وبالتالي يُخرجون معارفهم الضمنية خلال التحليل وإعطاء الحلول. وقد اقترحنا لهذا البند الاختيارات التالية:

- تتبادل الآراء معهم، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: 'y'
- تبتكر حلول جديدة لهذه الحالة، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: 'y''
- تشارك في التفكير والتحليل الجماعي لهذه الحالة؛ وقد رمزنا له بالرمز: 'y'''
- تتعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة، وقد رمزنا له بالرمز: 'y''''
- لا شيء مما سبق، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: 'y''''''

وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (14.3).

الجدول رقم (14.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإخراج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	6	y'
3.33%	2	y''
8.34%	5	y'''
16.66%	10	y''''
0%	0	y''''''
1.67%	1	y' + y''
1.67%	1	y' + y'''
3.33%	2	y' + y''''
10%	6	y'' + y''''
3.33%	2	y''' + y''''
5%	3	y' + y'' + y'''
5%	3	y' + y'' + y''''
8.34%	5	y' + y''' + y''''
3.33%	2	y'' + y'''' + y''''''
20%	12	y' + y'' + y''' + y''''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

أكبر نسبة مسجلة في الجدول هي نسبة 20%، وتمثل أفراد العينة الذين أكدوا أنّ الدراسة المشتركة مع الزملاء لحالة مرضية معينة تمكنهم من التبادل المشترك للآراء، من محاولة ابتكار حلول جديدة لهذه الحالة، من التفكير المشترك والتحليل الجماعي وتمكنهم كذلك من تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة. بينما يركز ما نسبته 16.66% على الاختيار الرابع كأفضل نتيجة للتشارك في تحليل الحالات المرضية. كما يؤكد ما نسبته 10% من

أفراد العينة بأنهم يتبادلون الآراء مع زملائهم عند دراستهم وتحليلهم لحالة مرضية ما جماعيا، وهي نفس نسبة اختيار فئة أخرى من أفراد العينة للاقتراحين الثاني والرابع معا. ويتوجه 8.34% من المرضى إلى اعتبار تشاركتهم في التفكير والتحليل الجماعي هو أساس نجاح دراستهم المشتركة للحالات المرضية، ونفس النسبة عبرت من خلالها فئة أخرى من المرضى عن اعتبار الاقتراحات الأول، الثالث والرابع معا كأساس لذلك. واختار ما نسبته 5% من أفراد العينة الاقتراحات الأول، الثاني والثالث معا، في حين توجه آخرون بنسبة 5% إلى اختيار الاقتراحات الأول، الثاني والرابع معا. أما باقي أفراد العينة فتوزعوا بشكل مختلف على الاختيارات المقترحة بحيث أكد ما نسبته 3.33% من المرضى بأنهم يبتكرون حلول جديدة للحالات المرضية التي يدرسونها ويحلونها جماعيا، كما توجهت نسبة مماثلة إلى اختيار الإجابتين الأولى والرابعة معا. نفس النسبة أيضا اختارت الإجابتين الثالثة والرابعة معا، وفئة أخيرة توجهت نحو الإجابات الثانية، الثالثة والرابعة معا. أما الاقتراح الخامس فلم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد العينة.

3. العبارة الثالثة: "عند احساسك بأن مجهوداتك يُعترف بها من طرف المؤسسة يجعلك ذلك"

في هذا البند نحاول معرفة مساهمة الحوافز المعنوية في تشجيع العامل على إظهار معارفه الضمنية من خلال استعمالها لتحسين طريقة العمل وإعطاء حلول وأفكار جديدة. وقد تم اقتراح الاختيارات التالية لهذا البند:

- تحاول إيجاد حلول جديدة وطرق متطورة تخص العمل، وقد رمزنا له بالرمز: S₁؛
- تستخدم مهارتك لتحسين طريقة عملك، وقد رمزنا له بالرمز: S₂؛
- تقترح أفكار جديدة لتطوير العمل، ورمزنا له بالرمز: S₃؛
- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: S₄.

وقد كانت إجابات مفردات العينة موضحة في الجدول رقم (15.3).

الجدول رقم (15.3): دور الحوافز المعنوية في مرحلة الإخراج المعرفي

النسبة المؤوية	التكرار	البيان
21.66%	13	S ₁
15%	9	S ₂
16.67%	10	S ₃
0%	0	S ₄
1.67%	1	S ₁ + S ₂
16.67%	10	S ₁ + S ₃
3.33%	2	S ₂ + S ₃
25%	15	S ₁ + S ₂ + S ₃
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (15.3) هو أن أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة والتي تمثل 25%

توجهت نحو اعتبار الاعتراف وتقدير المؤسسة لمجهودات المرضى كعدم يجعلهم يبادرون لإيجاد حلول جديدة وطرق

متطورة تخص العمل، يحاولون إبراز مهاراتهم للعمل على تحسين طريقة عملهم وتدفعهم لاقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل. كما ركزت ما نسبته 21.66% على اعتبار محاولة إيجاد حلول جديدة وطرق متطورة تخص العمل كنتيجة حتمية للدعم المعنوي الذي توجهه المؤسسة للمرضين من خلال تقييم عملهم والاعتراف بإنجازاتهم. بينما تؤكد نسبة 16.67% من أفراد العينة بأنهم يقترحون أفكار جديدة لتطوير العمل عند إحساسهم بأن مجهوداتهم تُقيم ويُعترف بها. وهي نفس نسبة الإجابات التي توجهت نحو اختيار الاقتراح الأول والثالث معا. ووضحت فئة من المرضين، والتي مثلت نسبة 15%، بأنه عند إحساسهم بأن مجهوداتهم تُقدر ويُعترف بها يقومون بالمقابل بإبراز مهاراتهم لتحسين طريقة العمل. أما اختيار أفراد العينة للإجابتين الثانية والثالثة معا كان بنسبة 3.33%. وأقل نسبة قدرت بـ: 1.67% والتي مثلت اختيار أفراد العينة للاقتراحين الأول والثاني معا. في حين أن الاقتراح الرابع لم يلقى أي اهتمام.

4. العبارة الرابعة: "منحك مكافآت مادية عن أدائك الجيد للعمل تجعلك"

في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة الحوافز المادية في جعل العامل يستعمل معارفه الضمنية في العمل ويظهرها في شكل إبداعات ويطور أفكاره. وكانت الاختيارات المقترحة لهذا البند كالتالي:

- تعمل أكثر، والذي رمزنا له بالرمز: f_1 ؛
- تبذل في عملك، وقد رمزنا له بـ: f_2 ؛
- تقدم أفكار واقتراحات جديدة، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: f_3 ؛
- تستغل كل خبراتك ومهارتك لتحسين أدائك، وقد رمزنا له بـ: f_4 ؛
- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: f_5 .

وكانت إجابات مفردات العينة موضحة في الجدول رقم (16.3).

الجدول رقم (16.3): دور الحوافز المادية في مرحلة الإخراج المعرفي

النسبة المؤوية	التكرار	البيان
5%	3	f_1
5%	3	f_2
18.33%	11	f_3
8.34%	5	f_4
0%	0	f_5
13.33%	8	$f_1 + f_2$
5%	3	$f_1 + f_3$
10%	6	$f_1 + f_4$
1.67%	1	$f_2 + f_4$
5%	3	$f_3 + f_4$
3.33%	2	$f_1 + f_3 + f_4$
3.33%	2	$f_1 + f_2 + f_3$
1.67%	1	$f_1 + f_2 + f_4$

%3.33	2	$f_2 + f_3 + f_4$
%16.67	10	$f_1 + f_2 + f_3 + f_4$
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من ملاحظة الجدول رقم (16.3) نجد أن مختلف النسب مشتتة فيما بين اختيارات أفراد عينة الدراسة ومتقاربة. حيث قدرت أكبر نسبة بـ: 18.33% والتي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم يقدمون أفكار واقتراحات جديدة عند منحهم مكافآت مادية عن أدائهم الجيد للعمل. وتؤكد ما نسبته 16.67% أن الحوافز المادية تدفع المرضين لبذل مجهود أكبر والعمل أكثر، تشجعهم على التميز من خلال الإبداع في العمل، تحفزهم على تقديم أفكار واقتراحات جديدة وتمكنهم من استغلال ما يملكونه من خبرات ومهارات في تحسين أدائهم. بينما توجهت نسبة 13.33% من أفراد العينة نحو اختيار الإيجابتين الأولى والثانية معا. في حين تمت الإجابة باختيار الاقتراحين الأول والرابع معا لفئة قدرت نسبتها بـ: 10%. وأجاب ما نسبته 8.34% من المرضين بأن المكافآت المادية تجعلهم يستغلون كل خبراتهم ومهارتهم لتحسين أدائهم. وتوزعت اختيارات باقي أفراد العينة بشكل مختلف حيث ركزت ما نسبته 5% من المرضين على اعتبار المكافآت المادية دافع لهم للعمل أكثر، وفئة أخرى توجهت نحو اعتبارها أسلوب يشجعهم على الإبداع في عملهم، وآخرون بنفس النسبة يؤكدون على اختيار الاقتراحين الأول والثالث معا، ونسبة أخيرة توجهت نحو اختيار الاقتراحين الثالث والرابع معا. بينما اختارت ما نسبته 3.33% من أفراد العينة الاقتراحات الأول، الثاني والثالث معا، ونفس النسبة من أفراد العينة توجهت نحو اختيار الإجابات الأولى، الثالثة والرابعة معا، ونسبة مماثلة أخيرة ركزت على الاقتراحات الثانية، الثالثة والرابعة معا. فرد واحد من أفراد العينة اعتبر الحوافز المادية فرصة للإبداع ولاستغلال الخبرات والمهارات، وآخر أكد أن هذه المكافآت تحفز على العمل أكثر والإبداع أكثر وإبراز الخبرات والمهارات. في حين أن الاختيار الخامس لم يلقى أي اهتمام من طرف أفراد العينة.

5. العبارة الخامسة: "وجود الثقة المتبادلة بينك وبين زميلك تجعلك"

في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة الثقة في خلق الاستعداد النفسي للعامل لإظهار معارفه الضمنية

لزملائه، دون خوفه من أن يستعملوها ليتفوقوا عليه. وقد تم اقتراح أربع اختيارات لهذا البند وهي:

- تشرح له ما تعرفه حول طريقة العمل، وقد رمزنا له بـ: 'R'؛
- تقدم له نصائح تخص العمل، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: 'R''؛
- تساعد بتقديم أفكار تسهل عمله، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: 'R'''؛
- لا شيء مما سبق، والذي رمزنا له بـ: 'R''''.

إجابات مفردات عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (17.3).

الجدول رقم (17.3): دور الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي

النسبة المؤوية	التكرار	البيان
6.67%	4	R'
18.33%	11	R''
18.33%	11	R'''
0%	0	R''''
8.34%	5	R'+R''
3.33%	2	R'+R'''
13.33%	8	R''+R'''
31.67%	19	R'+R''+R'''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

أكبر نسبة ملاحظة في الجدول هي 31.67%، والتي تمثل نسبة المرضين الذين أكدوا أن شرح طريقة العمل للزملاء، ومساعدتهم من خلال تقديم أفكار ونصائح تمكنهم من الأداء الجيد للمهام تكون في غالب الأحيان بدافع الثقة التي تربط بينهم. في حين يؤكد ما نسبته 18.33% من أفراد العينة بأن توفر الثقة المتبادلة بينهم يجعلهم يقدمون لزملائهم نصائح تخص العمل بشكل مستمر وعفوي في الغالب. كما تثبت نسبة مماثلة من المرضين أن الثقة التي تربط بينهم يجعلهم يتعاونون بتقديم أفكار من شأنها أن تسهل على الغير أداء العمل. أما النسبة 13.33% من المرضين فقد توجهوا لاختيار الإجابتين الثانية والثالثة معا. وتقدر نسبة المرضين الذين اختاروا الإجابتين الأولى والثانية معا بـ: 8.34%، بينما ركزت نسبة 6.67% من أفراد العينة على اعتبار الثقة أساس يجعلهم يوجهون زملائهم ويشرحون لهم ما يعرفونه حول طريقة العمل. ومثلت نسبة 3.33% أفراد العينة الذين اختاروا الاقتراح الأول والثالث معا. أما الاقتراح الرابع فلم يتوجه إليه أي فرد من أفراد العينة.

ثالثا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي

يتم التطرق في هذا العنصر إلى التكرارات والنسب المؤوية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، والذي يدرس علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي.

1. العبارة الأولى: "حدوث نقاشات جماعية تساعدك على"

نحاول من خلال هذا البند معرفة مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي من خلال النقاش الجماعي في إثراء الأفكار واستحداث طرق وأساليب عمل وإنتاج جديدة. وقد تم اقتراح خمس اختيارات لهذا البند، هي:

- مناقشة أفكار الآخرين، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: f'
- استشارة أفكارك، ورمزنا له بالرمز: f''
- توليد أفكار جديدة، ورمزنا له بـ: f'''
- تطوير طرق العمل، ورمزنا له بـ: f''''

- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا له بالرمز: f'''' .

إجابات مفردات عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (18.3).

الجدول رقم (18.3): دور الاتصال غير الرسمي في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	6	f'
3.33%	2	f''
16.66%	10	f'''
20%	12	f''''
0%	0	f'''''
5%	3	$f' + f''$
8.34%	5	$f' + f'''$
5%	3	$f'' + f''''$
8.34%	5	$f' + f'' + f''''$
3.33%	2	$f'' + f'' + f''''$
20%	12	$f' + f'' + f'' + f''''$
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

توجهت أكبر نسبة من أفراد العينة بـ: 20% إلى اعتبار أنّ النقاشات الجماعية هو أفضل أسلوب لتطوير طرق العمل، وهي نسبة مماثلة لنسبة المرضين الذين أكدوا أنّ هذه النقاشات الجماعية داخل المؤسسة تمكنهم من مناقشة أفكار الزملاء، استثارة الأفكار الخاصة، توليد أفكار جديدة وتطوير طرق العمل. بينما توجه 16.66% من أفراد العينة إلى اعتبار أساس الوصول إلى إنتاج أفكار جديدة هو وجود نقاشات جماعية مستمرة بين المرضين، في حين أنّ 10% من أفراد العينة أكدوا أنّ حدوث نقاشات جماعية بين المرضين تفتح لهم المجال لمناقشة أفكار الآخرين والتعلم منها. وتوجهت نسبة 8.34% من مجموعة أفراد العينة إلى اختيار الاقتراحين الأول والرابع معاً، وهذا ما أكدته فئة أخرى وبنفس النسبة - أي 8.34% - مع إضافتها للاختيار الثالث كذلك. بينما اختارت نسبة 5% من المرضين الاقتراحين الأول والثالث معاً، ونسبة مماثلة توجهت نحو اختيار الاقتراحين الثالث والرابع معاً. ومثلت نسبة 3.33% من المرضين الأفراد الذين توجهوا إلى اعتبار أنّ النقاشات الجماعية التي تحدث بينهم تستثير أفكارهم، ونسبة أخرى مماثلة توجهت نحو اختيار الاقتراح الأول، الثاني والرابع معاً. أما الاختيار الخامس فقد كانت تم إهماله من طرف جميع أفراد عينة الدراسة.

2. العبارة الثانية: "تطبيق تعليمات وإجراءات العمل المقدمة لك من رئيسك تجعلك"

في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة الاتصالات الرسمية النازلة في خلق معارف ظاهرة جديدة وتطبيق واستخدام هذه المعارف. وقد تم اقتراح الاختيارات التالية:

- تطور أفكارك حول طريقة العمل، ورمزنا له بـ: S' ؛

- تولد طرق جديدة لتحسين العمل، وقد رمزنا له بـ: S'' ؛
 - تساعدك على تصور طريقة جديدة للعمل، وقد رمزنا له بـ: S''' ؛
 - تؤدي عملك بطريقة صحيحة، ورمزنا له بـ: S'''' ؛
 - لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: S'''''' .
- إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (19.3).

الجدول رقم (19.3): دور الاتصالات الرسمية في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.33%	2	S'
15%	9	S''
3.33%	2	S'''
20%	12	S''''
0%	0	S''''''
1.67%	1	$S'+S''$
3.33%	2	$S'+S''''$
1.67%	1	$S''+S'''$
23.34%	14	$S''+S''''$
1.67%	1	$S'''+S''''$
3.33%	2	$S'+S''+S''''$
3.33%	2	$S''+S'''+S''''$
20%	12	$S'+S''+S'''+S''''$
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أهم الاختيارات التي توجه نحوها أفراد العينة هي الاختيار الثاني والرابع معا، حيث أكد 23.34% من المرضين أن إتباع التعليمات وتطبيق الإجراءات الإدارية تمكنهم من توليد طرق جديدة لتحسين العمل وتؤدي إلى أدائهم للعمل بطريقة صحيحة. كما يؤكد ما نسبته 20% من أفراد العينة بأنهم يؤدون عملهم بطريقة صحيحة عند تطبيقهم الجيد لتعليمات وإجراءات العمل المقدمة لهم من طرف رؤسائهم، وهي نفس نسبة اختيار مجموعة من مفردات العينة للاقتراحات الأربعة الأولى معا. وتوجهت نسبة 15% من المرضين للتأكيد بأن تطبيقهم لتعليمات وإجراءات العمل المقدمة لهم من رؤسائهم تُعتبر سببا في جعلهم يولدون طرق جديدة لتحسين العمل. وتُعبّر نسبة 3.33% عن إجابات أفراد العينة الذين أثبتوا أن تطبيقهم لتعليمات وإجراءات العمل المقدمة لهم من رؤسائهم يجعلهم يطورون أفكارهم حول طريقة العمل، بينما تتوجه فئة أخرى من أفراد العينة ذات نفس النسبة إلى اعتبار أن تطبيقهم لتعليمات وإجراءات العمل المقدمة لهم من رؤسائهم تساعد على تصور طريقة جديدة للعمل. وتركز نسبة مماثلة على الاقتراحين الأول والرابع معا، كما تتوجه فئة أخرى نحو اختيار الاقتراحات الأول، الثاني والرابع معا، وفئة أخيرة تتجه نحو تأكيد الاقتراحات الثاني، الثالث والرابع معا. ويتوزع باقي أفراد العينة

بشكل مختلف حيث يؤكد فرد من أفراد العينة على اختياره للاقتراحين الأول والثاني معا، بينما يتوجه آخر لاختيار الاقتراحين الثاني والثالث معا، ويؤكد الأخير على الاقتراحين الثالث والرابع معا. أما الاقتراح الخامس فلم يتوجه إليه أي فرد من أفراد العينة.

3. العبارة الثالثة: "تدريبك على استخدام برامج ومعدات تكنولوجية حديثة في العمل يجعلك"

في هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة تدريب العاملين على استخدام المعارف الظاهرة التي تمتلكها المؤسسة في توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تعقيدا وتطورا. وقد اقترحنا لهذا البند الاختيارات التالية:

- تفهم كيفية استخدام هذه التكنولوجيا، وقد رمزنا له بـ: 'Z'
 - تُطور طرق وتقنيات عمل جديدة، وقد رمزنا له بـ: 'Z''
 - تساهم في طرح أفكار لتعديل أو ابتكار برامج ومعدات ذات تكنولوجية عالية، ورمزنا له بـ: 'Z'''
 - لا شيء مما سبق، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: 'Z''''
- إجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (20.3).

الجدول رقم (20.3): دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10%	6	Z'
13.33%	8	Z''
18.33%	11	Z'''
0%	0	Z''''
11.67%	7	Z'+Z''
8.33%	5	Z'+Z'''
15%	9	Z''+Z'''
23.34%	14	Z'+Z''+Z'''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

نلاحظ من الجدول رقم (20.3) أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ: 23.34% توجهت نحو التأكيد بأن التدريب على استخدام البرامج والمعدات التكنولوجية يمكنهم من فهم كيفية التحكم فيها، يساعدهم على تطوير طرق وتقنيات عمل جديدة ويجعلهم يساهمون بطرح أفكار لتعديل أو ابتكار برامج ومعدات ذات تكنولوجية أعلى. في حين بلغت نسبة المرضين الذين وافقوا على أن تدريبهم على استخدام برامج ومعدات تكنولوجية حديثة في العمل يجعلهم يساهمون في طرح أفكار لتعديل أو ابتكار برامج ومعدات ذات تكنولوجية عالية ما يقدر بـ: 18.33%. وتؤكد نسبة 15% من المرضين على أهمية الاقتراحين الثاني والثالث معا، بينما أثبتت نسبة 13.33% من أفراد العينة بأنهم يُطورون طرق وتقنيات عمل جديدة عند تدريبهم على استخدام برامج ومعدات تكنولوجية حديثة في العمل. وقدرت نسبة الذين اختاروا الاقتراحين الأول والثاني معا بـ: 11.67%، ونسبة

المرضى الذين أجابوا بأنّ تدريبهم على استعمال برامج ومعدات تكنولوجيا حديثة في عملهم يجعلهم يفهمون كيفية استخدام هذه التكنولوجيا كانت 10%. وفئة أخرى من أفراد العينة ذات نسبة مساوية لـ: 8.33% أكدت على اختيار الاقتراحين الأول والثالث معا. أما الاختيار الرابع فلم يلقى اهتمام أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

4. العبارة الرابعة: "تحفيزك على استغلال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة يجعلك تطور جودة خدماتك الصحية"

في هذا البند نحاول معرفة ما إذا كان تحفيز العاملين على استعمال المعارف الظاهرة يؤدي إلى توليد معارف ظاهرة جديدة. وقد اقترحنا لهذا البند اختيارين هما:

- نعم، ورمزنا لهذه الإجابة بـ: 'm'

- لا، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: 'm''

إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (21.3).

الجدول رقم (21.3): دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6.66%	4	m'
93.34%	56	m''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من ملاحظة الجدول رقم (21.3) نجد أنّ أغلبية أفراد العينة ينفون تأثير تحفيزهم على استعمال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث بلغت نسبة هذه الإجابة 93.34%. في حين قدرت نسبة المؤيدين لذلك 6.66%.

5. العبارة الخامسة: "تشجيعك على التشارك مع زملائك في استعمال المعدات التكنولوجية في العمل يجعلكم تطورون طرق أداء العمل"

في هذا البند نحاول معرفة ما إذا كانت ثقافة المشاركة التي تشجع على التعاون والتشارك في استعمال المعارف الظاهرة تؤدي إلى توليد معارف ظاهرة جديدة. وقد اقترحنا لهذا البند اختيارين هما:

- نعم، ورمزنا لهذه الإجابة بـ: 'W'

- لا، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: 'W''

إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (22.3).

الجدول رقم (22.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
93.34%	56	w'
6.66%	4	w''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

بعد ملاحظة بيانات الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن تشجيعهم على التشارك مع زملائهم في استعمال المعدات الطبية المتطورة يجعلهم يطورون طرق أداء العمل، وكانت نسبة هذه الإجابة تقدر بـ: 93.34%، في حين نجد أن نسبة المعارضين بلغت 6.66%.

6. العبارة السادسة: "عند منحك مسؤوليات جديدة تستعمل ما يتوفر من تقنيات لـ"

نحاول من خلال هذا البند معرفة مدى مساهمة التمكين في جعل العاملين يستعملون المعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة لتوليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطوراً. وقد اقترحنا لهذا البند الاختيارات التالية:

- ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية، وقد رمزنا لهذا الاختيار بـ: H'
- استخدام هذه التقنيات لتطوير تقنيات عمل جديدة، ورمزنا له بالرمز: H''
- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا له بـ: H'''

إجابات مفردات عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (23.3).

الجدول رقم (23.3): دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
43.34%	26	H'
28.33%	17	H''
0%	0	H'''
28.33%	17	H'+H''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

مما تقدمه لنا في بيانات الجدول نجد أن نسبة 43.34% من أفراد العينة توجهت للتأكيد بأن استعمال التقنيات المتوفرة في المؤسسة العمومية الإستشفائية عند منحهم مسؤوليات جديدة يجعلهم يبتكرون طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية، في حين أثبتت نسبة 28.33% من أفراد العينة على المساهمة في تطوير تقنيات عمل جديدة إذا ما منحهم المؤسسة العمومية الإستشفائية مسؤوليات جديدة. نفس النسبة ركزت اختيارها على الإجابة الأولى والثانية معاً. أما الاختيار الثالث فلم يلقى أي اهتمام.

7. العبارة السابعة: "ثقة رئيسك فيك تجعله يُطلعك على أحدث التكنولوجيا المستخدمة عند إجراء العمليات الجراحية لـ"

من خلال هذا البند نحاول معرفة مساهمة الثقة في تبادل، نقل واستخدام المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة، وبالتالي توليد معارف ظاهرة جديد. وقد تم اقتراح الاختيارات التالية:

- تتشارك معه في استعمالها، وقد رمزنا له بـ: 'D'
- تتعلم معه كيفية استعمالها، ورمزنا له بالرمز: 'D''
- تتعاون معه لتطوير طرق استعمالها، الذي رمزنا له: 'D'''
- كل ما سبق، وقد رمزنا له بـ: 'D''''
- لا شيء مما سبق، ورمزنا له بـ: 'D''''''

إجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (24.3).

الجدول رقم (24.3): دور الثقة في مرحلة المزج المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
3.33%	2	D'
3.33%	2	D''
0%	0	D'''
10%	6	D'+D''
3.33%	2	D'+D'''
1.67%	1	D''+D'''
31.67%	19	D''''
46.67%	28	D''''''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الدراسة

من معطيات الجدول يمكننا ملاحظة أن ما نسبته 46.67% اختاروا الإجابة الخامسة، وتليها مباشرة نسبة 31.67% والتي تمثل اختيار أفراد العينة للاقتراح الرابع والذي أثبتوا من خلاله أن ثقة المسؤولين فيهم تجعلهم يتشاركون معهم في استعمال أحدث التكنولوجيات المستخدمة عند إجراء العمليات الجراحية، تمكنهم من تعلم كيفية استعمالها، وتوفر لهم فرصة التعاون معهم لتطوير طرق استخدامها. وتوجهت ما نسبته 10% من أفراد عينة الدراسة نحو اختيار الاقتراحين الأول والثاني معا، بينما أكدت ما نسبته 3.33% من المرضى على أن ثقة رئيسهم فيهم تجعله يشاركونهم في استعمال أحدث التكنولوجيات المستخدمة عند إجراء العمليات الجراحية، وتوجه نسبة مماثلة إلى التأكيد بأنهم يتعلمون مع رئيسهم كيفية استعمال هذه التكنولوجيات، وتركز نسبة أخرى من أفراد العينة على اختيار الاقتراحين الأول والثالث معا. وتمثل النسبة 1.67% نسبة إجابات فرد من العينة باختياره للاقتراحين الثاني والثالث معا. في حين أن الإجابة الثالثة لم يتم اختيارها من طرف أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي

يتم التطرق في هذا العنصر إلى التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، والذي يدرس علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشركة المعرفية.

1. العبارة الأولى: "إطلاعك على العمليات الجراحية التي جرت سابقاً في المستشفى تساعدك على"

نحاول من خلال هذا البند معرفة مدى مساهمة الاتصال الرسمي من خلال سرد التجارب الناجحة للمؤسسة العمومية الإستشفائية فيما يخص طريقة وخطوات إجراء العمليات الجراحية بنجاح في جعل المرضى يستوعبون هذه المعارف الظاهرة، ويتصورون وقوعها فعلاً ليكتسبوا هذه المعارف الظاهرة وتصبح ضمنية لديهم. وقد اقترحنا لذلك أربعة اختيارات هي:

- اكتساب خبرة جديدة، وقد رمزنا لهذه الاختيار بـ: 'E'
 - تنمية معرفتك الشخصية، ورمزنا له بـ: ''E''
 - تعلم بعض المهارات الجديدة، وقد رمزنا له بالرمز: ''''E''''
 - لا شيء مما سبق، والذي رمزنا له بـ: ''''E''''.
- إجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (25.3).

الجدول رقم (25.3): دور الاتصال الرسمي في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	12	E'
31.67%	19	''E''
5%	3	''''E''''
0%	0	''''''E''''''
8.33%	5	E' + ''E''
1.67%	1	E' + ''''E''''
5%	3	''E'' + ''''E''''
28.33%	17	E' + ''E'' + ''''E''''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

يؤكد 31.67% من المرضى على أن إطلاعهم على العمليات الجراحية التي جرت سابقاً في المؤسسة تساعدهم على تنمية معارفهم الشخصية، في حين نجد أن 28.33% من المرضى توجهوا نحو اختيار الاقتراحات الأولى، الثاني والثالث معاً. وأثبتت نسبة 20% من المرضى على أن إطلاعهم على العمليات الجراحية التي جرت سابقاً في المؤسسة العمومية الإستشفائية جعلتهم يكتسبون خبرة جديدة. أما نسبة 8.33% فقد أجابوا باختيار الاقتراحين الأول والثاني معاً. واختارت نسبة 5% من أفراد العينة الإجابتين الثانية والثالثة معاً، وأكدت نسبة مماثلة من المرضى بأنهم يتعلمون بعض المهارات الجديدة من خلال إطلاعهم على العمليات الجراحية التي جرت سابقاً في

المؤسسة العمومية الإستشفائية. أما نسبة 1.67% فقد مثلت اختيار فرد من العينة للإجابتين الأولى والثالثة معا. في حين الاختيار أن الرابع لم يلقى أي اهتمام.

2. العبارة الثانية: "عند عرض حالة مرضية عليك وفق أدوات تكنولوجيا جديدة مثل فيلم وثائقي لتحليلها ودراستها يجعلك ذلك"

يساعد هذا البند في معرفة مدى مساهمة أسلوب دراسة الحالة في فهم واستيعاب المرضين للمعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة، وبالتالي اكتسابهم لبعض الخبرة وتوليد معارف ضمنية جديدة لديهم. وكانت الاختيارات المقترحة لهذا البند كالتالي:

- تفهم وتستوعب المعارف الموجودة فيها، ورمزنا لهذا الاقتراح بـ: C₁؛
 - تولد معارف شخصية جديدة، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: C₂؛
 - تكتسب خبرة جديدة، ورمزنا لها بالرمز: C₃؛
 - لا شيء مما سبق، والذي رمزنا له بـ: C₄.
- ويوضح الجدول رقم (26.3) إجابات أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (26.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	12	C ₁
8.33%	5	C ₂
10%	6	C ₃
0%	0	C ₄
5%	3	C ₁ + C ₂
25%	15	C ₁ + C ₃
5%	3	C ₂ + C ₃
26.67%	16	C ₁ + C ₂ + C ₃
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من خلال هذا الجدول نجد أن أكبر نسبة هي 26.67% والتي تمثل نسبة المرضين الذين بينوا أن عرض حالات مرضية باستعمال الأدوات التكنولوجية تمكنهم من فهم واستيعاب المعارف الموجودة فيها، تساعدهم على تراكمها مع المعارف السابقة من أجل توليد معارف شخصية جديدة، وتجعلهم يكتسبون خبرة جديدة. في حين توجهت نسبة 25% إلى اختيار الاقتراحين الأول والثالث معا. وأجابت نسبة 20% من مرضي عينة الدراسة بأن عرض حالة مرضية عليهم باستعمال أدوات تكنولوجيا جديدة من أجل تحليلها ودراستها يجعلهم يفهمون ويستوعبون المعارف الموجودة فيها. ومثلت نسبة 10% إجابة المرضين الذين أكدوا بأنهم يكتسبون خبرة جديدة عندما يتم عرض حالة مرضية عليهم باستعمال أدوات تكنولوجيا جديدة، في حين بينت نسبة 8.33% من عينة الدراسة أن

تحليلهم لحالة مرضية يتم عرضها باستعمال أدوات تكنولوجية جديدة تمكنهم من توليد معارف شخصية جديدة. ومثلت نسبة 5% إجابة مجموعة من ممرضي العينة باختيارهم للاقتراحين الأول والثاني معا، وهي تمثل نفس نسبة الممرضين الذين اختاروا الاقتراحين الثاني والثالث معا. في حين أن الاقتراح الرابع لم يتم اختياره من طرف أي فرد من أفراد العينة.

3. العبارة الثالثة: "تدربك على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة يساعدك على"

في هذا البند نحاول معرفة مساهمة أسلوب المحاكاة في جعل العاملين يطبقون المعارف الظاهرة، فتطبيق المعارف الظاهرة يؤدي إلى استيعابها من طرف العاملين وتحولها إلى معارف ضمنية جديدة لديهم. وقد تم اقتراح خمسة اقتراحات لهذا البند هي كالتالي:

- تعلم كيفية استخدام هذه المعدات، ورمزنا لهذه الإجابة بـ: 'c'
 - تطبيق طريقة عملها بشكل جيد، وقد رمزنا له بـ: ''c'
 - الفهم الجيد للتقنيات التي تُستعمل فيها، ورمزنا له بالرمز: '''c'
 - اكتساب خبرة جديدة، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: ''''c'
 - لا شيء مما سبق، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: ''''''c'.
- إجابات أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (27.3).

الجدول رقم (27.3): دور أسلوب المحاكاة في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	12	'c'
5%	3	''c'
0%	0	'''c'
1.67%	1	''''c'
1.67%	1	'c'+'''c'
6.67%	4	'c'+''''c'
6.67%	4	'c'+'''c'+''''c'
3.33%	2	'c'+''c'+''''c'
11.66%	7	'c'+''c'+'''c'+''''c'
43.33%	26	''''c'
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من ملاحظة معطيات هذا الجدول، نجد أن ما نسبته 43.33% من الممرضين لا يعتبرون التدريب على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة مفيد لشيء ما. في حين تؤكد نسبة 20% من أفراد العينة بأن تدريبهم على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة يجعلهم يتعلمون كيفية استخدام

هذه المعدات، بينما توجهت نسبة 11.66% من أفراد العينة إلى التأكيد بأن التدريب على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية باستخدام معدات تكنولوجية متطورة يساعدهم على تعلم كيفية استخدام هذه المعدات، يمكنهم من تطبيق طريقة عملها بشكل جيد، يزيد من فهمهم للتقنيات التي تُستعمل فيها، كما تمثل لهم فرصة اكتساب خبرة جديدة. وركزت نسبة 6.67% من المرضى على اختيار الاقتراحين الأول والرابع معا، ونسبة مماثلة توجهت نحو اختيار الاقتراحات الأول، الثالث والرابع معا. وأجابت ما نسبته 5% من المرضى بأن تدريبهم على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة يجعلهم يطبقون طريقة عمل هذه المعدات بشكل جيد. مثلت نسبة 3.33% المرضى الذين توجهوا نحو اختيار الإجابات الأولى، الثانية والرابعة معا. وقُدرت نسبة المرضى الذين أجابوا بأنهم يكتسبون خبرة جديدة عند تدريبهم على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة، بـ: 1.67%، كما مثلت أيضا نفس نسبة المرضى الذين اختاروا الإجابتين الأولى والرابعة معا. في حين نجد أن الإجابة الثالثة لم يتم اختيارها من طرف أي فرد من أفراد العينة.

4. العبارة الرابعة: "تحفيزك لتطبيق واستخدام المعدات الطبية المتوفرة في العمل يجعلك"

من خلال هذا البند نحاول معرفة مدى تأثير عنصر التحفيز في جعل العاملين يطبقون المعارف الظاهرة في العمل، وبالتالي يكتسبون معارف ضمنية وخبرات جديدة. وقد تم اقتراح ثلاثة اختيارات لهذا البند هي:

- تتعلم مهارات جديدة، حيث رمزنا لهذا الاختيار بـ: i_1 ؛
 - تكتسب خبرة جديدة، وقد رمزنا له بـ: i_2 ؛
 - لا شيء مما سبق، ورمزنا لهذا الاختيار بالرمز: i_3 .
- وإجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (28.3).

الجدول رقم (28.3): دور التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6.67%	4	i_1
10%	6	i_2
60%	36	i_3
23.33%	14	$i_1 + i_2$
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

من ملاحظة الجدول، نجد أن ما نسبته 60% من المرضى المستجوبين ينفون مساهمة التحفيز في زيادة خبراتهم أو مهاراتهم، في حين أكدت نسبة 23.33% أنهم يكتسبون خبرات جديدة ويتعلمون مهارات جديدة عندما يتم تحفيزهم على استخدام وتطبيق المعدات الطبية المتطورة في العمل. أما نسبة 10% فقد اختارت الإجابة الثانية، ونسبة 6.67% من أفراد العينة فقد أكدت بأنها تتعلم مهارات جديدة عند تحفيزهم على استخدام الوسائل الطبية المتطورة.

5. العبارة الخامسة: "مشاركتك باستمرار عند إجراء العمليات الجراحية واستعمالك لمعدات متطورة تجعلك تكتسب خبرة جديدة"

نحاول من خلال هذا البند معرفة مدى مساهمة ثقافة المشاركة في جعل العامل يستخدم بصورة متكررة المعارف الظاهرة للمؤسسة مثل المعدات ذات التكنولوجيا العالية، وبالتالي استيعاب المرضى لهذه المعارف لتصبح معرفة ضمنية لدى كل ممرض. وقد تم اقتراح اختيارين لهذا البند هما:

- نعم، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: G' ؛

- لا، ورمزنا لهذه الإجابة بالرمز: G'' .

إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (29.3).

الجدول رقم (29.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
56.67%	34	G'
43.33%	26	G''
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

الملاحظ أن النسبة الأكبر من حجم العينة والبالغة 56.67% يُقرّون بأن مشاركتهم باستمرار عند إجراء العمليات الجراحية واستعمالهم لمعدات متطورة تجعلهم يكتسبون خبرة جديدة. في حين أن النسبة المتبقية نفت اكتسابها لخبرة جديدة عند المشاركة المستمرة في إجراء عمليات جراحية.

6. العبارة السادسة: "تطبيقك لتقنيات عمل جديدة عند منحك وظائف ومسؤوليات جديدة يجعلك"

من خلال هذا البند نحاول معرفة مدى مساهمة التمكين في جعل العامل يكتسب معرفة ضمنية جديدة من استعمال المعارف الظاهرة. وقد تم اقتراح الاختيارات التالية له، وهي:

- تكتسب خبرة في هذا المجال، وقد رمزنا لهذه الإجابة بـ: G_1 ؛

- تتعلم طريقة استعمال هذه التقنيات، وقد رمزنا لهذه الإجابة بالرمز: G_2 ؛

- لا شيء مما سبق، حيث رمزنا له بـ: G_3 .

إجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (30.3).

الجدول رقم (30.3): دور التمكن في مرحلة الإدخال المعرفي

النسبة المؤوية	التكرار	البيان
%21.67	13	G ₁
%33.33	20	G ₂
%0	0	G ₃
%45	27	G ₁ + G ₂
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على بيانات الدراسة

الجدول رقم (30.3) يوضح أنّ النسبة الأكبر من الإجابات والتي تساوي %45 مثلت نسبة المرضين الذين أكدوا بأنّ استفادتهم من الوظائف والمسؤوليات الجديدة الممنوحة لهم من أجل تطبيق تقنيات عمل جديدة تجعلهم يكتسبون خبرة في هذا المجال ويتعلمون طريقة استعمال هذه التقنيات. في حين بلغت نسبة إجابة المرضين بأنّ تطبيقهم لتقنيات جديدة عند تسلمهم وظائف ومسؤوليات جديدة يجعلهم يتعلمون طريقة استعمال هذه التقنيات %33.33، ومثلت نسبة %21.67 المرضين الذين أكدوا اكتسابهم لخبرة عند استفادتهم من الوظائف والمسؤوليات الجديدة الممنوحة وذلك بتطبيقهم لتقنيات جديدة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة فهم العلاقة الموجودة بين الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشركة المعرفية

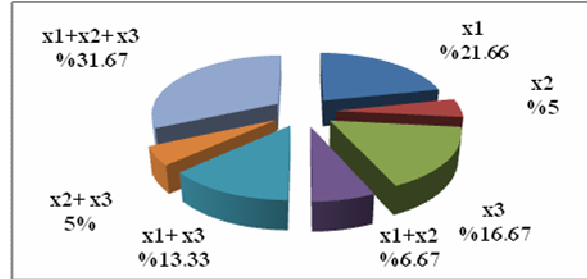
في هذا المحور حاولنا ربط الإدارة بالمشاركة بأول مراحل تنمية معرفة العاملين وهي مرحلة الأشركة المعرفية. ولدراسة هذه العلاقة حاولنا تحليل الإدارة بالمشاركة إلى مجموعة من المحددات للتمكن من معرفة تأثير كل محدد في إطار الأشركة المعرفية.

وقد رأينا في دراستنا النظرية أن من أهم محددات الإدارة بالمشاركة نجد الاتصال. حيث يُعتبر الاتصال العامل الأساسي لنقل المعلومة وحسن توظيفها، حتى يتم استيعابها وتراكمها في أوساط العاملين. وحتى يتم تصور تأثير الاتصال على مرحلة الأشركة المعرفية التي يتم فيها تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية جديدة، تطرقنا إلى الاتصال في أبعاده غير الرسمية حتى يعكس بشكل واقعي تحول المعرفة الضمنية.

من أبرز أبعاد الاتصال، تواجد علاقات جيدة تربط بين الزملاء. فقد أكد أغلب أفراد العينة المدروسة أن هذه العلاقات الجيدة فيما بين المرضى تزيد التفاعل الاجتماعي وتقوي الروابط وتضمن التقارب الفكري والودي فيما بين الزملاء. وغالباً ما تنشأ هذه العلاقات الجيدة كنتيجة منطقية لطبيعة النشاط الذي يفرض عليهم العمل معاً وبشكل جماعي يومياً ولأوقات طويلة ولفترات كبيرة بما يسهل نشوء علاقات حميمة تخلق نوع من التقارب من شأنه أن يضمن تدفق عفوي لأكثر قدر من المعلومات (21.66%) والحصول عليها في التوقيت المناسب بما يضمن حسن استغلالها في مجال العمل ومساهمتها في زيادة معرفتهم به. كما يؤكد المرضى المستجوبون أن هذا التدفق في المعلومات الذي تفرضه العلاقات الجيدة بين المرضى من شأنه أن يقوي التنافس فيما بينهم على تطوير عملهم، من خلال تسابق كل فرد منهم لتحقيق سبق في تطوير نفسه وزيادة مهارته الشخصية ومعارفه الضمنية بما يمكنه من التوظيف الجيد للمعلومات وحسن إنجاز العمل، من أجل تجسيد أدائه الجيد بإنجازات حقيقية، وهذا ما يخلق لدى كل فرد الرغبة في التعلم أكثر واكتساب أكبر قدر من المعارف والمهارات (16.67%). فبالنظر بين هاتين الخاصيتين الأساسيتين للعلاقات الجيدة في العمل (والتي يؤكدها 13.33% من المرضى) - من زيادة في فرصة الحصول على معلومات مفيدة وكذا الاستفادة من المنافسة الإيجابية فيما بين المرضى - يركز أغلب أفراد العينة على إضافة بعد آخر أساسي ينتج عن تواجد علاقات حسنة فيما بينهم وهو التعلم من الملاحظة (31.67%). فالتفاعل الاجتماعي الذي تفرضه طبيعة عمل المرضى والمدعم بعلاقات جيدة تربط بين الزملاء في مختلف الأقسام والمصالح في المؤسسة يسهل عليهم تعلم ممارسات مختلفة ومتنوعة، من خلال الملاحظة المباشرة وغير المقيدة لطرق أداء الزملاء للعمل في

هذه المصالح، خاصة ذوي الخبرات الكبيرة في أداء المهام، مما يمكنهم من التعلم السريع لها وضمان حسن تطبيقها بالطريقة الصحيحة وفي مدة زمنية أقل مما تفرضه تطبيق إجراءات إدارية رسمية.

الشكل رقم (8.3): دور علاقات العمل الجيدة بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية

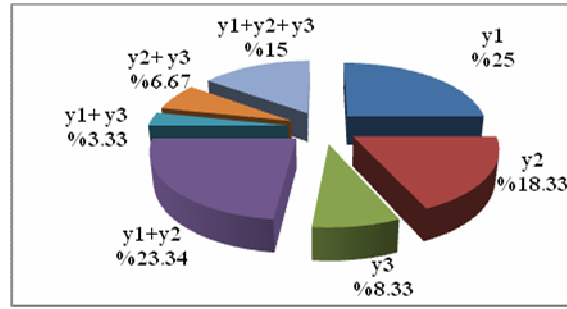


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

وبصفة عامة يمكن القول أنّ أفراد العينة يؤكدون أنّ وجود العلاقات الجيدة بينهم تجعلهم يزيدون فرص حصولهم على معلومات تفيدهم في العمل، وتساهم في تعلمهم لممارسات جديدة من خلال ملاحظة عمل زملائهم وأخيرا تخلق بينهم نوع من التنافس الإيجابي الذي يجعلهم يطورون عملهم من خلال تطوير معارفهم.

من بين مظاهر الاتصال أيضا، نجد روابط الصداقة بين المرضين والتي غالبا ما تنتج عن استمرارية العلاقات الجيدة بينهم. فقد أكد أفراد العينة المدروسة أنّ هذه الصداقات الحميمة بينهم تجعلهم على احتكاك مستمر وتواصل دائم مما يساعدهم على التشارك في تجارب العمل ويكفل تعلمهم المتبادل أثناء العمل لطرق ومهارات أدائه (25%). هذا ما يضمن اكتساب كل فرد منهم لمهارات شخصية ومعارف ضمنية جديدة، وخاصة من زملائهم الأكثر خبرة ومعرفة بالعمل. كما يؤكد المرضون المستجوبون أنّ تعلمهم من بعضهم أثناء العمل يساعد على جعل كل واحد منهم يُقيم مستوى أدائه للعمل من خلال زملائه ويزيد قدرته على مقارنة مهارته ومعارفه بهم مما يدفعه بطريقة عفوية إلى محاولة تحسين مستواه وزيادة معارفه الضمنية ومهارته (18.33%). وبالتوليف بين هاتين الخاصيتين الناتجتين عن صداقات العمل (والتي تؤكد نسبة 23.34% من المرضين) والمتمثلتين في التعلم من الزملاء أثناء العمل والقدرة على تقييم أداء العمل من خلالهم، يضيف المرضون المستجوبون أنّ وجود الصداقات الجيدة بينهم تجعل من التقليد نتيجة منطقية لذلك (15%). فالاحتكاك المستمر والتواصل بينهم يسهل على كل واحد منهم اكتساب مهارات ومعارف زملائه الشخصية من خلال تقليده لطرق عملهم ومحاولة ممارسة عمله بنفس مهارات أدائهم للعمل بدون إثارة حساسيات نفسية أو التأثير السلوكي السيئ على الآخرين.

الشكل رقم (9.3): دور صداقات العمل بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية

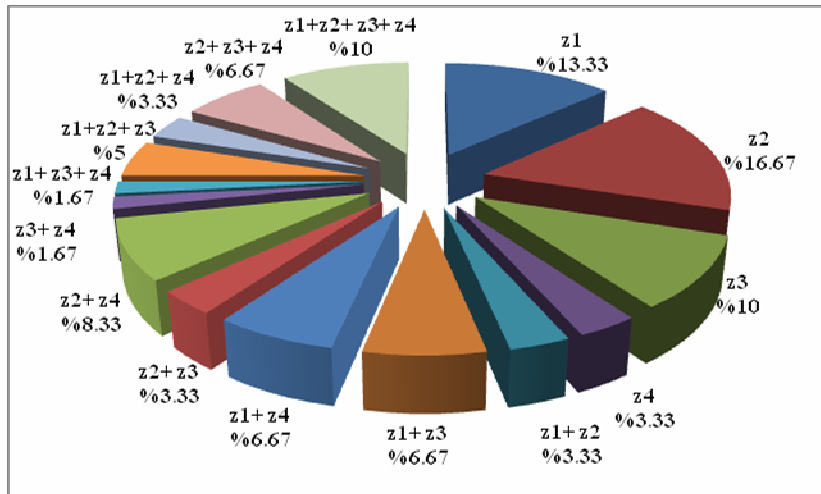


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن أكثر ما تُنشئه الصداقات فيما بين الزملاء هو سهولة التعلم من بعضهم أثناء العمل، كما تمنحهم فرصة تقييم مستوى عملهم من خلال الآخرين وهذا ما يجعلهم يحاولون تحسينه بتعلم مهارات جديدة وزيادة معارفهم الضمنية. ويضيف بعض المرضون أن صداقات العمل تمكنهم من الاستفادة من تقليد طرق أداء الآخرين للعمل في تحسين مستواهم المعرفي.

إضافة إلى الاتصال، يساهم تدريب العاملين باستمرار على مهارات المشاركة في إدارة المؤسسة في تعلمهم وزيادة معارفهم ومهارتهم. خاصة أسلوب التدريب أثناء العمل على مهارات وتقنيات الأداء المباشر للمهام، الذي على أساسه بين أفراد العينة المدروسة أن له آثار مختلفة على سلوكيات العاملين وقدرتهم على الاستفادة منه لتحسين مستوى إدراكهم. فمنهم من يؤكد أنه بحكم طبيعة العمل التي تفرض الحضور المستمر والجماعي للمرضين في نفس المكان والزمان، فالتدريب يجعلهم على اتصال مستمر ويفتح لهم المجال للتعلم المباشر والحر من خلال الملاحظة المباشرة بصفة متكررة في مختلف فترات العمل. فالتدريب الجماعي أثناء أوقات العمل يسهل على المرضين الملاحظة المباشرة لطريقة أداء كل فرد لعمله، والتعلم في كل مرة يلاحظون فيها زملائهم. هذا ما يمكنهم من المتابعة الجيدة والتنمية المتواصلة لقدراتهم بما يتفق مع التطورات التي تحدث في طبيعة العمل وأدواته من دون استثمار إضافي. فالملاحظة تساعدهم على زيادة معارفهم الضمنية بشكل مخطط أو غير مخطط وتطوير مهارتهم الشخصية (13.33%). إضافة إلى ذلك، بين أفراد العينة المدروسة أن تعلمهم بالملاحظة يخلق لدى كل ممرض نوع من التنافس الإيجابي للتعلم والسبق في التعلم قبل الآخرين حتى يكون من المتميزين في إتقان مهارات العمل (16.67%)، فهذا التنافس يزيد لدى كل ممرض الرغبة في التعلم أكثر والاستفادة من الحصول على معلومات ومهارات تكون ضرورية لأداء العمل بشكل أكثر تطوراً وإتقاناً. فالملاحظة والتسابق للتعلم أكثر أثناء التدريب يعتبران فرصة لمحاولة إثبات القدرات والمهارات والاستفادة من التفاعل لاكتساب المعلومات والمعارف اللازمة. وبما أن نجاح كل محاولة ينتج بالضرورة عن معرفة الصحيح واكتشاف وتصحيح الخطأ، فإن ذلك يساعد المرضين على فهم أسباب وقوع الفشل ومحاولة منع حدوثه مرة أخرى، وبالتالي فهم يتعلمون بذلك الطريقة الصحيحة لأداء العمل ويتعلمون أيضاً كيفية تجنب الوقوع في نفس أخطاء زملائهم (10%).

الشكل رقم (10.3): دور التدريب في مرحلة الأشركة المعرفية

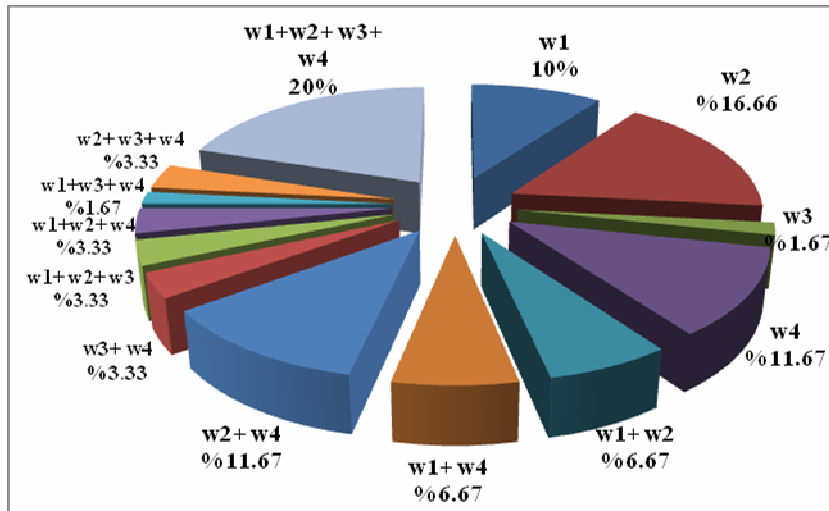


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن تدريب المرضين جماعيا أثناء العمل يجعلهم يكتسبون معارف ضمنية جديدة من خلال التعلم بالملاحظة، التنافس للتعلم قبل الآخرين إضافة إلى التعلم من الأخطاء.

ويعتبر التناوب الوظيفي أيضا من بين أبرز أنواع التدريب في إطار الإدارة بالمشاركة. فقد أكد العديد من أفراد العينة أن نقلهم للعمل في مصالح وأقسام مختلفة يدفع المرضين للخوض في تجارب جديدة ومختلفة وتشجيعهم على ممارسة وظائف متنوعة بمهارات متفاوتة، وهذا ما يساهم في اكتسابهم لخبرات ومعارف ضمنية جديدة ومتنوعة (10%). فالتناوب الوظيفي فرصة لجعل كل فرد يعمل مع أكبر عدد من المرضين، فمجرد ملاحظتهم في العمل تمكن من التعرف على أفكارهم والاستفادة من رؤيتهم المختلفة للعمل والتعلم من تنوع مهاراتهم وتفاوت خبراتهم، فهو بالتالي مجال مهم لاكتساب معارف ضمنية من ملاحظة طريقة عملهم (16.66%). بما يسمح للمرضين بأداء وظائفهم الجديدة بطريقة أكثر دقة وإتقان. كما أن ممارسة المرضين لهذه الوظائف يجعلهم يواجهون مواقف مختلفة ومشاكل جديدة، وبالتالي فرص جديدة لتعلم كيفية حلها، وهذا ما يساهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم (11.67%). وبالمزج بين مختلف نتائج التناوب الوظيفي على تعلم المرضين من أداء المهام الجديدة، من الملاحظة ومن مواجهة المشاكل ومحاولة حلها يؤكد العديد من أفراد العينة المدروسة على إضافة تقليد زملاء العمل (20%) كأسلوب يمكن المرضين من اكتساب معارف ضمنية جديدة.

الشكل رقم (11.3): دور التناوب الوظيفي في مرحلة الأشركة المعرفية

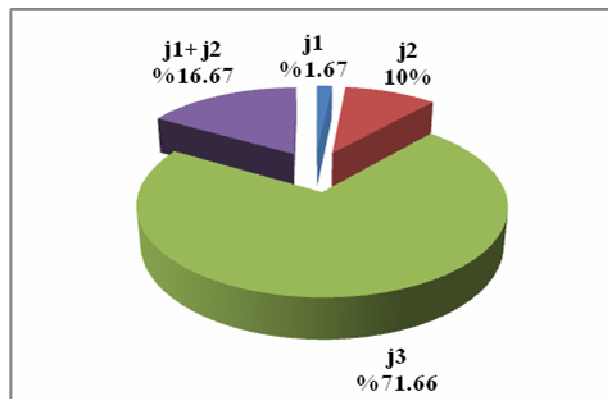


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أنّ أفراد العينة يرون أنّ التعلم بالملاحظة والتقليد، مواجهة مشكلات جديدة ومحاولة حلها وأداء وظائف مختلفة هي أهم الطرق التي يكتسبون من خلالها معارف ضمنية جديدة.

وتمثل تحفيز العاملين على مشاركة زملائهم فيما يملكونه من معارف أمر ضروري، وخاصة من خلال التأثير على مشاعرهم ومعنوياتهم. إلا أنّ أغلب أفراد العينة نفوا ذلك (71.66%) وقد يرجع الأمر إلى أنّهم غير راضين عن نظام التحفيز المعمول به في المؤسسة العمومية الإستشفائية أو أنّه لا يتم تحفيزهم أصلا على مثل هذه الممارسات. في حين أكدت فئة أخرى من المرضين المستجوبين أنّ حصولهم على بعض التحفيز والتشجيعات تجعلهم يتعلمون من ملاحظة وتقليد زملائهم (16.67%) ويكتسبون بذلك معارف ضمنية جديدة ويطورون خبراتهم السابقة.

الشكل رقم (12.3): دور التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

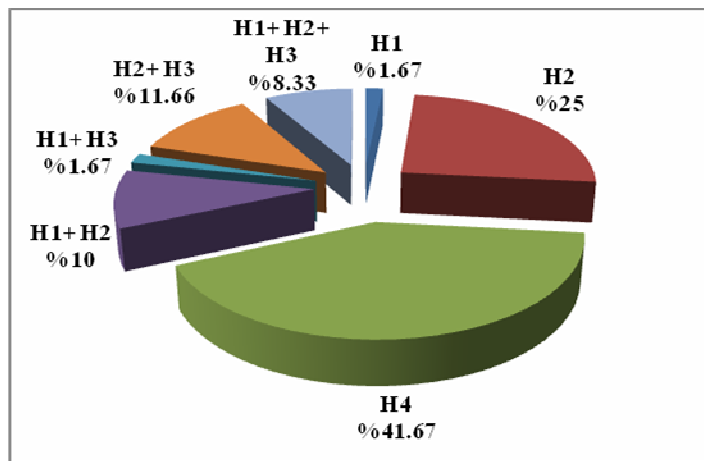
بالإضافة إلى الاتصال والتدريب، يُعتبر النمط القيادي الديمقراطي من المحددات المهمة للإدارة بالمشاركة، فهو يشجع على ضرورة التشارك مع الزملاء والتوجه للعمل الجماعي والاستفادة منه. وحتى يتم تصور تأثير النمط

القيادي الديمقراطي على مرحلة الأشركة المعرفية التي يتم فيها تحول المعرفة من ضمنية إلى ضمنية جديدة، تطرقنا إلى هذا النمط القيادي من خلال الأسس التي يقوم عليها حتى يتم عكس بشكل واقعي تحول المعرفة الضمنية.

تركز القيادة الديمقراطية على تشجيع التشارك في أداء العمل من أجل استفادة جميع العاملين من بعضهم. ورغم أن أهم موقف يتشارك فيه المرضى هو مجال العمليات الجراحية، إلا أن أغلب أفراد العينة المدروسة لم يؤكدوا ذلك (41.67%) فهم يعتبرون أن المشاركة في العمليات الجراحية لا تفيدهم بأي شكل من الأشكال. لكن من جهة أخرى تؤكد فئة أخرى من المرضى المستجوبون على أن مشاركتهم عند إجراء العمليات الجراحية والتي تفرضها طبيعة عملهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية، تسمح لهم باكتساب الخبرة وتعلم ممارسات جديدة (25%) تساعد على المشاركة الفعالة والعمل ببراعة عند إجراء هذه العمليات. فمشاركتهم المستمرة في هذا النوع من العمليات تسمح لهم بتعلم بعض المهارات والمبادئ الأولية للجراحة من خلال ملاحظة أسلوب الجراح في إجراء العمليات. وتركز فئة أخرى على إضافة التعلم بالملاحظة (10%)، وبالمرج بين اكتساب الخبرة والتقليد (11.66%)، نجد أن المرضى يؤكدون أن المشاركة مع الجراح عند إجراء العمليات الجراحية تشجعهم على محاولة التعلم بتقليده قصد اكتساب مهارات الجراحة. بالرغم من أن هذا النوع من التقليد لا يمكن أن يحدث في الواقع إلا أنهم أكدوا على حدوثه، وقد يرجع ذلك إلى أن إجاباتهم لم تكن بتركيز واهتمام كبيرين، وهذا ما يؤكد عدم اهتمامهم أصلا باعتبار التقليد هو الغرض الأساسي من المشاركة في العمليات الجراحية (0%).

وبالتالي فليس هناك اتفاق واضح حول أهمية المشاركة في العمل فيما بين أفراد العينة، لكن من ملاحظتنا لواقع الإجابات يمكننا التوضيح أن اتجاه الأغلبية نحو نفي هذه الأهمية يعود إلى عدم إتاحتهم الفرصة مسبقا للمشاركة الفعلية في هذه العمليات.

الشكل رقم (13.3): دور نمط القيادة الديمقراطي في مرحلة الأشركة المعرفية

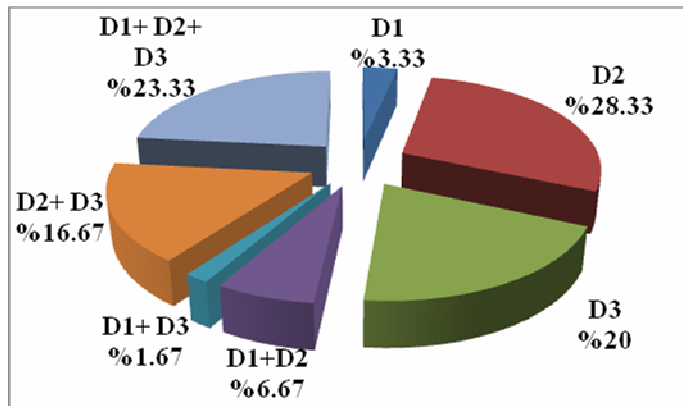


المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن اكتساب الخبرة هو الهدف الأساسي والنتيجة الأهم من المشاركة عند إجراء العمليات الجراحية.

وبغض النظر عن الهدف، فغالبا ما تكون المشاركة في العمل مستوحاة من الإطار الثقافي السائد في المؤسسة، والذي يكون ذو طبيعة مشجعة على التعاون الجماعي لبلوغ الأهداف خاصة في إطار النمط الديمقراطي للقيادة. هذا ما أكدته عدد من أفراد العينة المدروسة حين بينوا أن العمل الجماعي الذي ينتج أساسا عن طبيعة العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية يسمح للمرضين بالتعلم من زملائهم خاصة الأكثر خبرة، لمساعدتهم على أداء العمل بطريقة أكثر مهارة ودقة، هذا ما يسمح بتنمية روح الفريق لديهم وتشجيعهم على التعاون أثناء العمل مع الزملاء والتشارك في تجارب العمل، فيكتسبون بذلك مهارات جديدة (28.33%). كما يؤكد المرضون المستجوبون أن هذا التعاون والعمل في جماعات وفرق يفتح المجال للتدفق المباشر والانسحاب العفوي للمعلومات وسهولة نقلها فيما بينهم بدون عراقيل (20%)، ووصولها في الوقت المناسب لاستخدامها بأنسب الطرق في تحسين طريقة العمل وزيادة معرفتهم به. وبالتوليف بين هاذين الاقتراحين (واللذان أكدهما 16.67% من المرضين) والمتمثلين في تعلم مهارات جديدة والحصول المباشر على المعلومات، نجد أن أفراد عينة الدراسة أضافوا القدرة على الملاحظة والتقليد (23.33%)، التي يكتسبها المرضون نتيجة الاحتكاك الدائم والمستمر فيما بينهم ونتيجة أدائهم للعمل بطريقة جماعية. فيستفيدون منها في اكتساب مهارات ومعارف من ملاحظة طريقة عمل كل زملائهم وخاصة الأكثر خبرة منهم وتقليدهم في كل خطوات العمل.

الشكل رقم (14.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية



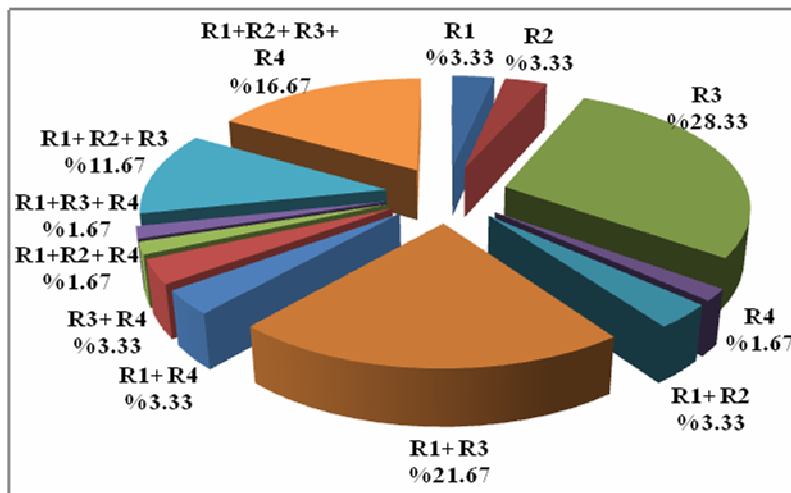
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه أكد أفراد العينة على أن العمل الجماعي المبني على أساس التعاون بين الزملاء يساهم بشكل كبير في تعلمهم لمهارات جديدة من بعضهم أثناء العمل أو من خلال الملاحظة والتقليد، كما يُمكنهم من الحصول المباشر على أكبر قدر من المعلومات القيمة التي تفيدهم في العمل.

وإضافة إلى ثقافة المشاركة تُعتبر الثقة من بين أهم متغيرات نمط القيادة الديمقراطي والذي يُعتبر الأساس الذي تقوم عليه الإدارة بالمشاركة. حيث يؤكد عدد من أفراد العينة أن الثقة المتبادلة بينهم تشجعهم على الحوار الحر وتزيد من الاستعداد النفسي لكل منهم للتشارك مع بقية زملائه في ما يملكه من معارف، وهذا ما يجعل كل ممرض يفضل العمل مع من تتوفر فيهم الثقة المتبادلة حتى يستفيد من التدفق الحر للمعلومات التي تساعد في أداء عمله بشكل متقن

(28.33%) ويزيد من فرص اكتسابه لمعارف جديدة منهم. فالعمل في محيط تسوده الثقة المتبادلة يجعل المرضى على اتصال مستمر ويزيد من التقارب الاجتماعي بينهم مما يجعلهم يستفيدون من الملاحظة المباشرة والحرية لبعضهم (21.67%) ويكتسبون منها قدرا من المعارف الضمنية التي تساعدهم في الفهم الجيد لعملهم وبالتالي أدائه بأحسن الطرق. ويضيف أفراد العينة المستجوبة أن طبيعة العمل الذي يمارسونه والعمل معاً لأوقات طويلة من شأنها أن تقوي الثقة المتبادلة وتشجع التواصل الدائم وتقوي روابط المحبة فيما بينهم، الأمر الذي يجعلهم يتعلمون بسرعة وسهولة من بعضهم أثناء العمل، ويحسنوا مستواهم ويطوروا مهاراتهم ويقدموا خدماتهم للمرضى بأفضل جودة (11.67%). فتوجه المرضى للعمل مع من يثقون فيهم ليزيدوا من فرص اكتسابهم لمعارف جديدة والتعلم منهم أثناء العمل، من ملاحظتهم (كما يؤكدها 16.67% من المرضى) أو من إمكانية تقليد منهم (16.67%)، من شأنه أن ينشئ نوع من الإحساس بالانتماء والتشارك في كل ما تملكه المجموعة، مما يسمح لهم بمحاكاة وتقليد كل الممارسات والمهارات التي يمتلكها زملاؤهم دون معارضتهم لذلك.

الشكل رقم (15.3): دور الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

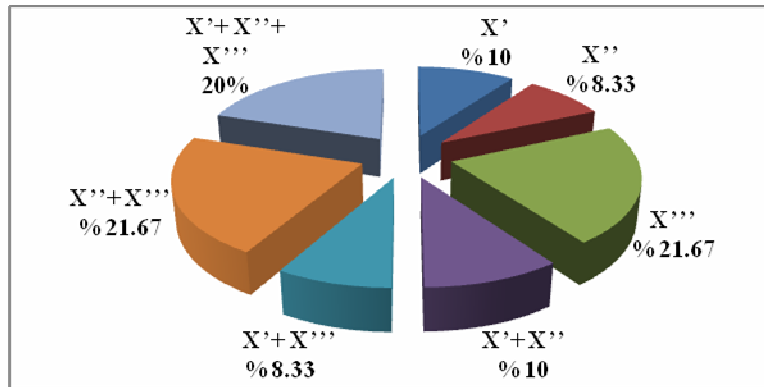
لذلك يمكن القول أن الثقة المتبادلة فيما بين المرضى والتي تنشأ نتيجة التقارب الذي يحدث بينهم تجعلهم يفضلون العمل الجماعي حتى تتسنى لهم فرصة الاستفادة والتشارك في مهارات ومعارف بعضهم، كما تسهل لهم التعلم بملاحظة بعضهم بكل حرية ودون معارضة.

ثانياً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي

في هذا المحور حاولنا ربط الإدارة بالمشاركة بالمرحلة الثانية لتنمية معرفة العاملين وهي مرحلة الإخراج المعرفي. ولدراسة هذه العلاقة حاولنا معرفة دور كل محدد من محددات الإدارة بالمشاركة في إطار الإخراج المعرفي. فالاتصال كأحد محددات الإدارة بالمشاركة يساهم في التواصل والتحاور الحر بين العاملين في مجال إنجاز أعمالهم وطرح أفكارهم، آرائهم واقتراحاتهم. ويساهم الاتصال في تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة من خلال

النقاشات. فقد أكد أفراد العينة أنّ النقاشات المستمرة بينهم تخلق جو من العفوية والحرية في طرح الأفكار والاقتراحات، وهذا ما يجعل كل ممرض يستفيد بشكل كبير من تحليل ومناقشة الأفكار التي تم سردها، والعمل على تحسينها وتطويرها (21.67%) من خلال تحليلها وإثارة الأسئلة حولها ومحاولة إيجاد الأجوبة المناسبة لها. هذا يفتح المجال لكل ممرض لتطوير أفكاره الخاصة (21.67%) ويعمل على تنمية ما يمتلكه من معارف ظاهرة من خلال ما تثيره هذه النقاشات من تساؤلات جديدة تجعله يحاول إيجاد إجابات باستخدام معارفه الضمنية، فيقوم بذلك بالمساهمة أكثر في تقديم المزيد من الاقتراحات (20%). كما أنّ دخول الممرضين في هذه النقاشات الحرة والبناءة تحفز كل فرد منهم لإظهار ما يعرفه فيما يخص العمل من دون خوف أو إحراج أو تحسب من النقد (10%) رغبة في تحسين العمل.

الشكل رقم (16.3): دور النقاشات في مرحلة الإخراج المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

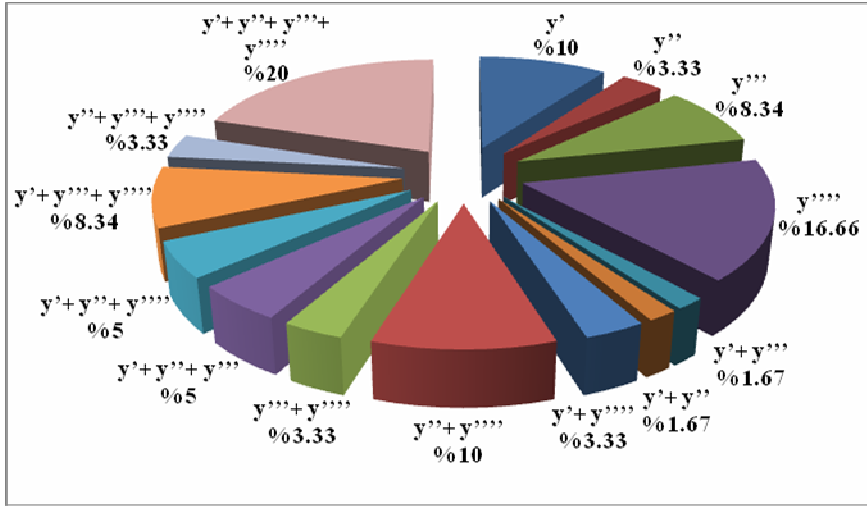
ومنه يمكن القول أنّ أفراد العينة يرون أنّ النقاشات المفتوحة التي تحدث بينهم تجعلهم يُطورون أفكارهم، ويساهمون باقتراحاتهم لتطوير العمل.

ويُعتبر تدريب العاملين من محددات الإدارة بالمشاركة التي تساهم في تشجيع الممرضين على تبادل الآراء والتشارك في خبرات وتجارب الآخرين لاستخلاص أفكار جديدة. وحتى يتم تصور تأثير التدريب على مرحلة الإخراج المعرفي، تطرقنا إلى بعض أنواع التدريب التي تعكس بشكل واقعي تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

ومن بين أنواع التدريب نجد أسلوب دراسة الحالة. فقد أكد عدد من أفراد العينة المدروسة أنّ دراستهم وتحليلهم لبعض الحالات المرضية يُنشط تفكيرهم ويُحدث نوع من التفاعل بين الآراء التي يطرحها كل منهم (10%). فالتحليل والدراسة المشتركة لهذه الحالات يخلق لدى كل ممرض فرصة لزيادة إدراك وفهم مختلف تفاصيل الحالة والتجارب. بمجملها (16.66%)، هذا ما يدفعه لتعلم كيفية التعامل والتصرف عند مواجهة حالات مشابهة، أو كيفية ابتكار حلول جديدة (10%) لعلاج هذه الحالات بشكل أفضل وأسرع. وقد بين أيضا أفراد العينة المدروسة أنّه بالإضافة إلى أنّ دراسة بعض الحالات يدفع الممرضين لتبادل الآراء وتعلم طرق التعامل مع بعض الحالات

والتشجيع على ابتكار حلول جديدة لها، فهي تُعتبر كذلك فرصة لتعلم كيفية التفكير والتحليل الجماعي لمختلف المواقف والتجارب (20%).

الشكل رقم (17.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإخراج المعرفي

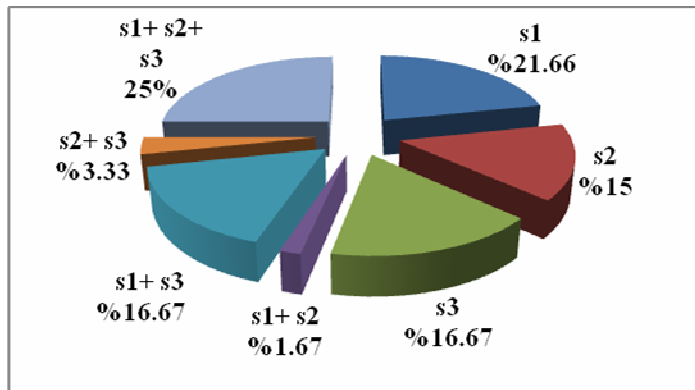


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

وبالتالي يُعتبر الممرضون تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة والتبادل المشترك للآراء مع الزملاء هما أساس دراستهم لبعض الحالات المرضية بصورة جماعية.

أما بالنسبة للتحفيز، فهو يمثل أهم العناصر التي تشجع العاملين على استخدام واستثمار معارفهم الضمنية لإثبات قدراتهم ومهاراتهم في أداء العمل، بطرح بعض الأفكار والاقتراحات المبتكرة. وحتى يتم معرفة تأثير التحفيز كأحد المحددات الأساسية للإدارة بالمشاركة على مرحلة الإخراج المعرفي، ركزنا على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي. فبالنسبة للتحفيز المعنوي، أكد عدد من أفراد العينة المدروسة أن تقدير أفكارهم وقدراتهم واحترام اقتراحاتهم والاهتمام بها، والاعتراف لهم بمهاراتهم في أداء العمل، يدفعهم لمحاولة البحث عن أساليب تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية وجعلها أكثر تميزا (21.66%). كما بينوا أن الشكر والاعتراف بمحاولاتهم المستمرة لإيجاد الحلول وتحسين الأداء يحفزهم على استخدام كل قدراتهم وإمكانياتهم لتحسين عملهم وانجازه بمهارة عالية (15%). واعتبروا كذلك العرفان والتقدير الحقيقي للمجهودات المبذولة من طرفهم كأسلوب يدفعهم لاقتراح ما يرونه متميزا من أفكار (16.67%) لتطوير العمل، من خلال الاستغلال الجيد لكل مهاراتهم ومعارفهم الضمنية للبحث عن الحلول الجديدة والطرق المبتكرة (25%) ليساهموا من خلالها في تحسين العمل.

الشكل رقم (18.3): دور الحوافز المعنوية في مرحلة الإخراج المعرفي

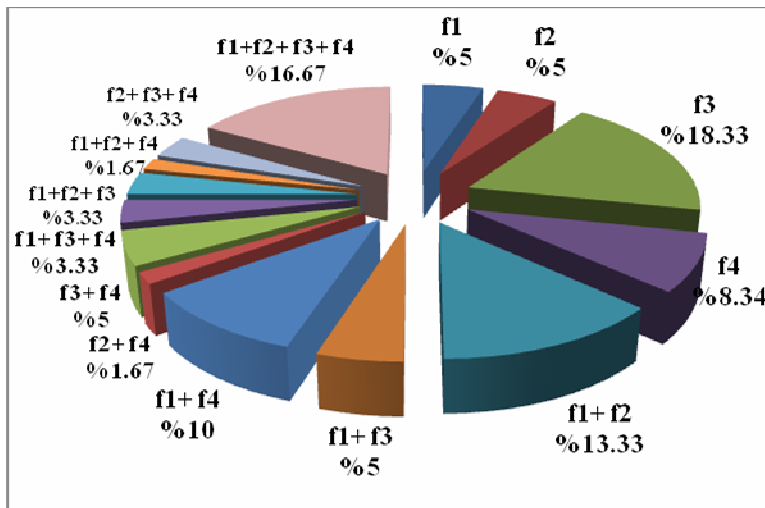


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

لذلك اعتبر أفراد العينة الاعتراف بمهاراتهم وتقدير مجهوداتهم كأداة تدفعهم للبحث عن حلول متطورة وتقنيات جديدة، واقتراح أفكار مبتكرة لتطوير العمل.

أما بالنسبة للتحفيز المادي، فقد أكد أفراد العينة المستجوبة بأن منحهم مكافآت مادية عن الأداء الجيد والمهارة المتميزة في أداء العمل، يجعلهم يحاولون إثبات مهاراتهم ومعرفتهم بالعمل من خلال المبادرة بأفكار واقتراحات تنفيذ العمل (18.33%)، كما يحفزهم ذلك على بذل كل جهدهم للعمل أكثر وتقديم كل ما لديهم حتى يطوروا عملهم (13.33%) ويزيدوا من فرص حصولهم على مكافآت أخرى. ويرى المرضون المستجوبون أيضا أن مكافآت الأداء تحفزهم على استغلال كل ما يمتلكونه من خبرات ومعارف واستخدام مهارتهم لإثبات كفاءتهم بما يدفعهم للعمل أكثر وتقديم أفكار واقتراحات جديدة للإبداع في العمل (16.67%).

الشكل رقم (19.3): دور الحوافز المادية في مرحلة الإخراج المعرفي

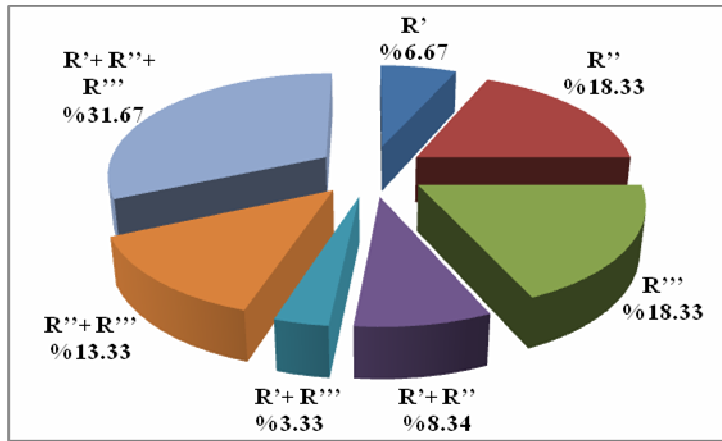


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة المدروسة يرون أن المكافآت المادية تدفعهم لتقديم أفكار واقتراحات جديدة وتحفزهم على العمل أكثر ومحاولة الإبداع فيه، فضلا عن استغلال خبراتهم ومهارتهم لتحسين أدائهم.

بالإضافة إلى التحفيز، تلعب الثقة دوراً أساسياً في إحداث التقارب بين العاملين وجعل علاقات العمل ذات طابع أحموي وتعاوني، كما تساهم في إيجاد بيئة عمل تتميز بالتعاون والتشارك وتخلو من الصراع والتنافس والخوف من الآخرين. وهذا ما أكدته أفراد عينة الدراسة الذين بينوا أنّ الثقة المتبادلة بينهم تزيد من رغبتهم واستعدادهم لمساعدة بعضهم على طرح الأفكار (18.33%). بما يمكنهم من أداء العمل بطريقة صحيحة. إضافة إلى ذلك فإنّ نشوء محيط يتميز بالثقة المتبادلة يخلق نوع من المحبة والتقارب بين المرضين وهذا ما يجعلهم يتعاونون في الحالات التي يصعب فيها على أحدهم القيام بعمله بطريقة صحيحة وبالوسائل المناسبة من خلال تقديم النصح (18.33%) والتوجيه لتسهيل العمل. إضافة إلى تقديم النصائح وطرح الأفكار (والتي تؤكد نسبة 13.33% من المرضين)، فإنّ الثقة فيما بين المرضين تدفعهم للمبادرة بتفصيل إجراءات العمل وشرح ما يعرفونه عنه (31.67%)، وذلك من خلال تعبيرهم عن معارفهم الضمنية حول كل ما يخص العمل بشكل صريح لزملائهم حتى يستفيد الجميع من ذلك.

الشكل رقم (20.3): دور الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أنّ أفراد العينة يعتبرون تقديم النصائح والمساعدة بطرح الأفكار نتيجة أساسية لوجود الثقة بينهم.

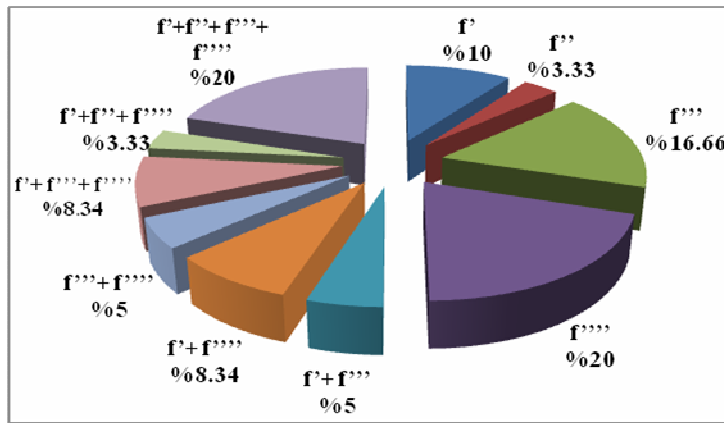
ثالثاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي

في هذا المحور نحاول فهم العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والمرحلة الثالثة من مراحل تنمية معرفة العاملين وهي مرحلة المزج المعرفي. ولدراسة هذه العلاقة حاولنا تحليل تأثير كل محدد من محددات الإدارة بالمشاركة في إطار مرحلة المزج المعرفي.

والإتصال كأحد محددات الإدارة بالمشاركة، يُعتبر من العوامل التي تساعد على تقاسم المعلومات وتبادل المعارف بين العاملين وتساهم في انتقالها بسهولة في المؤسسة، حتى يستطيع العاملون استعمالها وتطويرها لتحسين طرق العمل أو ابتكار طرق جديدة. والاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي يساهم في تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة. فبالنسبة للاتصال غير الرسمي، من بين أبعاده المؤثرة على تنمية المعرفة نجد النقاشات الجماعية. حيث

أكد أفراد العينة المدروسة أن المشاركة في النقاشات الجماعية التي تحدث بينهم بصورة عفوية وبعيدا عن الرسمية تجعلهم يحللون كل الأفكار التي تم طرحها (10%) من طرف الزملاء قصد التعلم منها، ومحاولة مناقشتها بطريقة جماعية بما يزيد في تطويرها ودفع المرضين لتوليد غيرها (16.66%) محاولة منهم لابتكار نظم جديدة لأداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية. هذه الأفكار الجديدة التي تتولد عن استمرار النقاش والتي تتمحور حول كل ما يتعلق بالعمل وطرق وتقنيات أدائه، تجعلهم يحاولون تطوير هذه الطرق (20%) والبحث عن خصائص جديدة يمكن إضافتها لهذه التقنيات بحيث ينتج عن ذلك أساليب وتقنيات متطورة للعمل. فمناقشة الأفكار المطروحة، توليد أفكار جديدة وتطوير طرق العمل كلها تنتج عن عملية استثارة الأفكار (20%)، حيث يؤكد أفراد العينة بأن وجودهم في محيط يتميز بالنقاشات الجماعية والبناءة يزيد من الترابط والتفاعل الفكري بينهم ويجفز كل واحد منهم على استثارة الأفكار الخاصة به وإثراء النقاش وزيادة الفائدة المستخلصة منه.

الشكل رقم (21.3): دور الاتصال غير الرسمي في مرحلة المزج المعرفي

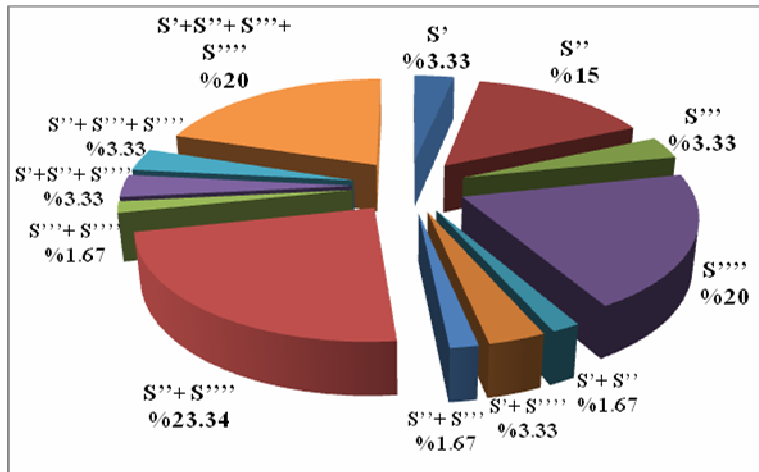


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

لذلك، يعتبر أفراد العينة تطوير طرق العمل وتوليد الأفكار الجديدة المتميزة وذات الفائدة في تطوير العمل كنتيجة منطقية لاستمرار النقاشات الجماعية وال عفوية بينهم.

وتمثل التعليمات وإجراءات العمل المرسله من الرؤساء مظهر من مظاهر الاتصال الرسمي. فقد أكد أفراد العينة المدروسة أن هذه التعليمات تساهم في نقل المعلومات التي تزيد من فهم المرض للعمل وارتباطه بالأعمال الأخرى في المؤسسة. فتطبيق المرضين لهذه الإجراءات سواء كانت شفوية أو كتابية تجعلهم يقللون من أخطاء العمل وتوجههم لأداء عملهم بطريقة صحيحة (20%) وأكثر إتقاناً. كما يؤكد أفراد عينة الدراسة بأن استخدام هذه التوجيهات في أداء العمل لا يقلل الأخطاء فقط بل يدفعهم أيضا إلى محاولة تحسينه وتطويره أكثر من خلال البحث عن تقنيات وطرق أكثر ملائمة (15%) لتقديم الخدمات الصحية. وبالتوليف بين تأدية العمل بطريقة صحيحة وتوليد طرق جديدة لتحسين العمل (والتي تؤكدها نسبة 23.34% من المرضين)، فقد أضاف المرضون المستجوبون أن تطوير الأفكار الشخصية وتصور طرق عمل جديدة تواكب التغيرات والتطورات التي تحدث في محيط العمل تعتبر من نتائج تطبيق تعليمات وتوجيهات العمل (20%).

الشكل رقم (22.3): دور الاتصالات الرسمية في مرحلة المزج المعرفي

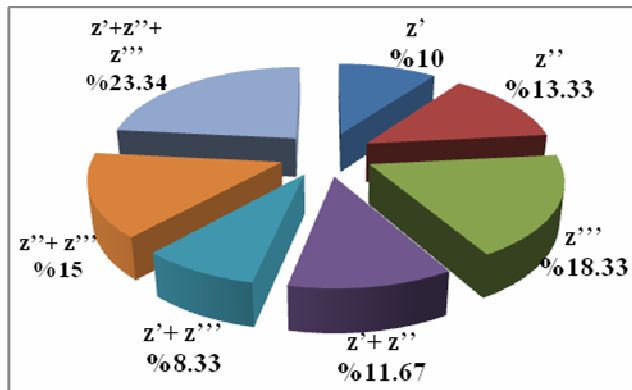


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة المدروسة أكدوا أن تطبيقهم لتعليمات وإجراءات العمل يجعلهم يبتكرون طرق جديدة وملائمة لتحسين العمل وبالتالي تأديته بطريقة صحيحة.

أما فيما يخص تدريب العاملين، فيرى أفراد العينة المستجوبة أن تدريبهم على استخدام المعدات والتجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة التي يتم جلبها للمؤسسة العمومية الإستشفائية يجعلهم يتعلمون كيفية استعمالها بفعالية (10%)، وبالتالي يتسنى لهم التحكم فيها بشكل يحسن مستوى الأداء ويزيد من سرعة العمل. كما أكد الممرضون المستجوبون بأن تحكّمهم الجيد في هذه التجهيزات يساعدهم على محاولة تطوير طرق جديدة لتحسين استعمالها (13.33%) والعمل على ابتكار تقنيات عمل جديدة أكثر تطوراً. إضافة إلى ذلك فقد ركزوا على مبادرتهم بطرح بعض الأفكار (18.33%) التي تساهم في تعديل وتحسين هذه التجهيزات أو حتى ابتكار بعض المعدات الجديدة ذات التكنولوجيا العالية والتي يعملون من خلالها على تحسين طريقة تقديم الخدمات الطبية. وبالرغم من اهتمامهم بالابتكار إلا أن هذا الأمر يمكن اعتباره غير واقعي نسبياً، ذلك لأن معظم الممرضين لا يعلمون كيفية عمل أغلب المعدات المتواجدة لديهم ولا يعرفون مكوناتها، إضافة إلى أنهم يؤدون عملهم بطريقة روتينية لا تتميز بالتحديد، وهذا ما يجعل ابتكارهم لتجهيزات جديدة أمر صعب التطبيق. ومن جهة أخرى يؤكد أفراد العينة على أن تدريبهم على استخدام هذه التجهيزات يجعلهم يتعلمون كيفية استخدامها ما يدفعهم للتفكير في تطوير هذه التقنيات وذلك باقتراح بعض الأفكار لتطويرها أو ابتكار معدات جديدة أكثر تطوراً (23.34%).

الشكل رقم (23.3): دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي

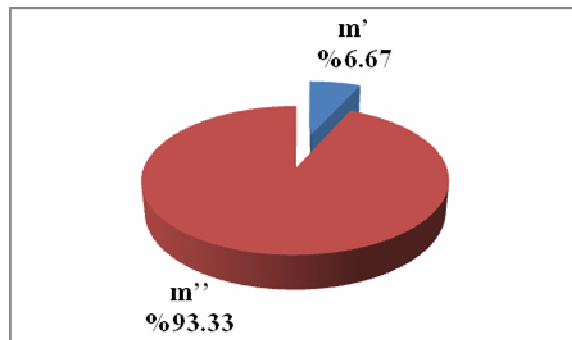


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أنّ أفراد عينة الدراسة اهتموا أكثر بطرح الأفكار لتحسين وابتكار معدات أكثر تطوراً، كما أنّهم يحاولون تطوير تقنيات عمل جديدة وذلك عند تدريبهم على استخدام المعدات والتجهيزات الحديثة المتوفرة في المؤسسة.

في حين لا يلعب التحفيز - حسب إجابات أفراد العينة - أي دور في عملية تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة جديدة (93.34%). فهم يؤكّدون بأنّ تحفيزهم على استغلال ما يتوفر في المؤسسة من وسائل تكنولوجية متطورة لا يساهم بأي شكل من الأشكال في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة.

الشكل رقم (24.3): دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي



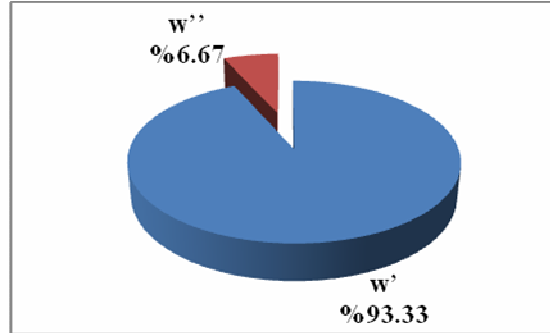
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

وكأبرز محددات الإدارة بالمشاركة نجد نمط القيادة الديمقراطي الذي يشجع على المبادرة وتنمية قدرات العاملين على الإبداع والابتكار في عملهم، كما يشجعهم على التشارك في استخدام كل ما يتوفر لدى المؤسسة من معدات وتجهيزات، وبالتالي انتقال هذه المعارف بينهم بكل سهولة. وحتى يتم تصور تأثير نمط القيادة الديمقراطي على مرحلة المزج المعرفي، تطرقنا إلى الأسس التي يقوم عليها هذا النمط القيادي لمحاولة فهم تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة بشكل واقعي.

ومن بين أسس نمط القيادة الديمقراطي، نجد ثقافة المشاركة. حيث أكد معظم أفراد عينة الدراسة أنّ ثقافة المشاركة تشجعهم على الاستغلال المشترك والاستعمال الجماعي للمعدات والتجهيزات الطبية ذات التكنولوجية

المتطورة المتوفرة في المؤسسة العمومية الإستشفائية حتى يحسنوا معرفتهم بآليات عملها وبالتالي يساهمون في تطوير طرق أداء العمل (93.33%) وتقديم الخدمة الصحية بأكبر قدر من الدقة والسرعة.

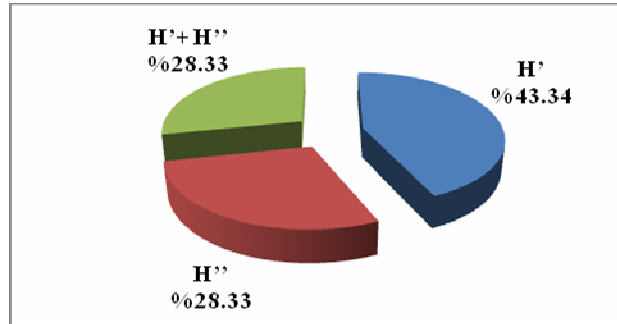
الشكل رقم (25.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة المزج المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

كما يُعتبر التمكين أيضا من الأسس التي يقوم عليها نمط القيادة الديمقراطي. فقد أكد المرضى المستجوبون أنّ منحهم مسؤوليات أكبر في العمل يزيد من رغبتهم في إثبات قدراتهم واستحقاقهم للمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم. مما يدفعهم إلى استغلال كل ما يتوفر في المؤسسة من وسائل وتقنيات بطريقة جيدة ويعملوا على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتقديم الخدمة الصحية (43.34%) بطريقة ترضي المريض وتثبت فعلا استحقاقهم لهذه المهام. كما أنّهم يستخدمون ما خصص لهم من تجهيزات ومعدات موجودة في المؤسسة لتطوير تقنيات جديدة للعمل (28.33%) تكون أكثر تطورا وأسهل استعمالا وأكثر دقة.

الشكل رقم (26.3): دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي

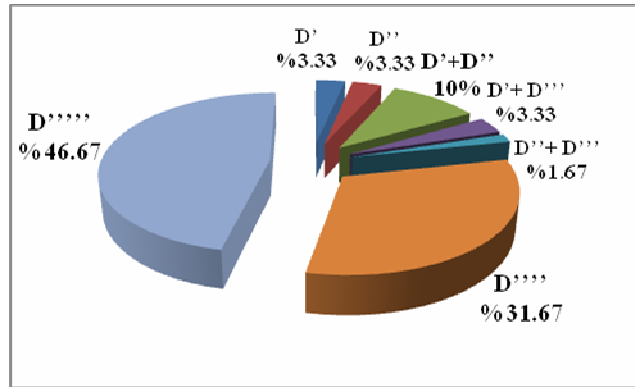


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

وتُعتبر الثقة المتبادلة أيضا من أهم الأسس التي يقوم عليها النمط القيادي الديمقراطي. فنُتق الإدارة في العاملين تزيد من التبادل المعرفي بينهم وتشجعهم على التعاون لتحقيق نجاح مؤسستهم. إلا أنّ أغلب أفراد العينة لم يؤكدوا ذلك (46.67%)، فهم يعتبرون أنّ إطلاعهم على التكنولوجيا المستخدمة عند إجراء العمليات الجراحية نتيجة ثقة الأطباء المسؤولين فيهم، لا تفيدهم بأي شكل من الأشكال. من جهة أخرى نجد فئة أخرى من المرضى المستجوبين أكدت بأنّ ثقة الطبيب المسؤول فيهم تجعله يطلعهم على أحدث التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة ليتشاركوا معه في استخدامها أثناء إجراء العمليات الجراحية، وبالتالي يتعلموا كيفية استعمالها ويساهموا بذلك في تطوير طرق

استخدامها (31.67%) بشكل أفضل وأكثر دقة. وهذا ما أكدوه كذلك من خلال قولهم بأنّ سماح الطبيب المسؤول عنهم بمشاركته في استعمال التجهيزات الحديثة أثناء العمليات الجراحية ما يؤدي إلى تعلمهم معا طريقة استخدامها (10%) بشكل آمن وسليم هي نتيجة طبيعية لثقتهم بهم. إلا أنّهم لم يهتموا نهائيا بكون ثقة الطبيب فيهم تجعله يتعاون معهم لتطوير طرق استعمال هذه المعدات، وهذا ما يُظهر نوع من التناقض في إجاباتهم يمكن أن يرجع إلى عدم مواجعتهم أساسا لمواقف ثبت فيها مشاركتهم المباشرة مع الأطباء، أو إلى عدم تركيزهم عند الإجابة أو عدم فهمهم للمقصود من هذا العبارة.

الشكل رقم (27.3): دور الثقة في مرحلة المزج المعرفي



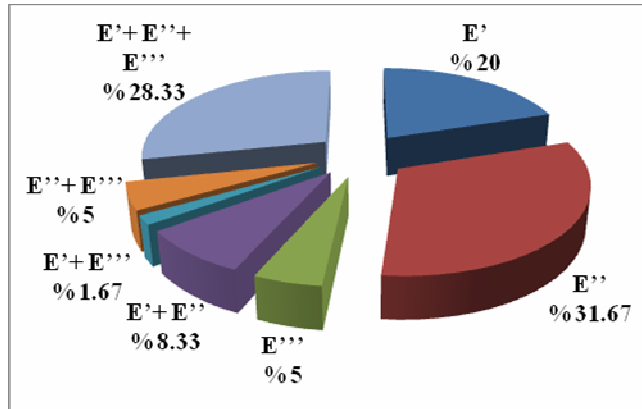
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

لكن يمكن القول أنّ أفراد العينة توجهوا إلى اعتبار ثقة رئيسهم فيهم هي أساس تشاركه معهم في استعمال التجهيزات الطبية المتطورة وتعلمهم كيفية استخدامها.

رابعا: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإدخال المعرفي

في هذا المحور حاولنا ربط الإدارة بالمشاركة بالمرحلة الأخيرة لتنمية معرفة العاملين وهي مرحلة الإدخال المعرفي. ولدراسة هذه العلاقة حاولنا معرفة تأثير كل محدد من محددات الإدارة بالمشاركة في إطار الإدخال المعرفي. يساهم الاتصال في زيادة نقاش وتجاوز العاملين عن نجاحاتهم وإنجازاتهم في العمل مما يجعلهم يتعلمون من بعضهم. وهذا ما أكدوه أفراد العينة المدروسة حين اعتبروا أنّ عملية سرد التجارب السابقة التي حدثت في الأقسام المختلفة في المؤسسة العمومية الإستشفائية جعلتهم يشعرون بواقعية هذه القصص ويتصورون حدوثها فعلا، وهذا ما يساعد كل منهم على استيعاب الخبرات الموجودة فيها وتحويلها إلى معارف ضمنية لديهم، وبذلك تزيد معارفهم الشخصية (31.67%). كما يؤكد الممرضون بأنّ تنمية معارفهم الشخصية نتيجة فهمهم واستيعابهم لتجارب العمل وقصص النجاح السابقة تساهم بشكل كبير في اكتسابهم لخبرات جديدة (20%) وتعلمهم ممارسات متنوعة تساعدهم في إتقان العمل والتطلع لأداء مهام جديدة في أقسام أخرى في المؤسسة. ويضيف أفراد العينة المدروسة أنّ إطلاعهم على تجارب العمليات الجراحية الناجحة التي جرت من قبل والتي طورت من معارفهم الشخصية وزادت خبراتهم تنوعا، قد جعلتهم يتعلمون مهارات مختلفة ويطورون بذلك تجربتهم في العمل (28.33%).

الشكل رقم (28.3): دور الاتصال الرسمي في مرحلة الإدخال المعرفي

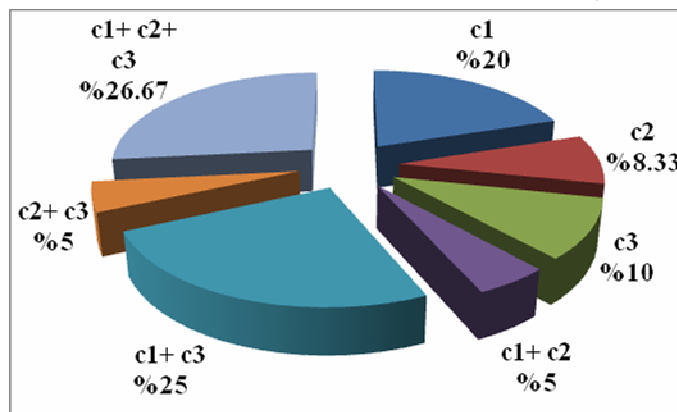


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة المدروسة يعتبرون تنمية المعرفة الشخصية واكتساب الخبرة هما أساس إطلاعهم على تجارب العمل والنجاحات السابقة في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

ووفقا لأسلوب دراسة الحالة، يؤكد أفراد العينة المدروسة أن هذا الأسلوب التدريبي القائم على دراستهم لبعض الحالات المرضية التي تُعرض عليهم عن طريق الفيديو مثلا، يجعلهم يطلعون على كل المراحل التي مرت بها هذه الحالات ويتعرفون على كل ما تتميز به، مما يسهل عليهم تحليلها واستخراج الطرق الصحيحة لعلاجها وكذا الأخطاء التي ارتكبت فيها ومعرفة كيفية التعامل معها، ما يساهم في فهمهم واستيعابهم لهذه المعارف والخبرات بشكل جيد (20%) والاستفادة منها في الحالات التي تواجههم مستقبلا. كما اعتبر الممرضون المستجوبون استيعابهم للمعارف الموجودة في هذه الحالات ودراستهم وتحليلهم للخبرات التي تحتويها، تمكنهم من استيعاب هذه الخبرات لتضاف إلى خبراتهم السابقة ويكتسبوا بذلك خبرات جديدة (10%) تساعد على تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة وعلاج حالات أخرى. وبالزج بين العنصرين السابقين (والتي أكدتها نسبة 25% من الممرضين) يؤكد أفراد العينة المدروسة على إضافة توليد معارف شخصية جديدة (26.67%). فاستيعابهم لهذه التجارب واكتسابهم للمعارف والخبرات الموجودة فيها يؤدي إلى تراكمها مع معارفهم السابقة ل يتم بذلك توليد معارف شخصية جديدة لديهم.

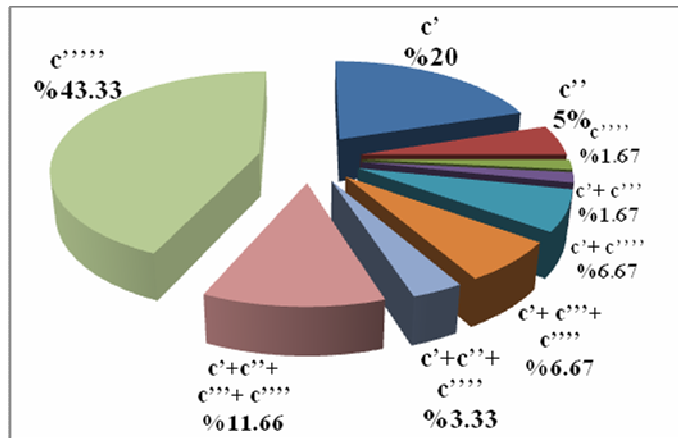
الشكل رقم (29.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإدخال المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن تحليلهم ودراساتهم لبعض الحالات المرضية التي تُعرض عليهم بوسائل متطورة يساعدهم على فهم واستيعاب المعارف الموجودة فيها وكذا اكتساب خبرات جديدة منها. كما يمثل أسلوب المحاكاة واحد من أساليب التدريب، الذي يستطيع من خلاله المتدربون تطبيق بعض التجارب الافتراضية قصد التعلم منها والتحضير لمواجهةها في الواقع. إلا أن أغلب المرضى المستجوبين ينفون استفادتهم من التدريب على إجراء عمليات جراحية افتراضية باستعمال وسائل متطورة (43.33%). وقد يرجع السبب إلى أنهم لم يشاركوا من قبل في عمليات جراحية، أو أنهم يعملون في أقسام لا تحتاج إلى إجراء عمليات جراحية، وقد يكون السبب أنهم لم يستفيدوا من قبل من مثل هذه الدورات التدريبية. في حين أكدت مجموعة أخرى بأن استعمالهم لمعدات وتقنيات تكنولوجية عند تدريبهم على إجراء عمليات جراحية افتراضية يساعدهم على التعود على استعمال هذه المعدات وتعلم استخدامها بشكل صحيح (20%). كما يساهم تعلمهم لكيفية استعمالها في جعلهم يطبقون طرق عملها بشكل جيد وبالتالي يفهمون التقنيات التي تُستعمل فيها ويتعرفون على الحالات التي تستخدم فيها، مما يجعلهم يكتسبون خبرات جديدة (11.66%) تساعدهم في العمل.

الشكل رقم (30.3): دور أسلوب المحاكاة في مرحلة الإدخال المعرفي

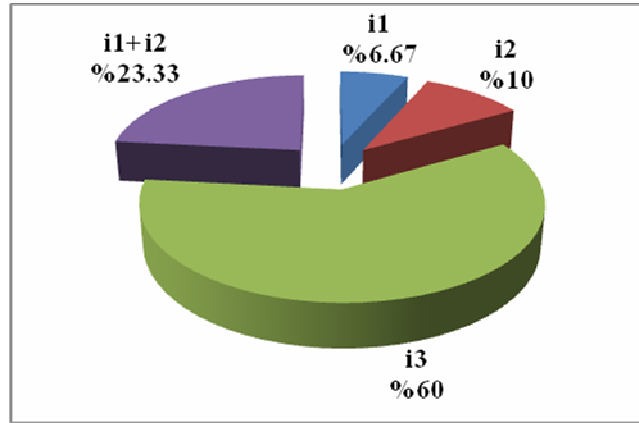


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

ومنه يمكن القول أن أفراد العينة اعتبروا تدريبهم على استعمال معدات تكنولوجية في عمليات جراحية افتراضية يساعدهم بشكل كبير على تعلم كيفية استعمالها.

وعلى خلاف التدريب، فقد أكد أغلب المرضى المستجوبون أن اكتسابهم للخبرة وتعلمهم لمهارات عمل جديدة لا يرجع لنظام التحفيز المعمول به في المؤسسة العمومية الإستشفائية (60%)، فهم لا يرون بأن تطبيقهم واستخدامهم للمعدات الطبية التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة يرجع للتحفيز المقدمة لهم، بل استخدامهم لها هو أمر ضروري يتحتم عليهم استعمالها نظرا لحاجتهم لها في العمل. من جهة أخرى أكدت فئة أخرى من المرضى المستجوبين بأنهم يكتسبون خبرات جديدة ويتعلمون مهارات استخدام التكنولوجيا الطبية المتوفرة في المؤسسة بسبب التحفيز والتشجيع الذي يحصلون عليه (23.33%).

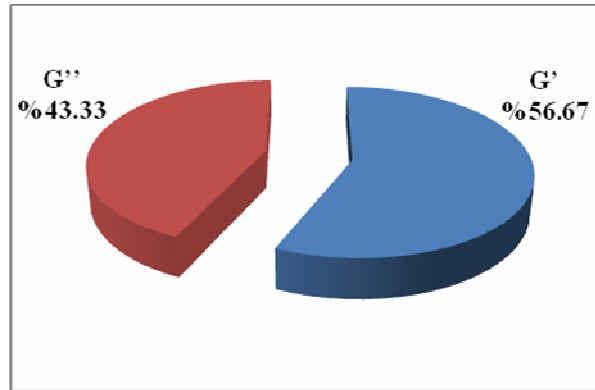
الشكل رقم (31.3): دور التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

وتساهم القيادة الديمقراطية في تشجيع العاملين على التشارك في تطبيق واستعمال ما تمتلكه المؤسسة من معدات متطورة وتكنولوجية، حتى يتعلموا منها ويستفيدوا من استعمالها في زيادة مستوى أدائهم للعمل. ومن بين أهم الأسس التي يقوم عليها نمط القيادة الديمقراطي، نجد ثقافة المشاركة التي تشجع العاملين على التعاون في استعمال الوسائل والمعدات والتشارك في المعلومات والمعارف المتوفرة في المؤسسة. وقد أكد أغلب أفراد العينة المدروسة أنّ استخدامهم المستمر والمتكرر للتجهيزات الطبية المتطورة والتقنيات التكنولوجية الحديثة عند مشاركتهم في إجراء العمليات الجراحية يساعدهم على تعلم مهارات متنوعة واكتساب خبرات جديدة (56.67%) لأداء العمل بطريقة أدق وأكثر تميزاً.

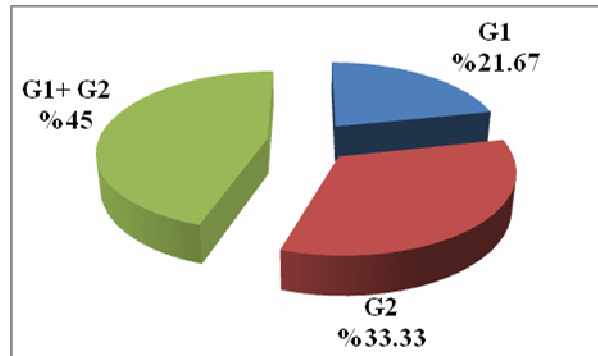
الشكل رقم (32.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الدراسة

كما يُعتبر تمكين العاملين من الأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي للقيادة. فالتمكين يساهم في جعل العاملين يستعملون كل ما يتوفر لدى المؤسسة من تجهيزات تكنولوجية وتقنيات عمل متطورة، وذلك من أجل إثبات كفاءتهم في أداء الوظائف الممنوحة لهم. فقد أكد أغلب أفراد العينة أنّ تطبيقهم المستمر والمتكرر للتقنيات والوسائل ذات التكنولوجيا العالية المتوفرة في المؤسسة عند منحهم وظائف جديدة يجعلهم يفهمون مبدأ عملها ويتعلمون كيفية استعمالها وبالتالي يكتسبون معارف جديدة متنوعة يؤدي تراكمها إلى اكتسابهم خبرات جديدة (45%).

الشكل رقم (33.3): دور التمكين في مرحلة الإدخال المعرفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الدراسة

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تقديم تفسير للنتائج التي تم التوصل إليها من تحليل أجوبة أفراد العينة. حيث سيتم إدراج النتائج الأساسية والخاصة بالإجابة على فرضيات هذا البحث.

أولاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشركة المعرفية

إن توجه أغلب أفراد العينة إلى تأكيد الدور الفعال للعلاقات الجيدة وصدقات العمل فيما بين الزملاء، يشير إلى أهمية عنصر الاتصال غير الرسمي كأحد محددات الإدارة بالمشاركة في زيادة التفاعل الاجتماعي والترابط الفكري بين العاملين ومساهمته في إضفاء أجواء غير رسمية، يشملها التدفق الحر والمباشر للمعلومات اللازمة لأداء العمل. هذه العلاقات تثبت الارتباط الاجتماعي لكل عامل في المؤسسة بأطراف معينة أو بمحيط محدد، بحيث تتجسد اجتماعيته في شكل ولغة التواصل التي ينشئها اجتماعيا مع غيره. هذه التفاعلات من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فرصة تبادل الخبرات والمعارف فيما بين العاملين وفتح المجال لاستغلال فرص التعلم التي تظهر على شكل إشارات في المحيط، تُستقطب بفعل علاقات التفاعل الاجتماعية عن طريق الأداء الجماعي للعمل، الملاحظة، التفكير، تقييم الخطأ وتصحيحه أو عن طريق القدرة على التقليد والتنافس الإيجابي لتحسين العمل والتي بدورها تُمكن من زيادة مستوى المعارف الضمنية لدى العاملين. وقد أكدت مارسسي¹ (Mercier) هذه الفكرة عندما وضحت أن الاندماج والأداء الجماعي للعمل يُعتبر أفضل أسلوب اتصال يُمكن من توسيع مجال التعلم، وبالتالي زيادة رصيد المعارف الضمنية للعامل أو لفريق العمل. ويؤكد أيضا ميشيلوفا وسيدوروفا² (Michailova & Sidorova) أن الاتصال يساهم في تسهيل التعلم من خلال تدفق المعلومات الذي يقوم به، ويجعل عملية المشاركة تفاعل في إطار الممارسات وأعمال مجموعات العمل، كما يؤدي إلى تطوير لغة مشتركة وتوحيد هوية أفراد هذه المجموعات وتوحيد فهمهم.

¹ Mercier D., op. cit., p 28.

² Michailova S., and Sidorova E. (2011), From group-based work to organizational learning: The role of communication forms and knowledge sharing, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journals, p 75.

كما أوضح نوناكا¹ (Nonaka) أن ملاحظة الآخرين، التي يزيد نطاقها بزيادة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، تُعتبر من أهم الطرق التي يستطيع من خلالها العاملون توليد معارف ضمنية جديدة. ويضيف بومار وستارباك² (Baumard & Starbuck) بأن العاملين ينتجون المعارف الضمنية عند تكييفهم لأنظمة التفسير الذهنية التي يمتلكونها مع قدرتهم على كشف الخطأ وتصحيحه، ويزداد مستوى التوافق بينهما كلما زاد مستوى اجتماعية العاملين وتشعبت علاقاتهم. كما بين بالي³ (Ballay) أن المعرفة الضمنية هي معرفة تنشأ اجتماعيا من خلال الخطأ وتصحيحه وأكثر من خلال التقليد للآخرين والذي لا يمكن أن يكون إلا عن طريق المرافقة المتواصلة للآخرين والعلاقات الودية القريبة والتي تُعتبر أكثر الأساليب فعالية لزيادة مستوى المعرفة الضمنية.

لم يحض عنصر التدريب باهتمام كبير من طرف أفراد العينة، وقد لمسنا ذلك من تشتت إجاباتهم واختلاف أثر هذا العنصر على التوجهات الفكرية للمرضين وتصورهم لقدرتهم على الاستفادة منه لتحسين مستوى إدراكهم. ويرجع السبب في ذلك إلى تركيز أفكار أفراد العينة على التدريب في صورته التقليدية مما يجعل من الصعب فهم منطق ارتباطه بالانشغالات الحديثة في إطار اكتساب المعرفة والمشاركة بها. فتعلم العاملين لمختلف المسؤوليات وأداء المهام يتم غالبا بطريقة أوتوماتيكية بفعل الزمن في إطار عملية مرحلية (تم خطوة بخطوة)، لكن نقل ومشاركة ما تم تعلمه في المهام والمسؤوليات وكيفية تعلمهم له يعتبر عملية معقدة وصعبة. لأن كل ما يكتسبه العاملون من معارف عند أداء النشاط بمرور الزمن تدمج في قواعد المؤسسة "غير المكتوبة" وفي معاييرها الخاصة أو تدرج في محتوى تفكير العامل. وبما أن مرحلة الأشركة المعرفية تستدعي تحول المعارف الضمنية إلى ضمنية جديدة، فإنها بهذا الشكل تعكس خصائص ما يكتسبه العاملون باطنيا بمرور الزمن والذي يصعب إدراجه ضمن برنامج تدريبي تقليدي. فالتعامل المتكرر والمستمر مع المرضى باختلاف حالاتهم، على سبيل المثال، يُمكن الممرض من التعلم ضمينا لكيفية تحديد التعامل المناسب والتجاوب مع مختلف الحالات بالتجربة التي اكتسبها من تفاعلاته المختلفة بمرور الزمن، هذه التجارب تساعده على معرفة كيفية الرد على حسب الموقف. فالتدريب يمكن أن يُكسب الممرض إلى حد ما بعض المهارات في هذا المجال لكنه يلجأ في كثير من الأحيان إلى الخبرة الناتجة عن الممارسة المباشرة لتحديد أنسب رد على الموقف. هذا المثال يفسر بشكل كبير توجه إجابات أفراد العينة نحو نفي دور التدريب في الأشركة المعرفية، رغم أن المنطق الحديث للتدريب يؤكد بشكل كبير دوره الفعال في هذا المجال. فقد بين سارفوني⁴ (Cervoni) أن التدريب القائم على التحديث المستمر في مهارات العاملين من أجل تمكينهم من ممارسة الأنشطة بأداء عالي، تبني اليوم بعد حديث ومتطور يركز على مهارات العمل الجماعي. فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من خلال الملاحظة مثلا أو التقليد من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي

¹ Nonaka I., op. cit., p 19.

² Baumard, P. et Starbuck, W. H. (2002). La connaissance dans les organisations. Dans, J. Allouche, P. Louart (Eds.). Encyclopédie des Ressources Humaines, Economica, Paris, p 7.

³ Ballay J.F. (2010), Paradoxes de la transmission et de l'apprentissage dans un monde radicalement incertain, *Télescope*, Vol.16, N°1, p 10.

⁴ Cervoni A. (2005), Knowledge management et politique de formation, *La lettre de Genesis*, N° 2, p 2.

التعاوني، غير من طبيعة برامج التدريب لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسات. فالتدريب بأداء المهام مثلا من خلال جعل العاملين الجدد يعملون في إطار فريق من ذوي الخبرة الكبيرة، لتنمية التنافس بينهم من أجل التعلم، يُعتبر مجال من مجالات التدريب الحديث، وفرصة لنقل واكتساب المعرفة والخبرة منهم. ويؤكد دونج¹ (Dong) أنّ التدريب ليس مجرد تزويد العاملين بما يُمكنهم من أداء النشاط للوصول إلى الأداء المطلوب وإنما يُعتبر أداة لتوسيع قنوات نقل وتحويل المعرفة فيما بين العاملين من خلال فتح المجال لمختلف الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وإنشاء شبكة وثيقة من العلاقات الإنسانية. فقد أثبتت دراسة حول مشاريع التدريب في شركة كزيروكس (Xerox) أنّ معظم المعارف والمهارات التي اكتسبها العاملون لم تكن ناتجة عن التدريب الرسمي، وإنما ناتجة في مجملها عن مختلف التعاملات والتفاعلات التي تحدث فيما بين العاملين خلال مثلا المشاركة في حل المشاكل العملية والمناقشات غير الرسمية مع الزملاء التي كانت تتم بعفوية أثناء شرب القهوة أو تناول الغداء، وفي المواقف التي تجمعهم لمحاولة حل المشاكل الصعبة والجديدة، عند حكاياتهم لبعض عن تجاربهم ونتائجها للتعلم من الأخطاء والاستفادة من الانجازات، كلها تُعتبر مهمة لزيادة اكتساب العاملين لمعارف ضمنية جديدة من خلال أساليب التدريب الحديث. لكن هذا التصور كان بعيدا عما توقعنا التوصل إليه في دراستنا، وغير موافق نسبيا لما أيده أفراد العينة، مما يدفعنا لاعتبار أنّه ليس للتدريب إلا دور نسبي على الأشركة المعرفية ولا يُعتبر بالتالي من المتغيرات ذات التأثير القوي فيها.

وعلى عكس الاتصال فقد نفى أفراد العينة تأثير التحفيز على مرحلة الأشركة المعرفية. فباعتبار الأشركة المعرفية هي تحول معارف ضمنية إلى معارف ضمنية جديدة، فهي تتم بصورة عفوية في عقول العاملين ودون معرفتهم بذلك، وهذا لا يحتاج لأن يتم منحهم مكافآت عن هذه العملية. فالعامل لا يقوم بذلك بطريقة مقصودة حتى يحصل على حوافز سواء مادية أو معنوية. إلا أنّ معظم الباحثين يثبتون عكس هذه الفكرة، فحسب أوستيرلو وفري² (Osterloh & Frey)، يُعتبر التحفيز المعنوي أهم عامل يساعد على تبادل المعارف الضمنية فيما بين فرق العمل، فهو يحرك رغبة داخلية لدى العامل للتواصل مع زملائه والتشارك معهم في معارفه والتعلم منهم عن طريق ملاحظتهم وتقليد أساليب أدائهم للعمل. كما يؤكد كل من ويتوم وروي³ (Whittom & Roy) هذه الفكرة من خلال اقتراح نموذج يلخص كيفية تأثير الحوافز المعنوية على خلق وتبادل المعرفة الضمنية.

بينت أيضا دراستنا التطبيقية تشتت في إجابات أفراد العينة حول تأثير محتوى النمط القيادي الديمقراطي على مرحلة الأشركة المعرفية. فقد توجه أغلبهم إلى نفي دور المشاركة في العمل كأحد مظاهر القيادة الديمقراطية في قدرة العاملين على اكتساب معارف ضمنية جديدة من خلال الملاحظة، التقليد أو التعلم من الخبرات والتجارب. هذه

¹ Dong S. (2008), The Tacit Knowledge Transfer of Transnational Corporation, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, N° 6, p 149.

² Osterloh M., and Frey B. S. (2000), Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form, *Organization Science*, Vol. 11, N° 5, p 19.

³ Whittom A., and Roy M. C. (2009), Considering Participant Motivation In Knowledge Management Projects, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, N° 1, p 3.

النتيجة منافية تماما لأغلب الأبحاث والدراسات في هذا المجال والتي تثبت أن القيادة الديمقراطية التي تشجع على التشارك في تجارب العمل وتؤكد على ضرورة العمل الجماعي، من العوامل التي تساهم في اكتساب العاملين لمعارف ضمنية جديدة من خلال ممارستهم لوظائف جديدة ومواجهة تجارب مختلفة في عملهم يتعلمون منها عن طريق ملاحظة وتقليد زملائهم وحتى رؤسائهم.

وعلى خلاف ما سبق، يؤكد أفراد العينة الدور الفعال والتأثير القوي لبناء ثقافة المشاركة ووجود الثقة بين العاملين كمظاهر مهمة للقيادة الديمقراطية. فحسب ثقافة المشاركة، كل العاملين لديهم الحق لامتلاك واستغلال المعرفة، نتيجة وجود مناخ تنظيمي يضمن إحساس العاملين بالعدالة والمسؤولية وتشجيعهم على التعاون وخلق روح العمل الجماعي وزيادة رغبتهم في العمل المستمر، وكذا رفع الاستعداد النفسي لهم للتشارك مع الإدارة ومع العاملين الآخرين في كل معارفهم الضمنية، فيحصل بذلك تبادل عفوي للمعارف الضمنية نظرا للاحتكاك المستمر والتواصل الدائم بينهم وذلك من خلال ملاحظة أداء زملائهم وتقليدهم، وهذا ما يؤدي إلى توليد معارف ضمنية جديدة لديهم. في حين أن وجود ثقافة تتميز بممارسات لا تشجع التفاعلات بين العاملين بل تشجع العمل الفردي وتُميز بين العاملين كل حسب وظيفته في المؤسسة، كما تنشر معايير انتهاز الفرص لإلقاء اللوم ومعاقبة مرتكبي الأخطاء، وتعيق الكشف عن الأخطاء وتصحيحها واستخدامها كمصدر للتعلم، كل هذا يعتبر من العوائق التي تمنع اكتساب العاملين للمعارف الجديدة وتقلل من فرص التعلم. وعلى العكس من ذلك فإن زكرياء مطلق الدوري¹ يؤكد بأن المشاركة والتعاون تؤدي إلى تسهيل تبادل وتشارك العاملين فيما بينهم ومع الإدارة في ما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات.

وتعتبر الثقة أيضا من أهم العوامل المؤثرة في التشارك بالمعرفة الضمنية حسب أفراد العينة. فالثقة هي القناة التي يتم من خلالها التبادل المباشر وبدون عوائق للمعرفة. وزيادة مستوى الثقة يسهل بشكل كبير التشارك في المعرفة خاصة الضمنية منها. وبما أن المشاركة في المعرفة تُعتبر عملية ذات مخاطرة، فغالبا ما يميل العاملون إلى إخفاء ما يملكونه من معارف إذا لم يثقوا في نتائج هذا التشارك. فهم لا يلجئون إلى عرض وكشف معارفهم، أفكارهم ونواياهم بسهولة للآخرين إلا إذا توفر عنصر الثقة في علاقتهم، لأنهم بمجرد كشفها تفقد تميزها وتصبح قابلة للتقليد والمحاكاة. هذا ما عبر عنه كوز (Coase) عندما بين أن كل تعاقد صريح بين طرفين يُرفق بتعاقد معنوي وخلق من خلال الثقة من شأنه أن يضمن مستوى معين من الاحترام لحسن سير الروابط بين الأطراف. فالثقة المشتركة بين العاملين، والتي تُعتبر حسب بومار² (Baumard) اتفاق معنوي من دون إعلان أو تخطيط مسبق تنتج من القدرة على خلق ألفة ومودة بين الأطراف مع احترام خصوصياتهم، تضمن لهم الاندماج المعنوي تحت نفس نطاق التوجه. وانعدام الثقة يسبب للعاملين خطر معنوي يمكن أن يتجسد في ظهور تصرفات انتهازية قائمة على تفضيل المصلحة الشخصية على

¹ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 331.

² Baumard, P. (1996), La recherche en gestion et le non-exprimé: Premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite, in Alain Noël (Eds.), *Perspectives en management stratégique*. Economica, Paris, p 3.

العامة¹، والتي تسبب عدم القدرة على التفاهم والاحترام المتبادل وبالتالي صعوبة اكتساب المعارف. وبالتالي، فتأسيس ثقافة الثقة فيما بين العاملين يُعتبر أول خطوة نحو تنمية فعالة لمعرفة العاملين. والثقة حسب هيونج² (Huang) في مجال المعرفة نوعان، الثقة في الآخرين والثقة في محتوى المعرفة ذاتها. فالثقة في الآخرين تُعتبر عامل أساسي لتعزيز الثقافة التشاركية والتعاونية في المؤسسة من خلال قدرتها على إزالة العوائق والعراقيل أمام تقاسم المعرفة؛ والثقة في محتوى المعرفة ذاتها تعني زيادة مصداقية المعرفة، والتي تجعل العاملين يستخدمون المعرفة من دون مخاوف أو تأويلات، وهذا من شأنه أن يزيد في ثقة الأفراد ببعضهم.

فالثقة وأهمية ثقافة المشاركة كلاهما مكونات أساسية للنمط القيادي الديمقراطي المساعد على نجاح مرحلة الأشركة المعرفية. وبالتالي رغم نفي أفراد العينة لأهمية المشاركة في العمل إلا أن هذا البعد له دور كبير في تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية جديدة.

ومما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات الإدارة بالمشاركة المؤثرة على مرحلة الأشركة المعرفية نجد الاتصال خاصة غير الرسمي منه، والنمط القيادي الديمقراطي من خلال مكوناته الثقة وثقافة المشاركة. هذا لا يمكننا من التأكيد التام للفرضية الأولى التي تم طرحها مسبقا ولكن يمكننا إثبات أن للإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية.

ثانيا: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي

ركز أفراد العينة على دور الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي. فالنقاشات الحرة التي تحدث بين العاملين لها دور مؤثر في جعلهم يُظهرون معارفهم الضمنية للآخرين. كما أن التواصل المستمر الذي يحدث بين العاملين يزيد من التقارب والاحتكاك بينهم، وهذا ما يؤدي إلى طرحهم لعدة مواضيع تخص العمل بطريقة عفوية، يتم مناقشتها وتحليلها بكل حرية، حيث يعطي كل واحد منهم آراء مختلفة ويقدم اقتراحات متنوعة تساهم في إثراء النقاش وطرح عدة أفكار تثار حولها تساؤلات مختلفة. هذه التساؤلات تحفزهم على البحث عن إجابات تساعد على فهم الفكرة وتوضيح معالمها، وبالتالي تزيد قدرتهم على اكتشاف ما تتميز به هذه الأفكار من إيجابيات ليتم استغلالها، والبحث عن النقاط الموجودة فيها ليحاول كل عامل تحسينها وتطويرها وتوجيهها للمساهمة في تحقيق التحسين والجودة في العمل. وقد أشار إلى ذلك هيثم علي حجازي³، حيث أكد أن الأجواء غير الرسمية أمر مهم لتحقيق تحول معارف العاملين من شكلها الضمني إلى شكلها الظاهر، فهي تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية، وتساهم في التخلص من أي حالة من حالات الارتباك الناتجة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع معين. فالأجواء غير الرسمية تشجع على النقاش والحوار الحر وتجعل العاملين يتحدثون بعفوية أكثر ويطرحون أفكارهم بدون

¹ Baumard, P., op. cit., p 4.

² Huang Y. (2008), Overview of knowledge management in organizations, *Journal of Student Research*, Seventh Edition, p 3.

³ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 89.

خوف من أي إجراء قد يُتخذ ضدهم. كما بين ميهاي¹ (Mihai) أن نجاح المؤسسة في جعل العاملين يبادرون بتحويل معارفهم الضمنية وجعلها ظاهرة مرتبط بالتكاليف الواجب تحملها لإجراء هذا التحويل، والتي تكون منخفضة جدا في حالة الاتصالات غير المهيكلة وغير الرسمية مما يجعلها أكثر فعالية في عملية التحويل هاته. وأكدت مارسيي² (Mercier) أن مدى قوة العلاقات والروابط بين العاملين لها تأثير كبير في هذه المرحلة، فانتقال وتبادل المعارف بين العاملين في المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا بوجود قنوات اتصال، والتي تُعتبر وسيلة مهمة لانسياب المعلومات وانتقال المعارف في المؤسسة. ويضيف نوناكا وتوياما³ (Nonaka & Toyama) أن الحوار الذي يتم بين العاملين له دور كبير في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة يتم التشارك فيها مع الآخرين. فالحوارات المختلفة التي تحدث بين العاملين تجعلهم يناقشون كل الاختلافات والتنوعات في وجهات النظر لتصبح المفاهيم الضمنية واضحة وظاهرة ومعروفة على مستوى كل المؤسسة.

لم يعطي أفراد العينة اهتماما كبيرا للتدريب، وهذا ما كان واضحا من تشتت إجاباتهم وعدم تركيزها في تحديد مدى استفادتهم من التدريب لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة. ويعود السبب في ذلك كما ذكرنا سابقا لتصورهم التقليدي للتدريب واعتباره مجرد عملية دورية يتلقاه كل من له نقص في إمكانياته لأداء العمل. هذا المنطق يجعلهم ينظرون إلى التدريب بتصوير ضيق وسلي طالما يعكس نقصهم. وهذا ما يؤكد عدم إطلاعهم على الطرق الحديثة للتدريب والتي تكون بصفة مستمرة ودائمة أثناء أداء العمل، وتساهم في تدعيم عملية استخراج المعارف الضمنية من العاملين وتبادلها مع الآخرين في شكل ظاهري. فتشارك المرضين في الاهتمام ببعض الحالات المرضية ينمي تعاونهم على تقاسم المعارف والخبرات وبذلك تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة، كما يجعلهم ذلك يناقشون هذه الحالات جماعيا ويحاولون تحليلها للوصول إلى حلول مناسبة لها مستعملين في ذلك ما يمتلكونه من معارف ضمنية. وهنا يحدث نوع من التفاعل للمعرفة الضمنية لدى هذه المجموعة ليتم بذلك استخراج مفاهيم وأفكار جديدة، وذلك من خلال تصورهم وتحليلهم لكيفية معالجة هذه الحالة بطريقة صحيحة وتعبيرهم عن ذلك بشكل صريح وواضح. فتصورهم لطريقة أداء العمل وافتراسهم بأنهم يؤديونه بهذه الطريقة يجعلهم يتشاركون في عملية التفكير ويعبرون عن ذلك بحوارهم المباشر وتبادل الآراء حول هذه الحالات. فالتدريب الحديث لا يستدعي تعلم العاملين لمهارات محددة في خطة تدريبية محددة، وإنما يحفزهم على التفكير الجماعي والابتكار باقتراح أفكار جديدة وإعطاء اقتراحات إبداعية، يتم تسجيلها في شكل كتابي أو إلكتروني للمحافظة عليها وإضافتها إلى الرصيد المعرفي للمؤسسة ككل، حتى يكون الوصول إليها سهلا لاستغلالها والاستفادة منها. وهذا ما لم نلمسه في إجابات أفراد العينة، مما يجعلنا نعتبر أن التدريب ليس له إلا تأثير نسبي على مرحلة الإخراج المعرفي وبالتالي فهو لا يُعتبر من المتغيرات ذات التأثير القوي في هذه المرحلة.

¹ Mihai A. (2009), Improving Knowledge Sharing in an Open Informal Network: Knowledge Management in Open Coffee, Maitrise in Computing (Knowledge Management), Dublin Institute of Technology, Ireland, P 31

² Mercier D., op. cit., p 38.

³ Nonaka I., and Toyama R. (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journal, p 5.

وأكد أفراد العينة على أهمية التحفيز كأحد محددات الإدارة بالمشاركة في تشجيع التفكير الخلاق وتوليد الأفكار المبدعة وتطوير قدرات الابتكار والبحث عن الحلول. فتحفيز العامل من خلال مجموعة عوامل ومؤثرات تحقق رغباته واحتياجاته المعنوية والمادية، تجعله يتوجه للقيام بسلوك معين ويحافظ على استمرارية هذا السلوك ليحافظ بذلك على استمرارية إشباعه. كما أن تحفيزه على التشارك والتعاون في العمل والاندماج في فرق ومجموعات - باعتباره اجتماعي ويحتاج إلى البقاء في مجموعات والاحتكاك بالآخرين - يساهم بشكل كبير في تنمية روح المشاركة والتعاون وزيادة التفاعل بين أفراد المجموعة، ويعزز التقارب الاجتماعي بينهم. بما يكفل تطور علاقاتهم وتحسنها ويقوي روابط المحبة بينهم. وهذا ما يزيد من تقبلهم لفكرة تبادل وتقاسم المعارف فيعملون بذلك على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة يسهل نقلها والتشارك فيها بين كل العاملين في المؤسسة، من أجل زيادة فرص تنمية وتطوير مستوياتهم. ويُعتبر الاعتراف بمهارات العاملين وتقدير جهودهم الجماعية في العمل وشكرهم على كل ما يقومون به لأداء العمل بطريقة جيدة، من العوامل التي تخلق جو من الرضا والولاء للمؤسسة، ما يشجع العاملين على الاستمرار في العمل ومحاولتهم الجادة لتطويره والإبداع فيه، باستخدام كل مهاراتهم واستغلال كل معارفهم الضمنية وكذا خبراتهم لإدانة نجاح وتقديم مؤسساتهم وحصولهم على المزيد من التقدير والشكر. كما يساهم إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة من خلال مشاركتهم مثلاً في اتخاذ القرار، في زيادة رغبتهم في العمل التعاوني والمشاركة لتحقيق وتطبيق هذه القرارات. فالمشاركة في صنع القرار تسهل عملية تطبيقها وتزيد حماس العاملين للعمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة منها، وهذا ما يجعلهم يستعملون ما يملكونه من خبرات، مهارات ومعارف ضمنية بشكل صريح وواضح. إن أهمية التحفيز المعنوي في مرحلة الإخراج المعرفي لا تنفي أهمية التحفيز المادي في ذلك، رغم أن أفراد العينة لم يهتموا به بشكل كبير، فقد لمسنا ذلك من خلال التشتت في إجاباتهم واختلاف تأثير هذا العنصر على اعتقادهم بمدى مساهمته في مرحلة الإخراج المعرفي. إلا أننا نجد أن تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم في الأرباح وامتلاكهم لبعض الأسهم في مؤسساتهم مثلاً يجعلهم يشعرون بامتلاكهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ما يدفعهم للبحث عن كل الطرق التي تزيد من أرباحها وترفع قيمتها حتى ترتفع بذلك أرباحهم وتزيد قيمة أسهمهم، وهذا ما يدفعهم إلى الإبداع في عملهم واستعمال كل معارفهم الضمنية وخبراتهم السابقة لإعطاء أفكار مبدعة واقتراحات جديدة وتحقيق كل أهداف المؤسسة وكذا أهدافهم. كما أن استخدام نظام المكافأة على أساس المهارة والعمل، له أهمية كبيرة ودور واضح في مرحلة الإخراج المعرفي، فهذه المكافآت تُقدم للعاملين نظير الأداء المتميز والمبتكر والذي يضيف من خلاله العامل شيئاً جديداً كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر الوقت والجهد أو تبسيط إجراءات العمل واختصار خطواته. وهذا ما أكدده هيثم علي حجازي¹، حيث اعتبر أن إدخال أنظمة المكافآت في عملية تقييم مهارات ومعارف العاملين تشجعهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة. وحتى يتم تطبيق هذه الحوافز بشكل صحيح والحصول على أفضل النتائج، لا بد من توفر نظام فعال للاتصال يساهم في إيصال كل احتياجات

¹ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 89.

العاملين للمؤسسة بسرعة وبكل دقة، والاستماع لاقتراحاتهم وأفكارهم وآرائهم والاهتمام بها وتتبعها باستمرار. كما يجب أن يتميز محيط المؤسسة بتشجيع وإثارة التنافس الإيجابي بين العاملين وزيادة رغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة باستخدام كل معارفهم الضمنية. وتحفيزهم على التجديد في العمل ودفعهم للتفكير من أجل المبادرة والإبداع، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو من الحركية والنمو والتطور، ينعكس على العاملين ويدفعهم إلى الأداء المتميز للحصول على هذه الحوافز. وبالتالي فإن التحفيز له تأثير قوي في عملية تحويل العاملين لمعارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة.

بالإضافة إلى التحفيز فقد أكد أفراد العينة على أهمية الثقة كأحد مظاهر النمط القيادي الديمقراطي في مرحلة الإخراج المعرفي. حيث تُعتبر الثقة عامل مهم في تحسين العلاقات وتوطيدها وتحقيق التقارب الاجتماعي والعاطفي بين العاملين في المؤسسة، مما يسهل عملية تحويل المعارف الضمنية التي كانت حكرًا على أصحابها إلى معارف ظاهرة يتشارك فيها الجميع ويتم الوصول إليها واستعمالها بكل سهولة. ويؤكد ذلك ميهاي¹ (Mihai) عندما وضع أنه من أجل ضمان تحول فعال للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، يجب توفر نسبة معينة من الثقة التي تسهل للعاملين استعمال طاقاتهم الداخلية وقدراتهم الإبداعية لتفسير وإثبات وجهات نظرهم وتوصيلها إلى الآخرين. وهذا ما دعمته مارسسي² (Mercier)، عندما بينت أن الثقة وقيم الاحترام والدعم المتبادل بين العاملين والمساواة هي عوامل مهمة في تحول معارف العاملين الضمنية إلى معارف ظاهرة. فالثقة المتبادلة بين العاملين تزيد رغبتهم في مساعدة بعضهم بتقديم النصائح واقتراح أفكار جديدة و متميزة توجه أداء العمل بطريقة صحيحة وأكثر دقة، دون أن يكون هناك خوف من أن يتم استغلال تلك المعارف ضدّهم لتحقيق التفوق عليهم. وقد أشار ميسثال (Misztal) إلى ذلك عندما ذكر أن الثقة أحد العوامل المهمة التي تزيل مخاوف الأفراد مما قد يلحق بهم من ضرر جراء التصرف الانتهازي للطرف الموثوق، إضافة إلى أنّها تحافظ على استمرارية الاتصال والتحاور بينهم وبذلك يمكن اعتبارها مدخلا للتبادل الفكري³. فوجود العامل في محيط يتميز بمستويات عالية من الثقة يخلق نوع من الطمأنينة والراحة لدى كل العاملين ويجعلهم أكثر رغبة في المجازفة في هذه التبادلات، وبالتالي فهم يصرحون بكل معارفهم الضمنية دون التفكير في أن تكون لذلك نتائج سلبية عليهم. وهذا ما أكدّه بورتير (Porter)، بقوله أنّ وجود الثقة يخلق شعور بأن الآخرين لن يستغلوا ما تمتلكه وتميز به لصالحهم⁴. في حين أنّ نقص الثقة المتبادلة يقلل من رغبة العامل في التشارك في معارفه مع الآخرين وبالتالي يحاول إخفائها والاحتفاظ بها لنفسه، حتى يبقى متميزًا عن باقي العاملين. وقد أشار لذلك كل من كامينغ بروميلي (Cumings & Bromily)، حيث أكدّا بأنّ نقص الثقة بين العاملين يؤدي إلى تقليل الابتكار وتخفيض رغبتهم في التعاون⁵. في حين يساهم توفر الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة في تشجيع العاملين على

¹ Mihai A., op. cit., P 13.

² Mercier D., op. cit., p 38.

³ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 320.

⁴ McAllister. M. (1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1, p 25.

⁵ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 326.

المشاركة في اتخاذ بعض القرارات دون اللجوء إلى الإدارة العليا، والعمل بجهد أكثر والمشاركة بطرح عدة أفكار واقتراحات يكون لها تأثير على المؤسسة. فتتق العاملون في إدارتهم يجعلهم متأكدين بأن هذه الأفكار ستكون محل اهتمام الإدارة وسيتم دراستها والعمل بها إن ثبتت فعاليتها. وهذا ما وضحه كل من راندر وهيزار (Render & Hyzar) عندما بينا أن الثقة في العاملين تؤدي إلى تخفيض المستويات الإشرافية والذي ينعكس بدوره على إشاعة المشاركة بالمعلومات والمعارف ونشر روح الرقابة الذاتية¹.

ومما سبق يمكن القول أن أكثر متغيرات الإدارة بالمشاركة تأثيرا على مرحلة الإخراج المعرفي هي التحفيز، الاتصال بالإضافة إلى الثقة التي تعكس النمط القيادي. وهذا يجعلنا نعتبر أن للإدارة بالمشاركة دورا مهما نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي.

ثالثا: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي

ركز أفراد العينة على أهمية عنصر الاتصال في تطوير المعارف الظاهرة الموجودة في المؤسسة إلى معارف ظاهرة جديدة أكثر تعقيدا. فهذه المعارف يسهل الوصول إليها من طرف كل العاملين لأنها متوفرة في قواعد بيانات المؤسسة ومجسدة في نظم معلوماتها وغير ذلك. ويلعب الاتصال في هذه المرحلة دور الناقل والناشر لهذه المعارف فتوفر وسائل اتصال حديثة داخل المؤسسة مثل البريد الإلكتروني والانترنت يسهل على العاملين الاتصال السريع ببعضهم، وبالتالي يتم نقل وتبادل المعارف الظاهرة بينهم بشكل سريع ومباشر. وهذا ما أكدته نوناكا وكونو² (Nonaka & Konno)، حين اعتبروا أن الاتصال عنصر مهم في توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطورا. كما أوضح ياتس وأورليكويسكي (Yates & Orlikowski) أن الاتصالات في المؤسسة يجب أن تكون منظمة بطريقة تسمح ببلوغ الأهداف، فمثلا من أجل مناقشة تصميم منتج معين، يقوم أعضاء المؤسسة بعقد اجتماعات، المناقشة من خلال المؤتمرات الإلكترونية أو الدخول في نقاشات عبر الانترنت، وبهذه الطريقة يتم تسهيل تبادل المعرفة³.

وبينت دراستنا التطبيقية أيضا أن أفراد العينة اعتبروا أن للتدريب دور أساسي في مرحلة المزج المعرفي. فالتدريب الذي يتم باستعمال تجهيزات متطورة واستخدام البرامج والنظم الخبيرة أو التدريب على استخدامها لتعلم كيفية استعمالها، يسمح بدمج العاملين لهذه التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة مع النصائح والإرشادات وكذا الأفكار المقدمة من طرفهم أو حتى مع التكنولوجيا الجديدة، لئتم بذلك توليد معارف ظاهرة جديدة إما بدمج هذه المعارف ببعضها البعض، أو بتطوير طرق جديدة لربط معارف تم دمجها مع بعضها من قبل، لينتج عن ذلك ابتكار برامج جديدة أو نظم معلومات أكثر تطورا أو يتم تحسين قواعد البيانات وتطويرها. ويضمن التدريب حصول العاملين على معارف ومهارات تمكنهم من استعمال هذه المعارف بطريقة صحيحة⁴، وتجعلهم يستخدمون ويتبادلون المعارف

¹ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 328.

² Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44-45.

³ Michailova S., and Sidorova E., op. cit., p 75.

⁴ بن سعيد محمد وبن سعيد لخضر، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي والتدريب، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.

المتوفرة من قبل. هذا التبادل والنقل للمعارف الظاهرة بين العاملين يولد معارف ظاهرة أكثر تطوراً. فالتدريب لا يجعل العامل يتعلم معارف ومهارات جديدة وحسب، بل يساهم كذلك في تشجيعه على استثمار ما اكتسبه مع ما يتوفر لدى المؤسسات من وسائل وتكنولوجيا لابتكار وإبداع كل ما هو جديد وذو فائدة للمؤسسة.

في حين لم يحض عنصر التحفيز باهتمام أفراد العينة فيما يخص مرحلة المزج المعرفي. وبما أنه يتم في هذه المرحلة توليد معارف ظاهرة جديدة من معارف ظاهرة أخرى موجودة من قبل في المؤسسة، فإنّ تحفيز العاملين لا يلعب دوراً في استخدام المعارف التنظيمية باستمرار في العمل من أجل كسب معارف جديدة. إلا أنّ التحفيز، حسب مالوترا وجاليتا¹ (Malhotra & Galletta)، يلعب دوراً أساسياً في دفع الأفراد وزيادة قدرتهم على استيعاب المعارف الظاهرة، خاصة نظام الترقية الذي يحصل عليه العامل عن أدائه الحسن في العمل، فهو يدفع العاملين لاستغلال المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة لتوليد معارف ظاهرة جديدة كتحسين جودة منتج، تعديل خدمة سابقة أو إبداع خدمة جديدة.

ومن أبرز محددات الإدارة بالمشاركة نجد نمط القيادة الديمقراطي الذي يشجع على التشارك ومنح الفرصة للعاملين لإثبات مهاراتهم وقدراتهم، كما يعمل على تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة من خلال تشجيع بعض الممارسات التي تنشر الثقة. وقد أكد أفراد العينة تأثير هذا العنصر على مرحلة المزج المعرفي من خلال ثقافة المشاركة وتمكين العاملين. فانتشار ثقافة المشاركة بين العاملين يدعم انتشار قيم التعاون والتنسيق الدائمين بينهم ويقلل من مظاهر احتكار استعمال المعارف، وهذا ما يدعم الاستخدام المشترك للمعارف الظاهرة في المؤسسة ويشجع على تبادلها وانتقالها بينهم باستمرار. فتبادل الأفكار والاقتراحات المقدمة من طرف العاملين وانتقالها بينهم، يؤدي إلى تجسيدها في شكل تعديلات على بعض المنتجات وتحسينات في جودة بعض الخدمات أو حتى في إنتاج منتجات وخدمات جديدة أو يتجسد في إنشاء قاعدة بيانات متطورة. كما أنّ وجود ثقافة تعزز الاستعمال الجماعي للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة، تشجع العاملين على محاولة إدخال بعض التعديلات والتحسينات عليها أو ابتكار طرق تكنولوجية جديدة تسهل أداء العمل. وعلى العكس إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع العمل المنفرد دون الاهتمام بمعايير التكتاف والتآزر بين العاملين سيكون ذلك عائقاً أمام التبادلات الفكرية المفتوحة والظاهرة بين العاملين. وقد أشار حسين حريم ورشاد الساعد² إلى أهمية الثقافة، فقد أكدوا على ضرورة بناء ثقافة تشجع التعاون وتعزز تبادل المعرفة بين العاملين وتساند توليد معارف ظاهرة جديدة. كما يؤكد ستوارت (Stewart) أنّ نجاح الشركة الأمريكية (3M) في تطوير منتجات جديدة يرجع إلى ثقافة مشاركة وتقاسم المعرفة. فشعور العامل بالهدف المشترك والالتزام للمجموعة التي تملك مصالح وهوية مشتركة يعزز تبادل وانتقال المعارف بينهم ويشجع على استخدامها لإنتاج معارف ظاهرة جديدة.

¹ Malhotra Y., and Galletta D. F. (2003), Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success, proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, USA, p 7.

² حسين حريم ورشاد الساعد، المرجع السابق، ص 231.

ويعتبر التمكين كذلك من أهم العوامل المؤثرة في مرحلة المزج المعرفي. فالتمكين هو طريقة يتم من خلالها انتقال وتبادل المعارف الظاهرة بين العاملين واستخدامها من أجل الإبداع في العمل. كما أنه ينمي روح المبادرة والابتكار لأنه يمنح حرية التصرف للعامل وتحمل المسؤولية وهذا بدوره يحرر إمكانياته ويجعله يستعمل كل ما يتوفر لديه من معارف ظاهرة ليثبت كفاءته وقدراته على القيام بالعمل الموكل إليه من خلال إبداعه في ذلك. فتشجيع العاملين والسماح لهم بأخذ المسؤولية يجعلهم يُحسنون طريقة أداء وظائفهم، كما أنه من أجل تمكين العاملين يجب تزويدهم بكل المعلومات والمعارف وكذا الوسائل التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، وهذا ما يعني انتقال وتبادل المعارف الظاهرة بينهم لاستخدامها في العمل، وبذلك يكون في استطاعتهم توليد معارف ظاهرة جديدة كطريقة جديدة في تأدية العمل أو ابتكار نظام جديد أو برنامج معلوماتي جديد، وأيضا خلق منتج جديد. فالمؤسسة التي تشجع روح الإبداع والابتكار لدى عمالها وتهتم بأن يكون التجديد وإنتاج المعارف الظاهرة مستمر، تقوم بنشر مقومات الاستقلالية والريادة وتمكنهم من أداء عملهم بحرية. فالتمكين يعني تحسين قدرات الفرد على صنع الخيارات وتحويلها إلى أفعال ونواتج، فهو يجعل العامل يطبق ما لديه من معرفة ومهارة بشكل جيد ويحفزه على المبادرة لتحسين المعارف والأفكار الجديدة التي اكتسبها¹. وبالتالي فإن التمكين يعمل على تطوير قدرات العاملين على تحقيق نتائج ملموسة، حيث يتم ذلك باستعمال ما يتوفر من معارف في المؤسسة يتم دمجها مع بعضها باستخدام مهارات العاملين للحصول على إبداعات جديدة وابتكارات متميزة.

وعلى عكس باقي مكونات النمط القيادي، ينفي أفراد العينة دور الثقة في مرحلة المزج المعرفي، فالمعارف الظاهرة في المؤسسة تكون بشكل متاح للجميع في قواعد بيانات مثلا أو في برامج معلومات، وهذا لا يحتاج لأن تكون العلاقات بين العاملين تتسم بالثقة المتبادلة لئتم انتقال المعارف بينهم. ففي مرحلة المزج المعرفي والتي تعني تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة أكثر تطورا، لا تستدعي وجود علاقات إنسانية مكثفة، وبالتالي لا يتطلب الأمر تعامل كبير واحتكاك متواصل بين العاملين، مما يجعل الثقة عنصر ليس له تأثير كبير في هذه المرحلة. وبالتالي فإن أهمية ثقافة المشاركة ودور التمكين كلاهما مكونين أساسيين للنمط القيادي الديمقراطي المساعد على نجاح مرحلة المزج المعرفي.

ومما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات الإدارة بالمشاركة تأثيرا على مرحلة المزج المعرفي نجد النمط القيادي الديمقراطي من خلال مكوناته ثقافة المشاركة والتمكين، الاتصال والتدريب. هذا لا يمكننا من التأكيد التام للفرضية الثالثة التي طرحت سابقا ولكن يجعلنا نثبت أن للإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي.

رابعا: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإدخال المعرفي

إن توجه أفراد العينة لتأكيد دور الإطلاع على التجارب السابقة من خلال السرد والاستماع، يوضح أهمية الاتصال في مرحلة الإدخال المعرفي. فعملية سرد هذه التجارب بالتفصيل تجعل العامل يتصور مراحل ومجريات وقوعها

¹ أماني مسعود، التمكين، سلسلة مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 22، السنة الثانية، مصر، 2006، ص 10.

ويتخيل أنه يؤديها فعلا، مما يجعله يفهم ويستوعب المعارف الموجودة فيها لتصبح ضمنية في عقله وتُضم إلى معارفه الضمنية السابقة. ويدعم فتح قنوات الاتصال في المؤسسة انتقال وتبادل المعارف بين العاملين وبالتالي استخدامها مما يُكسبهم بذلك خبرات جديدة. فالاتصال وسيلة مهمة لوصول العامل للمعارف لظاهرة كقواعد البيانات كما أنها طريقة يتم من خلالها وبأسرع وقت معرفة آخر التكنولوجيات الجديدة في المؤسسة ومعرفة خصائصها ومميزاتها، وبالتالي يتم استعداد العامل نفسيا لاستخدامها بشكل أسرع. كما يزيد الاتصال من التقبل العام لأهداف المؤسسة وهو وسيلة فعالة لدفع جهود العاملين نحو مستويات أكبر من الانجاز والاستخدام وهذا ما يعود بالفائدة على العاملين، فهم بذلك يكتسبون خبرات جديدة ويتعلمون مهارات متنوعة. في حين أن وجود قصور في الاتصال أو انحصاره على فئة معينة من العاملين سيجعل عملية التحديد في المؤسسة صعبة وتكون مقاومة العاملين لأي تغييرات في المؤسسة أكبر، فعدم إطلاعهم على ما يحصل داخل المؤسسة ومشاركتهم في ذلك تجعل مستوى أدائهم أقل وهذا ما يؤثر على فعالية وسرعة استخدام كل ما هو جديد في المؤسسة كالتقنيات التكنولوجية الجديدة مثلا وبالتالي يقلل من مستوى استفادتهم واكتسابهم لخبرات جديدة. لهذا فإن وجود اتصالات فعالة بين العاملين في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة وإعلامهم بكل جديد من قوانين وتوجيهات أو إطلاعهم على التكنولوجيا الجديدة، يؤثر على سلوكهم ويجعلهم يشعرون بأهميتهم وبالتالي يحفزهم على الاستخدام الفعال لكل ما هو جديد واستعمالهم لكل المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة ما يسمح لهم باكتساب الخبرة وزيادة رصيد معارفهم الضمنية.

وقد أوضحت دراستنا التطبيقية توجه متناقض لأفراد العينة حول تأثير متغيرة التدريب كأحد محددات الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي، فقد كانت إجاباتهم غير مركزة، مما يجعل التدريب في نظرهم غير مفهوم وهذا ما يثبت ما أكدناه سابقا. وقد توصلنا إلى أن أفراد العينة لديهم تصور تقليدي ولا يفهمون التدريب بمفهومه الحديث مثل دراسة الحالة، المحاكاة وغيرها. إلا أننا نجد دراسات سابقة تؤكد العكس، فقد وضع نوناكا وتوياما¹ (Nonaka & Toyama) أن عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معارف ضمنية يحدث عند استيعاب العاملين لهذه المعارف الظاهرة، ويتم ذلك بتطبيق واستعمال هذه المعارف من خلال البرامج التدريبية، كما يتم من خلال المحاكاة والتجريب حيث يقوم المتدربون بتجريب وتطبيق هذه المعارف في أرض الواقع وبالتالي يستوعبونها ليتم بذلك إثراء قاعدة معارفهم الضمنية، كما يُعتبر التعلم بواسطة العمل أحسن طريقة لاختبار، تعديل وتجسيد المعرفة الظاهرة في شكل معرفة ضمنية. وبالتالي فتدرب العاملين على استخدام وباستخدام المعارف الظاهرة المتوفرة في المؤسسة يعني تطبيقهم لها بشكل مستمر، مما يجعلهم يفهمون هذه المعارف ويساعدتهم على استيعابها فتتراكم لديهم في شكل معارف ضمنية وخبرة جديدة. وبالتالي فهذا التصور لم يكن متوافقا نسبيا مع ما أيده أفراد العينة رغم ما توقعنا الوصول إليه في هذه الدراسة. ما يجعلنا نعتبر أن التدريب ليس له إلا دور نسبي على مرحلة الإدخال المعرفي.

¹ Nonaka I., and Toyama R., op. cit., p 5.

كما توجه أفراد العينة إلى نفي دور نظام التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي. وقد يعود السبب إلى عدم رضا المرضى عن نظام التحفيز في المؤسسة أو أنّهم يطمحون إلى تحسينه حتى يتلاءم مع احتياجاتهم ويحقق رغباتهم. فتطبيقهم واستخدامهم المتكرر للوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة يكون بشكل إجباري دون أن يكون لهم الخيار في ذلك، كما أنّ استخدامهم للمعارف الظاهرة لا يتم بفعل حبهم ورغبتهم في القيام بذلك بل يعتبر أمر ضروري لا بد من القيام به. رغم ذلك فإننا نجد أنّه من المنطقي إذا كانت المؤسسة تريد أن يتم الاستغلال الأمثل لمعارفها الظاهرة وحب عليها تحفيز وتشجيع كل عامل على ذلك بكل الطرق والأساليب كأن تمنحه مكافآت عن الأداء المتميز حتى تجعله يزيد من حسن استغلاله لهذه المعارف واستمرارية تطبيقها ليرفع مستوى أدائه، وهو بذلك يكتسب خبرات جديدة ويزيد من معارفه الضمنية.

في المقابل فقد أكد أفراد العينة التأثير الكبير للنمط القيادة الديمقراطي على مرحلة الإدخال المعرفي، والذي تجسد من خلال مظهرين للقيادة الديمقراطية هما ثقافة المشاركة والتمكين. فتبني المؤسسة لثقافة المشاركة ينشر قيم التعاون وروح العمل الجماعي ويشجع على التشارك في العمل، وبالتالي تشجيع الاستعمال الجماعي للمعارف الظاهرة وتطبيقها بصفة مستمرة في العمل دون وجود أي احتكارات أو تفضيلات بين العاملين في استعمالها. كما أنّ الاستخدام المتكرر لهذه المعارف يجعلها مستوعبة لدى العاملين وبالتالي تصبح عبارة عن مفاهيم ضمنية وخبرات شخصية لدى كل عامل. فالانفتاح، التجريب، المخاطرة، التسامح مع الأخطاء والتعاون وغيرها من المعايير تعزز وتشجع استعمال العاملين للمعارف الظاهرة وتطبيقها بحرية وبصفة متواصلة فتُفهم وتُستوعب بشكل كبير ويتم بذلك تحويلها إلى معارف ضمنية لدى العاملين واكتسابهم لخبرات جديدة.

ويعمل التمكين على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف وكذا الرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وحصولهم على كل المعلومات وكذا المعارف اللازمة لأداء وظائفهم الجديدة. هذا ما يجعل العامل يستخدم كل ما وفرته المؤسسة من تقنيات وبرامج تكنولوجية وغيرها حتى يؤدي عمله بشكل جيد ويثبت بذلك كفاءته وأحقيقته بمسؤولياته الجديدة، وبذلك يكتسب خبرات متنوعة ويحصل على معارف ضمنية جديدة تضاف إلى قاعدة معارفه الضمنية. وفي هذا الإطار أكدت أماني مسعود¹ ذلك، حيث اعتبرت أنّ تمكين العاملين يزيد من مهاراتهم ويضيف لمعارفهم الضمنية معارف جديدة. فالمؤسسة تعمل على زيادة خبرات العاملين ومهاراتهم وتطوير مكتسباتهم المعرفية حتى تستفيد من ذلك في تحقيق تميزها ونجاحها. ويتم ذلك من خلال التمكين فهي تعطيهم حرية التجريب واستخدام كل المصادر المعرفية كالتكنولوجيا وقواعد البيانات والبرامج المعلوماتية وغيرها، وتسمح للعاملين بارتكاب الأخطاء وتصحيحها حتى يتعلموا منها ويكتسبوا مهارات جديدة تعود بالفائدة على المؤسسة.

¹ أماني مسعود، المرجع السابق، ص 32.

فثقافة المشاركة والتمكين كلاهما مكونين أساسيين للنمط القيادي الديمقراطي المساعد على نجاح مرحلة الإدخال المعرفي. وبالتالي يؤثر هذا البعد بشكل كبير في تحويل المعرفة الظاهرة إلى ضمنية جديدة. ومما سبق يمكن القول أن أكثر متغيرات الإدارة بالمشاركة المؤثرة على مرحلة الإدخال المعرفي نجد الاتصال والنمط القيادي من خلال مكوناته ثقافة المشاركة والتمكين. وبالتالي فهذا لا يمكننا من التأكيد التام للفرضية الأخيرة التي طرحت من قبل، ولكن يجعلنا نثبت أن للإدارة بالمشاركة دور مهما نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي. من خلال المتغيرات التي تم اختيارها لتمثل الإدارة بالمشاركة والمتمثلة في: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي، نجد أنها تؤثر على تنمية معرفة العاملين بدرجات مختلفة، وذلك حسب كل مرحلة من مراحل التنمية المعرفية.

خلاصة الفصل الثالث

تم التطرق في هذا الفصل للتوجه الاستيمولوجي الذي تم إتباعه وذلك بالمزج بين التوجه التفسيري والوضعي، من خلال إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين ظاهري الدراسة: الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة والاستمارة كأداة لدراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني، تم الخروج بنتائج تثبت دور كل من: الاتصال، التدريب، التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي كمحددات للإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين وذلك بنسب متفاوتة.

الخاتمة

في الوقت الحالي أصبح اهتمام المؤسسات منصب على المعرفة وكيفية إدارتها بشكل جيد حتى يتسنى تنميتها لدى العاملين وبالعاملين، وبالتالي تنمية المعرفة التنظيمية. فباختبار أن المعرفة يمكن أن تتجسد في شكل ظاهر أو ضمني، فهي تشير في أغلبها إلى ما يكمن في عقول الأفراد وما يمتلكونه من مهارات وخبرات متراكمة عبر الزمن والتي يكون من الصعب التعبير عنها، وبالتالي لا يمكن نقلها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. لذلك أصبح لزاما على المؤسسة تنظيم هذه المعارف وإدارتها بشكل يضمن الانتقال والتبادل المرن للمعارف الظاهرة، والعمل على جعل العاملين يظهرون معارفهم الضمنية ويتشاركون في استعمالها مع باقي الزملاء. ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تهتم بالموارد البشرية وتطورها وتلبية كل احتياجاتها حتى يتم الاستغلال الأمثل لهذا المورد المعرفي الذي يحمل معه تميز المؤسسة وقدرتها على مواجهة كل تحديات السوق.

ولاقتناع المؤسسات بأهمية المعارف وضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فقد اهتمت بتنظيم هذه المعارف وزيادة استغلالها مثلها مثل أي أصل من أصول المؤسسة من خلال ما يسمى بإدارة المعرفة. فإدارة المعرفة التي تُعتبر مجموعة من العمليات، الأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون في المؤسسة، تعمل على اكتساب المعرفة، خزنها، توزيعها واستخدامها لتحسين أداء الأعمال وتحقيق أفضل التطبيقات قصد المنافسة طويلة الأمد والقدرة على التكيف مع كل التغيرات. وحتى يتم إرساء هذه العملية يجب أن تشجع قيادة المؤسسة على التشارك في المعارف وتبادلها بين العاملين، من خلال بناء شبكة اتصالات بين جميع المستويات التنظيمية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على أن تتميز هذه المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. فمرونة الهيكل التنظيمي تُمكن من التحكم في كيفية الحصول على المعرفة، استغلالها، تخزينها، تعزيزها، تنميتها وإعادة استخدامها، كما تُمكن أيضا من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، وهذا ما يجعل المؤسسة تحاول الحصول على عاملين ذوي كفاءات ومهارات تطلق عليهم تسمية "عمال المعرفة"، فهم من تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، حفظها وتبادلها مع الآخرين، وهذا ما يستدعي أن تعمل المؤسسة على السماح لكل عامل بالحوار والنقاش والتعاون للاستفادة من أكثر العاملين خبرة. إضافة إلى ذلك فإنه من الضروري أن توفر المؤسسة لأصحاب المعرفة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من

معارف وخبرات، كما يستلزم الأمر تشجيعهم على المشاركة في التدريب والتعليم سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتفويض السلطة لهم من أجل إعطائهم الثقة بالنفس.

كل هذا يتم من خلال بناء ثقافة تنظيمية تشجع المعرفة وتحفز على خلقها وتقاسمها والتشارك فيها والتداول الحر لها بين كل العاملين، من خلال بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية بينهم. وهذا ما يخلق قيم التعاون والتآزر، بما يؤدي إلى خلق جو من الثقة المتبادلة وبالتالي نشوء عمليات التعلم الجماعي بصفة مستمرة. وحتى تحقق المؤسسة وعاملوها النجاح والتميز المستمر خاصة في هذا المجال، لا بد لها من توليد المعرفة باستمرار وبالتالي لا بد لها من تنميتها من أجل زيادة الحصيلة المعرفية للمؤسسة ولمواردها البشرية، وتنمية معارفهم بحيث يحققون مستويات تعلم تنعكس على قدرتهم على إبداع حلول متعددة لمواجهة كل التحديات الجديدة. وقد ظهر هذا الاهتمام بعملية توليد معارف جديدة من خلال ما يسمى بعملية " توليد المعرفة " والتي اهتم بها نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi)، حين قدما نموذجاً وضحا فيه كيفية تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وبالتالي نموها، مع ضرورة توفير بيئة ملائمة لتسهيل التفاعل والاشتراك بين العاملين في معارفهم من أجل ضمان تنميتهم لها. ويرى نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) أن تنمية المعرفة تتم وفق تفاعل ديناميكي ومتواصل بين المعرفة الضمنية والظاهرة، تشكله التحولات بين مختلف المراحل الأربعة لتحويل المعرفة والمتمثلة في: الأشركة المعرفية، الإخراج المعرفي، المزج المعرفي والإدخال المعرفي.

تبدأ عملية الأشركة المعرفية عادةً ببناء مجال أو حقل تفاعل يُسهّل الاشتراك في خبرات العاملين ونماذجهم العقلية. ثم تؤدي عملية الإخراج المعرفي إلى حوار وتأمّل جماعي ذو معنى، يساعد فيه استخدام المجال أو التناظر المناسب بين أعضاء الفريق للتعبير لفظياً عن معرفة ضمنية يصعب توصيلها بدونه. وتحدث عملية المزج المعرفي عند إجراء ربط شبكي بين معرفة مُنشأة حديثاً ومعرفة قائمة من أقسام أخرى في المؤسسة، فتتبلور على شكل منتج أو خدمة أو نظام إداري جديد. أخيراً يؤدي التعلم بواسطة العمل والتكرار المستمر له إلى استيعاب تلك المعرفة الظاهرة وبالتالي تحويلها إلى معرفة ضمنية في عقول العاملين، وتحدث بالتالي مرحلة الإدخال المعرفي.

ولتوفير البيئة المناسبة لهذه العملية، يُعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة من بين الأساليب التي تشجع على التشارك في المعارف والتعاون في استخدامها وتبادلها. فهذا الأسلوب الإداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم

المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى التعود على التعاون بين الإدارة والعاملين في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات، ويتيح لهم الحرية في العمل الجماعي ومناقشة مشاكلهم والاستعمال الأفضل للطاقت الكامنة لدى كل عامل عن طريق تنميتهم والاستفادة من معارفهم، مما يؤدي إلى زيادة المبادرة والابتكار وتسهيل الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

ولطالما نُسبت نظرية الإدارة بالمشاركة للمفكر ليكرت (Likert) الذي أبرز في أعماله أربعة أنماط إدارية، تنتقل من نمط الإدارة المتسلطة المستغلة ونمط الإدارة المتسلطة المتسامحة، إلى نمط الإدارة الاستشاري ونمط الإدارة المشاركة. وقد اعتبر النمط الرابع أفضل هذه الأنماط الإدارية لتمييزه بتوفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والمعلومات بحرية. فظهور هذا الأسلوب الإداري يرجع إلى المعطيات الجديدة التي عرفها المحيط الاقتصادي من عولمة، عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية وغيرها، مما شكل حافزا حقيقيا لزيادة الاهتمام بالعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم. كما أثر تغير تركيبة القوى العاملة من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، في ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجدية، فقد أصبحوا يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى الجهود المبذولة. إضافة إلى تحول العمل نحو الطابع التصوري بزيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على التصور والإبداع، وظهور عدة مؤشرات تدل على قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة، وبهذا فقد شكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها.

وقد اتفق العديد من الكتاب على دور هذا الأسلوب في استثمار طاقات العاملين وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم، كما يساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة. وتتجسد مشاركة العاملين في الإدارة من خلال المشاركة اتخاذ القرارات، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية. ويختلف كتاب الإدارة مثل توركوت (Turcotte)، ماك غريغور (Mc Gregor) وأرجيريس (Argyris) في تحديد درجة مشاركة العاملين في الإدارة، وما إذا كانت هذه المشاركة تعني إشراك جميع العاملين في مختلف

المستويات التنظيمية، أو إشراك من يملك الكفاءة والخبرة فقط سواء بطريقة غير مباشرة من خلال التمثيل النيابي، أو بطريقة مباشرة للعاملين دون وجود أي وسيط. ويتحدد تطبيق الإدارة بالمشاركة بتوفر عدة عناصر في المؤسسة تساهم في تأسيس البيئة المناسبة لمشاركة لعاملين، فتوفر قنوات الاتصال تلعب دورا مهما في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة بحيث تكون مبنية على الثقة المتبادلة وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم، وتساعد على التواصل والتحاور الصريح والواضح داخل مجموعات العمل في جميع المستويات الإدارية.

وحتى يشارك العاملون في إدارة المؤسسة، فهم بحاجة إلى مهارات وقدرات للقيام بذلك، فالوظائف الجديدة مثل معالجة ونشر المعلومات، تنظيم الاجتماعات وغيرها، تتطلب تدريبهم وتعلمهم القيام بعدة أعمال كجمع، معالجة ونشر المعلومات، تسيير الاجتماعات. بالإضافة إلى تدريب العاملين باستمرار على تقنيات ديناميكية الجماعة، وذلك بالمشاركة في حلقات الجودة والعصف الذهني، القيادة، تسيير المعلومات والمعارف، الاتصالات، مهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها. كما أن تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي واتخاذ القرار، تتطلب تدريب مستمر للعاملين، بحيث يصبح كل عامل قادرا على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغ كل عامل بنتائج سلوكه على زملائه، كما يصبح قادرا على التعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. إضافة إلى ذلك يجب على إدارة المؤسسة أن تحاول فهم طبيعة العاملين لديها، وتتعرف على طريقة تفكيرهم وسلوكهم حتى تصبح أكثر قرباً منهم، وبالتالي يتسنى لها إنشاء محيط ممتع في العمل يؤدي إلى إنتاج أفضل يتميز بتنوع نظام التحفيز بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية، وذلك لتشجيع العاملين على الحصول على المعلومات وتطوير المهارات وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرارات وتعزيز العمل الجماعي.

ولا يتم تطبيق هذه الشروط إلا بتوفر قيادة ديمقراطية تعتمد على المشاركة، تفويض السلطة وتعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بين القائد والعاملين والتي تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين ودعم التعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم، كما تشجع المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال نشر ثقافة المشاركة، الثقة في العاملين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، وتمكينهم من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين. ويتوضح تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال عدة أساليب يمكن للمؤسسة إتباعها والتي تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل ومن بينها: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، مجموعات نوعية الحياة في العمل، فرق العمل، نظام الاقتراح

والعصف الذهني. ويتم تطبيق هذه الأساليب ضمن عدة نماذج للإدارة بالمشاركة هي: الإدارة المشاركة بالأهداف التي تعمل على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يتم وضعها بعد إجراء عدة اجتماعات ومفاوضات مع مختلف الأطراف في المؤسسة؛ الإدارة المفتوحة والتي تركز على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة وتعمل على إخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال فتح سجلات المؤسسة للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات؛ والإدارة المشتركة التي تعمل على تحقيق الديمقراطية الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل.

وقد تم التعبير عن كل هذه الأفكار في مجموعة فرضيات من خلال جملة علاقات تربط بين المتغير المستقل والممثل في محتوى الإدارة بالمشاركة والمتغير التابع المعبر عنه بالمرحلة المختلفة للتنمية المعرفية للعاملين والمتمثلة في: مرحلة الشركة المعرفية، مرحلة الإخراج المعرفي، مرحلة المزج المعرفي ومرحلة الإدخال المعرفي. وبمزجنا للتوجه الاستيمولوجي التفسيري والوضعي، قمنا باختيار مسارنا المنهجي لتحليل نموذج دراستنا وكان ذلك باختيارنا للمنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد من أجل التوصل إلى بلورة أفكارنا واقتراحها في شكل علاقات تربط بين ظاهرتي الدراسة: الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين. وقمنا فيما بعد بإسقاطها على الواقع باختيارنا لتقنية دراسة الحالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي بـرج بوعريريج. وتم تحليل هذه الدراسة باستعمال أداة الاستمارة التي توصلنا من خلالها إلى نتائج محددة.

نتائج البحث

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي إضافة إلى الثقة وثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

فالالاتصال غير الرسمي يؤثر بشكل مهم في مرحلة الشركة المعرفية، فهو يساهم في زيادة الترابط الفكري والتقارب الاجتماعي بين العاملين وإضفاء أجواء غير رسمية تتميز بالتدفق الحر للمعلومات وخلق لغة تواصل وعلاقات تفاعل اجتماعية بين العاملين، هذا ما يؤدي إلى زيادة فرصة تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم وفتح المجال لاستغلال فرص التعلم.

كما يؤثر النمط القيادي الديمقراطي من خلال الثقة وثقافة المشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية. فتوفر الثقة المتبادلة بين العاملين تخلق التقارب والمودة بينهم وتضمن اندماجهم في نفس نطاق التوجه، مما يقلل من مظاهر إخفائهم لمعارفهم ويساعد على إزالة العراقيل أمام تقاسم المعرفة. إضافة إلى ذلك يلعب انتشار ثقافة المشاركة في المؤسسة دور فعال في إنشاء محيط اجتماعي تسوده قيم التعاون والعدالة وروح العمل الجماعي مما يزيد من رغبة العاملين في التشارك في معارفهم مع الغير.

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز والثقة كأحد محددات النمط القيادي الديمقراطي.

حيث يؤثر الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي من خلال وجود قنوات اتصال متنوعة، والتي تربط العاملين ببعضهم وتساعد على الحوار المتواصل وزيادة الاحتكاك بينهم، مما يجعلهم يناقشون عدة مواضيع ويطرحون أفكار مختلفة يتم إثرائها بالنقاش الحر وتقديم آراء متنوعة وطرح عدة أسئلة استفسارية حولها، هذا ما يحفز كل عامل على المشاركة في هذه النقاشات البناءة باقتراح أفكار جديدة تكون نتيجة لخبراته ومعارفه الضمنية المتراكمة.

يؤثر التحفيز بشكل واضح على مرحلة الإخراج المعرفي، فالاعتراف والشكر المقدم للعامل إثر اقتراحه لفكرة معينة ومكافأته عن انجازه للعمل بطريقة جيدة يشجعه على بذل جهد أكبر لأداء العمل بكل مهارة وإبداع ويدفعه لأن يظهر كل معارفه الضمنية في شكل أفكار جديدة واقتراحات مبتكرة ليحصل على أكبر قدر من الثناء والمكافأة.

كما تؤثر الثقة باعتبارها أحد المكونات الأساسية لنمط القيادي الديمقراطي في مرحلة الإخراج المعرفي. فوجود الثقة المتبادلة بين العاملين وإحساسهم بالتقارب الاجتماعي والألفة، يترك انطباع إيجابي لدى كل منهم يتميز بعدم الخوف من انتهاز الفرص للتفوق على الآخرين أو استغلالهم للوصول إلى الأهداف الشخصية، وهذا ما يجعل كل عامل على استعداد لأن يصرح بمعارفه الضمنية وخبراته لزملائه في المؤسسة ليتشاركوا فيها وتعم الفائدة على الجميع.

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التدريب إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

فالاتصال يلعب دورا مهما في مرحلة المزج المعرفي، وذلك من خلال توفر وسائل وطرق متنوعة للاتصال التي تسهل انتقال المعارف الظاهرة في جميع أنحاء المؤسسة بشكل سريع. وهذا ما يساهم في ابتكار معارف ظاهرة جديدة أكثر تعقيدا وتطورا.

كما يؤثر التدريب على مرحلة المزج المعرفي، فتدرب العاملين جماعيا بطرق حديثة يجعلهم يتبادلون المعارف الظاهرة مع زملائهم واستعمالها بطريقة جماعية لتكون بذلك الفائدة عامة على الجميع، ويتم بالتالي استغلال تلك المعارف ودمجها مع بعضها لينتج عن ذلك ابتكارات جديدة أو منتجات وخدمات متطورة.

يلعب النمط القيادي الديمقراطي من خلال ثقافة المشاركة والتمكين دورا هاما في مرحلة المزج المعرفي، فبناء ثقافة المشاركة في المؤسسة يدعم قيم التعاون والاستعمال الجماعي للمعارف الظاهرة دون التفكير في احتكارها واستعمالها بصفة شخصية، هذا الانتقال السلس والتبادل المستمر للمعارف الظاهرة يساهم بذلك في توليد معارف ظاهرة جديدة. ويساهم التمكين في تنمية روح المبادرة والابتكار، فهو يسمح للعامل بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار ويعطيه حرية التصرف، فيستخدم بذلك كل الإمكانيات المتوفرة بما فيها المعارف الظاهرة حتى يبدع ويبتكر ويساهم في توليد معارف ظاهرة جديدة ويبرهن بذلك على جدارته وكفاءته.

تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال الاتصال إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

فالاتصال يؤثر في مرحلة الإدخال المعرفي، باعتباره وسيلة مهمة لوصول العامل للمعارف الظاهرة بأسرع وقت ليتم استخدامها بنجاح في الوقت المناسب ودون تأخير، هذا يزيد من مستوى استيعابهم لهذه المعارف لتصبح ضمنية لديهم.

تؤثر ثقافة المشاركة والتمكين كأحد مظاهر النمط القيادي الديمقراطي بشكل واضح في مرحلة الإدخال المعرفي، فتبني المؤسسة لثقافة المشاركة يشجع الاستخدام المشترك للمعارف الظاهرة ويجفز على التطبيق المستمر لها في العمل، وهذا ما يجعلها مستوعبة لدى العاملين فيتم بذلك اكتساب معارف ضمنية جديدة. ويعمل تمكين العاملين على زيادة مهاراتهم وخبراتهم من خلال ممارستهم لمهام جديدة وتحملهم لمسؤوليات أخرى، حيث يؤدي العامل هذه المهام والمسؤوليات باستخدامه المتكرر والمستمر لما يتوفر في المؤسسة من معارف ظاهرة فتصبح مستوعبة لديه مثلها مثل المعارف الضمنية.

التوصيات

- استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة وكذا كافة المؤسسات الجزائرية من رفع مستوى اهتمامها بالعامل واعتباره من أهم موارد المعرفة، حتى تتمكن من استغلال معارفه في تحقيق التميز. وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي:
- تعاني المؤسسة محل الدراسة من نقص الوعي والاهتمام بالتدريب الحديث مثل أسلوب المحاكاة، دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، ما يتطلب من المسؤولين تبني هذا الجانب والقيام بعدة إجراءات لتحسين هذه النظرة وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في هذا التوجه الجديد للتدريب، حتى تتمكن هذه المؤسسة من الاستفادة أكثر من معارف العاملين لزيادة جودة خدماتها؛
 - تحسين مستوى نظام التحفيز وتنوعه بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل يُمكن من إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم. إضافة إلى تحديد أهداف هذا النظام بدقة حتى يتم من خلاله توجيه مسار عمل العاملين لانتهاج أسلوب العمل الجماعي والتعاون، وذلك بهدف الاستفادة من الطاقات الكامنة لديهم؛
 - تدعيم العمل في المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمناسبة لتعزيز الاتصال بما يُمكن من ضمان تطبيق ناصح لإدارة المعرفة فيها؛
 - العمل على بناء ثقافة تشجع التعلم من الآخرين ومع الآخرين وتدعم ضرورة وأهمية التقليد لتطوير مهارات العاملين وتنمية معارفهم.

حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلا). كما كان نقص المراجع التي تتطرق لموضوع الإدارة بالمشاركة من أكبر المشاكل التي أثرت على محدودية البحث.

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة مستويات الإدارة بالمشاركة وإضافة متغيرات جديدة لها وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
5. جميلة جاد الله، محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
7. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
8. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2002.
9. رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
10. رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
11. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2004.
12. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
14. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

15. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998.
16. سلطان كرملي، **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005.
17. سونيا البكري، **نظم المعلومات الإدارية: دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
18. سيد محمد جاد الرب، **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري، مصر، 2008.
19. صلاح الدين الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.
20. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
21. عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
22. عبد الرحمن توفيق، **الإدارة بالمعرفة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بميك، القاهرة، مصر، 2007.
23. عبد الستار العلي، **عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
24. عبد الكريم بن أعراب، **تسيير المنشأة**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
25. علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
26. علي السلمي، **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
27. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
28. علي السلمي، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
29. فاتن أحمد أبو بكر، **الإدارة المفتوحة**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.
30. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، **أسس ومبادئ البحث العلمي**، الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. فايز جمعه صالح النجار، **نبيل جمعه النجار وماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

32. محسن أحمد الخضيرى، **ديمقراطية الإدارة**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
33. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر، 1995.
34. محمد عبد الفتاح ياغي، **مبادئ الإدارة العامة**، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
35. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وعقلة مبيضين، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
36. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
37. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
38. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
39. مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
40. مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
41. ممدوح عبد العزيز رفاعى، **إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ وتطبيقات**، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالثة، مصر، 2009.
42. منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
43. مهدي محمد القصاص، **مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي**، عامر للطباعة والنشر، المنصورة، مصر، 2007.
44. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
45. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
46. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديثة وجدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
47. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

48. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

ثانياً: المجلات

49. أكرم الياسري وأمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد التاسع، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007.

50. أماني مسعود، التمكين، سلسلة مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، السنة الثانية، العدد 22، مصر، 2006.

51. تشارلز جارفيلد، الإنسان أولاً: كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، السنة الأولى، العدد 22، القاهرة، مصر، 1993.

52. حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، الأردن، 2006.

53. حوالم رحيمة، ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العامة الجزائرية، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 42، 2009.

54. خالد منصور الشعبي، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها - دراسة ميدانية على المصانع الكبرى-، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد الأول، جدة، المملكة العربية السعودية، 2002.

55. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2010.

56. عبد الوهاب سمير محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

57. ليندة رقام، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.

58. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الاجتماعية، التجسيدية، التوافقية والذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية - دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2002.

59. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
60. نعيمة حسن جبر رزوقي، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الإلكترونية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 117، جامعة الكويت، 2005.
61. وليام مور وهريت مور، حلقات الجودة: تغير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين عبد الرحمان الحفصي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.

ثالثاً: المؤتمرات والأيام الدراسية

62. أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
63. أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعلم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
64. بسمان فيصل محبوب، عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
65. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول: منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010.
66. بن سعيد محمد وبن سعيد لخضر، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتسيير الإستراتيجي والتدريب، الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر، 2009.
67. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.

68. حسان عبد مفلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أفريل، 2005.
69. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل، 2006.
70. حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أفريل، 2005.
71. دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول: منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010.
72. زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 25-26 ديسمبر، 2008.
73. سالمى جمال، تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002.
74. سلوى أمين الساميري، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أفريل، 2004.
75. سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 22-23 أفريل، 2003.
76. سملاي يحضيه ومحمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أفريل، 2005.
77. صالح حميدات وفيصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

- المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
78. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
79. عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009.
80. عليان نذير وعبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس، 2004.
81. العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، الجزائر، 20-21 ديسمبر، 1997.
82. فريد كورتل، موساوي زهية وخالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
83. قاسمي شوقي وتيقان بوبكر، مكانة المشاركة في صناعة القرار في ظل رهانات تحسين أداء وفعالية المؤسسة الاقتصادية: الجزائر نموذجا، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
84. قتيبة صبحي أحمد الخيرو وسحر جلال، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
85. لدرع خديجة وعبد الرحيم ليلي، الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الإدارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل، 2009.

86. ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.
87. ليندة رقام، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
88. محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم، الأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005.
89. مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
90. مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 27-28 أبريل، 2005.
91. موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005.
92. يوسف أحمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004.

رابعاً: الرسائل الجامعية

93. أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريسية: دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنع الصناعية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
94. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

95. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
96. رشيد خالد راشد منصور، المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
97. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
98. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
99. صالح حميدات، أثر التسيير بالمشاركة على أداء المؤسسة الإنتاجية: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2006.
100. صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
101. ليندة رقام، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عينة من مسيري وعمال مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1999.
102. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

خامسا: الجرائد الرسمية، التقارير والمنشورات

103. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 2007/33، الصادرة في: 20 ماي 2007 الموافق لـ: 3 جمادى الأولى 1428.
104. دليل تدريب المديرين، وزارة الصحة العامة والسكان، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2008.
105. عبد الرحمن بن عبدالله الواصل، البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، المملكة العربية السعودية، 1999.

106. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مجتمع المعلومات في الجمهورية العربية السورية، الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.
107. مهارات البحث العلمي، منتدى الجامعات السعودية.
108. هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009.

سادسا: مقالات إلكترونية

109. سامح محمد، كيف تحفز العاملين، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، 2008.
110. سامح محمد، نظريات التحفيز 3، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، 2008.

المراجع باللغة الاجنبية

111. Alarie M. (2005), Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines: la perception des gestionnaires, Maitrise en relations industrielles, Université de Montréal, Canada.
112. Allard-Poesi F., et Maréchal C. (1999), Construction de l'objet de la recherche, in Thiétart R.A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
113. Ballay J.F. (2010), Paradoxes de la transmission et de l'apprentissage dans un monde radicalement incertain, *Télescope*, Vol.16, N°1.
114. Baumard, P. (1996), La recherche en gestion et le non-exprimé: Premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite, in Alain Noël (Eds.). *Perspectives en management stratégique*. Economica, Paris.
115. Baumard, P. et Starbuck, W. H. (2002). La connaissance dans les organisations. Dans, J. Allouche, P. Louart (Eds.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Economica, Paris.
116. Bel Haj Ali N. (2007), Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières, Maitrise en gestion de projet, Université Du Québec A Trois-Rivières, Canada.
117. Bensahel W. (2008), Création de valeur au sein des entreprises intensives en immatériel: le cas des entreprises de biotechnologie, Thèse Doctorat en sciences de gestion, Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université de Lille2, France.
118. Branch K.M. (2002), Participative management and employee and stakeholder involvement, *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Air University.
119. Cervoni A. (2005), Knowledge management et politique de formation, *La lettre de Genesis*, N° 2.
120. Charron J.L., et Sépari S. (2001), Organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
121. Dong S. (2008), The Tacit Knowledge Transfer of Transnational Corporation, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, N° 6.
122. Dubois N., et Wilkerson T. (2008), Gestion des connaissances : Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Centre de Collaboration Nationale des Méthodes et Outils.
123. Ermine J.L. (2000), La gestion des Connaissances: Un levier stratégique pour les entreprises, Journées Ingénierie des connaissances IC'2000, Centre pour l'UNESCO, Université de Toulouse, 10-12 Mai.
124. Ghadiri D.P. (1998), Genèse et analyse d'une expérience de gestion participative ayant échoué, Maître en sciences commerciales, Écoles des Hautes Études Commerciales (HÉC), Université de Montréal, Canada.
125. Gineste K. (1999), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada.
126. Gottschalk P. (2007), Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group Publishing.
127. Hermel P. (1988), Le management participatif: Sens, réalités, actions, Editions d'organisation, Paris.
128. Huang Y. (2008), Overview of knowledge management in organizations, *Journal of Student Research*, Seventh Edition.

129. Ichijo K., and Nonaka I. (2007), Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers, OXFORD UNIVERSITY PRESS.
130. Lawler E.E., and Mohrman S.A. (1985), Quality circles: After the fad, *Harvard Business Review*, Vol. 15, N° 4.
131. Malhotra Y., and Galletta D. F. (2003), Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurement of Antecedents of Success, proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, USA.
132. Mandakini P. (2007), Participatory training : Methodology and materials, *In Adult Learning Documentation and Information Network* (Eds), “*Participatory lifelong learning and information and communication technologies*”, Unit 12, Group of Adult Education, School of Social Sciences, Jawaharlal Nehru University, New Delhi.
133. McAllister. M. (1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1.
134. Mercier D. (2007), Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, Thèse doctorat en sciences de l’information, Université de Montréal, Canada.
135. Michailova S., and Sidorova E. (2011), From group-based work to organizational learning: The role of communication forms and knowledge sharing, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journals.
136. Mihai A. (2009), Improving Knowledge Sharing in an Open Informal Network: Knowledge Management in Open Coffee, *Maitrise in Computing (Knowledge Management)*, Dublin Institute of Technology, Ireland.
137. Mongeau P., et Tremblay J. (1995), Typologie des modes d’interaction en groupe de taches, *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 16, N° 1.
138. Nicole A.G., and Mann L. (2004), Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, N° 6.
139. Nikiema S.W. (2000), L’impact des modes participatifs de gestion sur la satisfaction des membres dans les coopératives de travailleurs au Québec, *Maîtrise en gestion et développement des coopératives*, Université de Sherbrooke, Canada.
140. Nonaka I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harverd Business Review*, Vol. 69, N° 6.
141. Nonaka I. (1994), A Dynamic Theory of Organizatinal Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol.5, N °1, February.
142. Nonaka I., and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
143. Nonaka I., and Toyama R. (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journal.
144. Nonaka I., et Konno N. (1998), The Concept of "Ba": BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION, *California Management Review*, Vol.40, N° 3, ABI/INFORM Global.
145. Osterloh M., and Frey B. S. (2000), Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form, *Organization Science*, Vol. 11, N° 5.

146. Pesqueux Y. Durance P. (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: Mode ou modèle?, Cahiers du LIPSOR, Working Papers.
147. Sashkin M. (1976), changing toward participative management approaches: A Model and Methods, *Academy of Management Review*, Vol. 1, N° 3.
148. Sekiou L. Blondin L. Fabi B. Bayad M. Peretti G.M. Alis D., et Chevalier F. (2001), Gestion et mobilisation des ressources humaines : Une perspective internationale, Edition 4 L, Montréal.
149. St-Onge E. (2007), Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Maitrise en projets rétrospectifs, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Canada.
150. Thiétart R.A et coll. (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
151. Wang Y. (2007), Knowledge management from theory to practice: A road map for small and medium sized enterprises, MSI Reports, School of Mathematics and Systems Engineering, Växjö University.
152. Whittom A., and Roy M. C. (2009), Considering Participant Motivation In Knowledge Management Projects, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, N° 1.
153. Zohurul I., and Siengthai S. (2009), Quality of work life and organizational performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone, International Labour Organization Conference on 'Regulating for Decent Work', Geneva.

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1.3): خصائص عينة الدراسة.....125
- الجدول رقم (2.3): الظروف الوظيفية لعينة الدراسة.....127
- الجدول رقم (3.3): توزيع الأطباء على المصالح الإستشفائية.....141
- الجدول رقم (4.3): توزيع المرضى على المصالح الإستشفائية.....142
- الجدول رقم (5.3): دور علاقات العمل الجيدة بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية.....149
- الجدول رقم (6.3): دور صداقات العمل بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية.....150
- الجدول رقم (7.3): دور التدريب في مرحلة الأشركة المعرفية.....151
- الجدول رقم (8.3): دور التناوب الوظيفي في مرحلة الأشركة المعرفية.....153
- الجدول رقم (9.3): دور التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية.....154
- الجدول رقم (10.3): دور نمط القيادة الديمقراطية في مرحلة الأشركة المعرفية.....155
- الجدول رقم (11.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية.....156
- الجدول رقم (12.3): دور الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية.....157
- الجدول رقم (13.3): دور النقاشات في مرحلة الإخراج المعرفي.....158
- الجدول رقم (14.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإخراج المعرفي.....159
- الجدول رقم (15.3): دور الحوافز المعنوية في مرحلة الإخراج المعرفي.....160
- الجدول رقم (16.3): دور الحوافز المادية في مرحلة الإخراج المعرفي.....161
- الجدول رقم (17.3): دور الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي.....163
- الجدول رقم (18.3): دور الاتصال غير الرسمي في مرحلة المزج المعرفي.....164
- الجدول رقم (19.3): دور الاتصالات الرسمية في مرحلة المزج المعرفي.....165
- الجدول رقم (20.3): دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي.....166
- الجدول رقم (21.3): دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي.....167
- الجدول رقم (22.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة المزج المعرفي.....168
- الجدول رقم (23.3): دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي.....168
- الجدول رقم (24.3): دور الثقة في مرحلة المزج المعرفي.....169
- الجدول رقم (25.3): دور الاتصال الرسمي في مرحلة الإدخال المعرفي.....170
- الجدول رقم (26.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإدخال المعرفي.....171
- الجدول رقم (27.3): دور أسلوب المحاكاة في مرحلة الإدخال المعرفي.....172

- الجدول رقم (28.3): دور التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي.....173
- الجدول رقم (29.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي.....174
- الجدول رقم (30.3): دور التمكين في مرحلة الإدخال المعرفي.....175

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1.1): النظم المادية لإدارة المعرفة.....22
- الشكل رقم (2.1): مراحل توليد المعرفة في نموذج توليد المعرفة.....38
- الشكل رقم (3.1): لولب المعرفة.....46
- الشكل رقم (4.1): الحركة اللولبية للمعرفة.....47
- الشكل رقم (1.2): نموذج الدراسة.....102
- الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الشهادة.....126
- الشكل رقم (2.3): رتبة أفراد عينة الدراسة.....126
- الشكل رقم (3.3): سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.....127
- الشكل رقم (4.3): استعمال تكنولوجيا الاتصال في العمل.....128
- الشكل رقم (5.3): تقييم العاملين على أساس مواظبتهم ومهارتهم في العمل.....128
- الشكل رقم (6.3): مشاركة أفراد العينة في العمليات الجراحية.....128
- الشكل رقم (7.3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني.....137
- الشكل رقم (8.3): دور علاقات العمل الجيدة بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية.....177
- الشكل رقم (9.3): دور صداقات العمل بين الزملاء في مرحلة الأشركة المعرفية.....178
- الشكل رقم (10.3): دور التدريب في مرحلة الأشركة المعرفية.....179
- الشكل رقم (11.3): دور التناوب الوظيفي في مرحلة الأشركة المعرفية.....180
- الشكل رقم (12.3): دور التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية.....180
- الشكل رقم (13.3): دور نمط القيادة الديمقراطي في مرحلة الأشركة المعرفية.....181
- الشكل رقم (14.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية.....182
- الشكل رقم (15.3): دور الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية.....183
- الشكل رقم (16.3): دور النقاشات في مرحلة الإخراج المعرفي.....184
- الشكل رقم (17.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإخراج المعرفي.....185
- الشكل رقم (18.3): دور الحوافز المعنوية في مرحلة الإخراج المعرفي.....186
- الشكل رقم (19.3): دور الحوافز المادية في مرحلة الإخراج المعرفي.....186
- الشكل رقم (20.3): دور الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي.....187
- الشكل رقم (21.3): دور الاتصال غير الرسمي في مرحلة المزج المعرفي.....188
- الشكل رقم (22.3): دور الاتصالات الرسمية في مرحلة المزج المعرفي.....189

- الشكل رقم (23.3): دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي.....190
- الشكل رقم (24.3): دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي.....190
- الشكل رقم (25.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة المزج المعرفي.....191
- الشكل رقم (26.3): دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي.....191
- الشكل رقم (27.3): دور الثقة في مرحلة المزج المعرفي.....192
- الشكل رقم (28.3): دور الاتصال الرسمي في مرحلة الإدخال المعرفي.....193
- الشكل رقم (29.3): دور أسلوب دراسة الحالة في مرحلة الإدخال المعرفي.....193
- الشكل رقم (30.3): دور أسلوب المحاكاة في مرحلة الإدخال المعرفي.....194
- الشكل رقم (31.3): دور التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي.....195
- الشكل رقم (32.3): دور ثقافة المشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي.....195
- الشكل رقم (33.3): دور التمكين في مرحلة الإدخال المعرفي.....196

قائمة المحتويات

إهداء

شكر وعرفان

الفهرس

هـ - أ	مقدمة عامة.....
7	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة.....
8	تمهيد.....
9	المبحث الأول: الإطار النظري للمعرفة.....
9	المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....
10	أولاً: التمييز بين المعرفة وبعض المصطلحات القريبة.....
11	ثانياً: تعريف المعرفة.....
13	ثالثاً: خصائص المعرفة.....
15	رابعاً: أهمية المعرفة.....
15	المطلب الثاني: أنواع المعرفة.....
15	أولاً: تصنيف المعرفة حسب نوناكا (Nonaka).....
17	ثانياً: تصنيف المعرفة حسب زاك (Zack).....
18	ثالثاً: تصنيف المعرفة حسب بلوماتريت وجونستون (Blumentritt & Johnston).....
18	رابعاً: تصنيف بروساك (Prusak).....
18	خامساً: تصنيف المعرفة حسب أواد وغايري (Awad & Ghairi).....
19	سادساً: تصنيف المعرفة حسب حسن البيلاوي.....
20	المطلب الثالث: مصادر المعرفة.....
20	أولاً: المصادر الداخلية.....
20	ثانياً: المصادر الخارجية.....
22	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....
22	أولاً: تعريف إدارة المعرفة.....
27	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة.....
29	ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة.....
30	المطلب الثاني: المقاربات النظرية لإدارة المعرفة.....
30	أولاً: مقارنة التعلم التنظيمي.....

32.....	ثانيا: مقارنة التطور الاقتصادي.....
32.....	ثالثا: مقارنة الموارد الداخلية.....
33.....	رابعا: مقارنة الكفاءات المحورية.....
33.....	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة.....
34.....	أولا: توفير البنية التحتية اللازمة.....
35.....	ثانيا: فريق المعرفة.....
36.....	ثالثا: الهيكل التنظيمي المرن.....
36.....	رابعا: ثقافة المعرفة.....
38.....	خامسا: قيادة المعرفة.....
39.....	سادسا: رؤية المعرفة وإستراتيجيتها.....
41.....	المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة.....
42.....	المبحث الثالث: تنمية معرفة العاملين.....
42.....	المطلب الأول: نموذج توليد المعرفة.....
44.....	أولا: الأشركة المعرفية.....
44.....	ثانيا: الإخراج المعرفي.....
46.....	ثالثا: المزج المعرفي.....
47.....	رابعا: الإدخال المعرفي.....
49.....	المطلب الثاني: لولب المعرفة.....
54.....	المطلب الثالث: فضاء المعرفة.....
55.....	أولا: فضاء المعرفة (<i>Originating Ba</i>).....
55.....	ثانيا: فضاء المعرفة (<i>Interacting Ba</i>).....
56.....	ثالثا: فضاء المعرفة (<i>Cyber Ba</i>).....
56.....	رابعا: فضاء المعرفة (<i>Exercising Ba</i>).....
58.....	خلاصة الفصل الأول.....
59.....	الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة وقدرتها على تنمية معرفة العاملين.....
60.....	تمهيد.....
61.....	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة بالمشاركة.....
61.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.....
61.....	أولا: تعريف الإدارة بالمشاركة.....

64.....	ثانيا: التطور التاريخي للإدارة بالمشاركة.
75.....	ثالثا: دواعي ظهور الإدارة بالمشاركة.
76.....	المطلب الثاني: أهمية الإدارة بالمشاركة.
77.....	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة.
79.....	المطلب الرابع: مظاهر الإدارة بالمشاركة.
79.....	أولا: المشاركة في اتخاذ القرار.
80.....	ثانيا: المشاركة في العملية الإنتاجية.
80.....	ثالثا: المشاركة المالية.
83.....	المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة بالمشاركة.
83.....	المطلب الأول: درجة المشاركة.
83.....	أولا: مستوى المشاركة.
84.....	ثانيا: المعنيون بالمشاركة في الإدارة.
84.....	ثالثا: طرق المشاركة.
86.....	المطلب الثاني: محددات الإدارة بالمشاركة.
87.....	أولا: الاتصال.
89.....	ثانيا: التدريب.
92.....	ثالثا: نظام التحفيز.
93.....	رابعا: النمط القيادي الديمقراطي.
95.....	المطلب الثالث: أساليب الإدارة بالمشاركة.
95.....	أولا: حلقات الجودة.
97.....	ثانيا: مجموعات العمل شبه المستقلة.
98.....	ثالثا: مجموعات نوعية الحياة في العمل.
98.....	رابعا: فرق العمل.
100.....	خامسا: نظام الاقتراحات.
100.....	سادسا: العصف الذهني.
101.....	المطلب الرابع: نماذج الإدارة بالمشاركة.
101.....	أولا: الإدارة المشاركة بالأهداف.
102.....	ثانيا: الإدارة المفتوحة.
103.....	ثالثا: الإدارة المشتركة.

104.....	المطلب الخامس: القيمة المضافة لإدارة المشاركة.....
106.....	المبحث الثالث: الإدارة بالمشاركة كأداة لتنمية معرفة العاملين.....
107.....	المطلب الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشركة المعرفية.....
109.....	المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي.....
111.....	المطلب الثالث: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي.....
113.....	المطلب الرابع: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي.....
114.....	خلاصة الفصل الثاني.....
115.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني.....
116.....	تمهيد.....
117.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.....
117.....	المطلب الأول: المكانة الاستيمولوجية.....
119.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....
119.....	أولا: المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد.....
120.....	ثانيا: منهج الاختبار وفقا لأسلوب الافتراض الاستنباطي.....
121.....	ثالثا: المقاربة المنهجية الكمية أو الكيفية.....
122.....	المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات.....
122.....	أولا: تقنية البحث.....
123.....	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....
129.....	ثالثا: جمع البيانات.....
133.....	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
133.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
133.....	أولا: مدخل لتطور القطاع الصحي في الجزائر.....
135.....	ثانيا: تقديم للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني.....
147.....	ثالثا: تشخيص واقع تنمية معرفة العاملين والإدارة بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة.....
148.....	المطلب الثاني: تطبيق التحليل الكمي على مفردات العينة في المؤسسة محل الدراسة.....
148.....	أولا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشركة المعرفية.....
157.....	ثانيا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي.....
163.....	ثالثا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي.....
170.....	رابعا: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي.....

176.....	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....
176.....	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.....
176.....	أولاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشرية المعرفية.....
183.....	ثانياً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي.....
187.....	ثالثاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي.....
192.....	رابعاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإدخال المعرفي.....
196.....	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة.....
196.....	أولاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الأشرية المعرفية.....
200.....	ثانياً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي.....
204.....	ثالثاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي.....
206.....	رابعاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإدخال المعرفي.....
210.....	خلاصة الفصل الثالث.....
211.....	الخاتمة.....
220.....	المراجع.....
234.....	قائمة الجداول.....
236.....	قائمة الأشكال.....
238.....	قائمة المحتويات.....
244.....	الملاحق.....

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة المتعلقة بالجزء التطبيقي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف

مدرسة الدكتوراه

الاستمارة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تجري الطالبة دراسة علمية تحت عنوان:

دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني رأس الوادي - برج بوعريبيج

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماجستير، والمرتبطة بإجاباتكم على كافة أسئلة الاستمارة، راجية الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة للخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الشكر و التقدير

الطالبة:

طباخي سناء

المعلومات الأولية:

ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختيارك:

- طبيعة الشهادة: شبه طبي شبه طبي ذوي مناصب عليا سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش سلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش ذوي مناصب عليا
- الرتبة: ممرض حاصل على شهادة دولة ممرض مؤهل مساعد تمريض
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة
- تستعملون تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال عملكم: نعم لا
- يتم تقييمك على أساس مواظبتك ومهارتك في العمل: نعم لا
- هل شاركت في إجراء بعض العمليات الجراحية: نعم لا

الخور الأول: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الأشرية المعرفية

1. وجود علاقات جيدة بينك وبين زملائك في العمل تساعد على:

- زيادة فرصة حصولك على معلومات تفيدك في العمل
- تعلم ممارسات جديدة من ملاحظة أداء زملائك لوظائفهم
- الاستفادة من المنافسة الإيجابية بينك وبين زملائك لتطوير عملك
- لا شيء مما سبق

2. صداقتك مع زملائك في العمل تجعلك على اتصال مستمر معهم، وهذا يساهم في:

- تعلمك منهم أثناء أدائكم للعمل
- قدرتك على تقييم عملك من خلالهم
- تقليدك لطرق أدائهم للعمل
- لا شيء مما سبق

3. تدربك مع زملائك أثناء العمل يجعلك تنمي معارفك الشخصية بـ:

- ملاحظة طريقة عمل زملائك
- التنافس للتعلم من التدريب قبل غيرك
- التعلم من أخطائك و أخطائهم
- تقليدك لزملائك
- لا شيء مما سبق

4. نقلك للعمل في مصالح مختلفة يساعد على اكتساب معارف جديدة من خلال:

- أدائك لوظائف مختلفة
- التعلم بملاحظة زملائك في كل مصلحة
- تقليد مهارات عمل زملائك في كل مصلحة
- مواجهة مشكلات جديدة ومحاولة حلها
- لا شيء مما سبق

5. تقديم بعض الحوافز يجعلك تطور معارفك الشخصية من خلال:

- تقليد زملائك في العمل
- ملاحظتهم
- لا شيء مما سبق

6. مشاركتك في العمليات الجراحية تجعلك:

- تتعلم بعض مهارات الجراحة عن طريق الملاحظة
- تكتسب خبرة من مساعدة الجراح
- تحاول تقليد ما يقوم به الجراح
- لا شيء مما سبق

7. تعاونك مع زملائك أثناء العمل يُمكنك من:

- ملاحظتهم وتقليدهم لتعلم طريقة أداء العمل
- تعلم مهارات جديدة منهم
- الحصول المباشر على معلومات تفيدك في العمل
- لا شيء مما سبق

8. الثقة المتبادلة بينك وبين زملائك تجعلك:

- تلاحظهم لتتعلم منهم بكل حرية
- تتعلم منهم أثناء العمل
- تفضل العمل معهم لزيادة فرصتك للاستفادة منهم
- تُقلدهم دون التفكير في احتمال رفضهم لذلك
- لا شيء مما سبق

المحور الثاني: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإخراج المعرفي

1. النقاشات التي تحدث بينك وبين زملائك تساعدك على:

- تقديم اقتراحات
- طرح أفكارك بكل حرية
- تطوير أفكارك من خلالهم
- لا شيء مما سبق

2. دراستك وتحليلك لحالة مرضية مع زملائك تجعلك:

- تبادل الآراء معهم
- تبتكر حلول جديدة لهذه الحالة
- تشارك في التفكير والتحليل الجماعي لهذه الحالة
- تتعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة
- لا شيء مما سبق

3. عند احساسك بأن مجهوداتك يُعترف بها من طرف المؤسسة يجعلك ذلك:

- تحاول إيجاد حلول جديدة وطرق متطورة تخص العمل
- تستخدم مهارتك لتحسين طريقة عملك
- تقترح أفكار جديدة لتطوير العمل
- لا شيء مما سبق

4. منحك مكافآت مادية عن أدائك الجيد للعمل تجعلك:

- تعمل أكثر
- تبدع في عملك
- تقدم أفكار واقتراحات جديدة
- تستغل كل خبراتك ومهارتك لتحسين أدائك
- لا شيء مما سبق

5. وجود الثقة المتبادلة بينك وبين زميلك تجعلك:

- تشرح له ما تعرفه حول طريقة العمل
- تقدم له نصائح تخص العمل
- تساعدته بتقديم أفكار تسهل عمله
- لا شيء مما سبق

المحور الثالث: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة المزج المعرفي

1. حدوث نقاشات جماعية تساعدك على:

- مناقشة أفكار الآخرين
- استشارة أفكارك
- توليد أفكار جديدة
- تطوير طرق العمل
- لا شيء مما سبق

2. تطبيق تعليمات وإجراءات العمل المقدمة لك من رئيسك تجعلك:

- تطور أفكارك حول طريقة العمل
- تولد طرق جديدة لتحسين العمل
- تساعدك على تصور طريقة جديدة للعمل
- تؤدي عملك بطريقة صحيحة
- لا شيء مما سبق

3. تدريبيك على استخدام برامج ومعدات تكنولوجيا حديثة في العمل يجعلك:

- تفهم كيفية استخدام هذه التكنولوجيا
- تُطور طرق وتقنيات عمل جديدة
- تساهم في طرح أفكار لتعديل أو ابتكار برامج ومعدات ذات تكنولوجيا عالية
- لا شيء مما سبق

4. تحفيزك على استغلال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة يجعلك تطور جودة خدماتك الصحية:

- نعم
- لا

5. تشجيعك على التشارك مع زملائك في استعمال المعدات التكنولوجية في العمل يجعلكم تطورون طرق أداء

العمل:

- نعم
- لا

6. عندما منحك مسؤوليات جديدة تستعمل ما يتوفر من تقنيات لـ:

- ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية
- استخدام هذه التقنيات لتطوير تقنيات عمل جديدة
- لا شيء مما سبق

7. ثقة رئيسك فيك تجعله يُطلعك على أحدث التكنولوجيا المستخدمة عند إجراء العمليات الجراحية لـ:

- تشارك معه في استعمالها
- تتعلم معه كيفية استعمالها
- تتعاون معه لتطوير طرق استعمالها
- كل ما سبق
- لا شيء مما سبق

المحور الرابع: الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بمرحلة الإدخال المعرفي

1. إطلاعك على العمليات الجراحية التي جرت سابقا في المستشفى تساعدك على:

- اكتساب خبرة جديدة
- تنمية معرفتك الشخصية
- تعلم بعض المهارات الجديدة
- لا شيء مما سبق

2. عند عرض حالة مرضية عليك وفق أدوات تكنولوجية جديدة مثل فيلم وثائقي لتحليلها ودراستها يجعلك ذلك:

- تفهم وتستوعب المعارف الموجودة فيها
- تولد معارف شخصية جديدة
- تكتسب خبرة جديدة
- لا شيء مما سبق

3. تدربك على إجراء عمليات جراحية غير حقيقية بمعدات تكنولوجية متطورة يساعدك على:

- تعلم كيفية استخدام هذه المعدات
- تطبيق طريقة عملها بشكل جيد
- الفهم الجيد للتقنيات التي تُستعمل فيها
- اكتساب خبرة جديدة
- لا شيء مما سبق

4. تحفيزك لتطبيق واستخدام المعدات الطبية المتوفرة في العمل يجعلك:

- تتعلم مهارات جديدة
- تكتسب خبرة جديدة
- لا شيء مما سبق

5. مشاركتك باستمرار عند إجراء العمليات الجراحية واستعمالك لمعدات متطورة تجعلك تكتسب خبرة جديدة:

- نعم
- لا

6. تطبيقك لتقنيات عمل جديدة عند منحك وظائف ومسؤوليات جديدة يجعلك:

- تكتسب خبرة في هذا المجال
- تتعلم طريقة استعمال هذه التقنيات
- لا شيء مما سبق

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (02): التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

قرار وزاري مشترك مؤرخ في الموافق

المؤسسة العمومية الاستشفائية
رأس الوادي
- أنيسريد السوارد -
ورد يوم: 17 FEB 2010
تحت رقم: 1430 الموافق 27 فبراير

المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

إن الأمين العام للحكومة

و وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات ،

ووزير المالية ،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09- 129 المؤرخ في 20 جمادي الأولى عام 1430 الموافق 27 فبراير

سنة 2009 و المتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة ،

- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 المؤرخ في 02 جمادي الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة

2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها

و سيرها ، المعدل و المتمم ، لا سيما المادة 22 منه ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 و المتضمن

تعيين الأمين العام للحكومة ،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادي الأولى عام

1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 و المذكور أعلاه، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات

العمومية الاستشفائية .

المادة 2 : يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق

به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال ، على ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل ،

- المديرية الفرعية للموارد البشرية ،

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية ،

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

المادة 3 : تشمل المديرية الفرعية للمالية و الوسائل على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب الميزانية و المحاسبة ،
- مكتب الصفقات العمومية ،
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

المادة 4 : تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ،
- مكتب التكوين .

المادة 5 : تشمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب القبول ،
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف ،
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

المادة 6 : تشمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة على مكتبين (02):

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية ،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

المادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

الموافق حرر بالجزائر في

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
السعيد بركات
وزير الصحة و السكان و إصلاح المس
عن الأمين العام للحكومة و تفويض منه الدكتور : السعيد بركات
المدير العام للوظيفة العمومية

وزير المالية

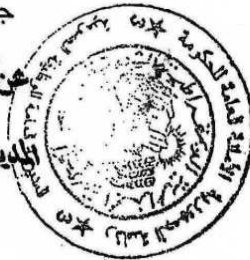
كريم جودي

وزارة المالية
وزير المالية
كريم جودي

20 ديسمبر 2009

جمال خرشي

عن الأمين العام للحكومة
و تفويض منه
العام للوظيفة العمومية
ج. خرشي



الملخص

تحظى المعرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة. ولذلك فقد اهتمت المؤسسات باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل أمثل واستثمارها بأفضل الطرق حتى تحقق أكبر قدر من الاستفادة منها، وذلك من خلال البحث عن الأساليب الإدارية التي يساعد تطبيقها في تنمية معارف العاملين وتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، ويعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أحد أهم هذه الأساليب. وقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة فهم وتفسير العلاقة بين الإدارة بالمشاركة وتنمية معرفة العاملين، وكان ذلك بإتباع المنهج الاستكشافي في اقتراح الفرضيات التي تم اختبارها وفقا لدراسة حالة توصلنا من خلالها إلى أنّ الإدارة بالمشاركة تعمل نسبيا على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي والنمط القيادي الديمقراطي. كما تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي بصورة نسبية من خلال التحفيز، الاتصال والنمط القيادي الديمقراطي. وتساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي، الاتصال والتدريب في تحسين مرحلة المزج المعرفي نسبيا. وأخيرا تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي والاتصال في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي بصورة نسبية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، تنمية معرفة العاملين، الإدارة بالمشاركة.

Résumé

La connaissance stimule aujourd'hui un intérêt croissant dans les entreprises, du fait de son rôle primordial dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et la création de la valeur. Pour cela, les entreprises font de leur mieux pour chercher les moyens nécessaires à l'exploitation de ces connaissances d'une manière efficace et les investir adéquatement afin d'en tirer profit. Cela nécessite la mise en place d'un processus approprié permettant à l'entreprise de développer les connaissances et les compétences de ses travailleurs ainsi d'accroître leur expérience. Le management participatif représente un moyen efficace pour atteindre cet objectif. Notre recherche a pour objectif de comprendre et d'expliquer la relation entre le management participatif et le développement des connaissances des travailleurs, à travers l'adoption d'une démarche exploratoire qui nous a permis de proposer des hypothèses et les tester par le choix d'une étude de cas. Nous avons conclu que le management participatif permet d'améliorer la phase de la socialisation à travers l'amélioration de la communication informelle et le style de pilotage. Il contribue également à l'amélioration de la phase d'externalisation à travers son effet sur la motivation, la communication et le style de pilotage. De plus, le management participatif permet à travers le style de pilotage, de communication et de formation d'améliorer la phase de la combinaison. Il contribue enfin d'améliorer la phase d'internalisation à travers son effet sur le style de pilotage et de la communication.

Mots clés : La connaissance, le développement des connaissances des travailleurs, le management participatif.

Abstract

Knowledge stimulates today an increasing interest in companies, because of its role in achieving competitive advantage and value creation. This is why the companies are doing their best to seek the necessary means to exploit effectively the knowledge and invest it properly in order to get benefit. This requires the establishment of an appropriate process to enable the company to develop the knowledge and skills of its workers and enhance their experience. Participative management is an effective way to achieve this goal. Our research aims to understand and explain the relationship between participative management and development of knowledge workers through the adoption of an exploratory approach that allowed us to propose hypotheses and test them by choosing a case study. We concluded that participative management improves the phase of socialization through the improvement of informal communication and leadership style. It also contributes to the improvement of the phase of externalization through its effect on motivation, communication and leadership style. In addition, participatory management style allows through leadership style, communication and training to improve the phase of combination. Lastly, it contributes to improve the phase of internalization through its effect on leadership style and communication.

Keywords: Knowledge, development of knowledge workers, Participative management.