

## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

أ. طبّاحي سناء جامعة بسكرة - الجزائر

د. بن ساهل وسيلة جامعة بسكرة - الجزائر

### الملخص

تحضى 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 اهتمامها بدعم الاتصال غير الرسمي وتبني النمط القيادي الديمقراطي. كما تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي بصورة نسبية من خلال اهتمامها بوضع نظام فعال للتحفيز، تشجيع الاتصال وتبني النمط القيادي الديمقراطي. وتساهم الإدارة بالمشاركة من خلال النمط القيادي الديمقراطي، الاتصال والتدريب في تحسين مرحلة المزج المعرفي نسبيا. وأخيرا تساهم نسبيا الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال النمط القيادي الديمقراطي السائد فيها والاتصال غير الرسمي.

**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.**

## المقدمة

تؤكد الدراسات الحديثة أهمية المعرفة كمصدر لبناء ميزة تنافسية مستدامة تصعب محاكاتها، فهي مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة باعتبارها تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام. وهذا ما جعل المؤسسات تهتم بها وتحاول تنميتها باستمرار واستثمارها بشكل أمثل، وذلك بالبحث عن الأساليب التي توفر للعاملين - باعتبارهم المصدر الأول لها- مناخ تحفيزي لإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة وتحقيق التكامل بين قدراتهم ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساعد على تخزين واستعمال المعارف وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. وقد يتحقق ذلك بإتباع نمط تسييري خاص قائم أساسا على الإدارة بالمشاركة.

حيث تسعى المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة لتحقيق الإدماج للطاقات البشرية والاستفادة من لامركزية القرار والاستقلالية في تنفيذ المهام. يقوم هذا الأسلوب على قيادة ديمقراطية تعمل على نشر ثقافة تشجع العمل الجماعي، وبناء محيط عمل يتميز بمتانة الروابط والعلاقات وانتشار الثقة المتبادلة بين العاملين، وشعورهم بأهميتهم من خلال تمكينهم. ولا يتم هذا إلا بتحفيظهم وتدريبهم لاكتساب تقنيات العمل الجماعي والتشاركي، وفتح قنوات الاتصال الحر بحيث تتدفق المعلومات والمعارف بشكل سريع وملائم في كل المؤسسة. كل هذا يجعل الإدارة بالمشاركة أحد الطرق التي تساعد العامل على اكتساب كم كبير من المعارف والخبرات في وقت قياسي. فهدفنا من هذا العمل هو فهم وتفسير كيفية مساهمة الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين من خلال التطرق إلى أربعة نقاط، تبدأ أولا باستعراض عملية تنمية معرفة العاملين بمراحلها الأربعة وكذا التطرق إلى مفهوم الإدارة بالمشاركة، أساليبها ومحدداتها، ثم عرض نموذج الدراسة المقترح، ليتم بعدها توضيح الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج.

## أولا: الإطار المفاهيمي للدراسة

لأن العامل هو المصدر الأول للمعرفة، توجهت المؤسسات اليوم إلى البحث عن أفضل الأساليب التي تمكنها من توفير له بيئة اجتماعية تتميز بانتشار قيم المشاركة في المعرفة والتعاون لأداء العمل بحرية مع تحمل المسؤولية وكذا الحصول على مكافآت الأداء الجيد، وهذا ما يشجعه على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة بتوفر نظام اتصال مفتوح يسهل التشارك في المعرفة وتبادلها وبالتالي تنميتها وتطويرها. من أهم هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالمشاركة.

وتُعتبر عملية تنمية معارف العاملين ذات أهمية بالغة، تتحدد من خلالها فرص التطوير والابتكار بما يحسن المركز التنافسي للمؤسسة. وهذا ما أكده نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi) حينما بينا أنّ العاملين هم فقط القادرين على توليد المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة وفقاً لأعمال بولاني (1967)، وتشير المعرفة الضمنية -التي تمثل أغلب المعارف- إلى المعرفة الشخصية والتي يصعب نقلها وترميزها مقارنة بالمعرفة الصريحة التي لا تمثل سوى قمة الجبل الجليدي المعبر عن المعارف القابلة للترميز وسهولة التبادل. وقد عبر نوناكا وتاكوشي عن عملية توليد المعرفة من خلال التفاعل المستمر للمعرفة الصريحة والضمنية والممثل بحلقة المعرفة الحلزونية والمقسمة إلى أربع مراحل هي: الأشرطة المعرفية (Socialization)، الإخراج المعرفي (Externalization)، المزج المعرفي (Combination) والإدخال المعرفي (Internalization).

ويقصد بالأشرطة عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، بناءً على تفاعلي بين العاملين يُمكنهم من تبادل الخبرات والنماذج العقلية بالتدريب أثناء العمل أو المشاركة في تجارب العمل (سعد غالب ياسين، 2007، ص 96). وهذا ما يُنشأ ما يسمى بالـ "Ba" أو فضاء المعرفة التي تمثل البنية التحتية، الوقت والمكان الذي يلتقي فيه العاملون ليتشاركوا في العواطف، المشاعر والأفكار (هيثم علي حجازي، 2005، ص 83)، محدثةً بذلك علاقات شخصية بينهم في بيئة العمل تمكنهم من اكتساب معارف ضمنية سواء من خلال الملاحظة، المحاكاة أو الممارسة (عبد الرحمن توفيق، 2007، ص 128).

ويتطلب الإخراج المعرفي التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها في شبكة علاقات وتفاعلات للعاملين إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين (Nonaka & Konno, 1998, p 43)، باستخدام تقنيات لترميز الأفكار لتأخذ شكل مفاهيم، نماذج جديدة ولغة صريحة. من بين هذه التقنيات نجد التمثيل (Analogies)، الاستعارات (Metaphors) والقصاص (Nonaka & Konno, 1998, p 44)، الحوار، التأمل الجماعي والكتابة (Mercier D, 2007, p 31).

أما المزج المعرفي فهو عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة ذات قيمة مضافة (Mercier, 2007, p 31) وأكثر تعقيداً، في وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة للمعرفة الضمنية واستيعاب معانيها ليتم تحويلها إلى معرفة ظاهرة جديدة من خلال الإضافات المعرفية لأصحاب المعرفة (سعد غالب ياسين، 2007، ص 97). تتجسد هذه المعرفة بعمليات الاتصال، نشر وتنظيم المعرفة (Nonaka & Konno, 1998, p 44-45) في إطار نظام متطور يسهل استعمالها الجيد

والسريع للاستفادة منها في إنتاج منتج أو خدمة ما أو دمجها وتبادلها مع الغير في الاجتماعات، بالوثائق أو البريد الإلكتروني (سلطان كرملي، 2005، ص 77).

ويتم في مرحلة الإدخال المعرفي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية جديدة، عن طريق التعلم بالممارسة لاستقراء المعرفة الظاهرة واستنباط حقائقها المحورية في عملية معقدة لا يمكن تنميطها لاختلاف العاملين وتباين قدراتهم على استيعاب وفهم هذه المعارف (سعد غالب ياسين، 2007، ص 97). كما يجعل تكرار أداء وظيفة ما المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية، ويشري التوثيق كذلك معارف العاملين الضمنية وبراكم خبراتهم (عبد الرحمن توفيق، 2007، ص 142). فتتحول إلى نموذج عقلي ضمني، يشترك فيه معظم العاملين.

بالتالي تبدأ عملية توليد المعرفة من العامل الذي يملك المعرفة، في وجود عاملين آخرين لديهم استعدادا لاستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة المطروحة وكذا وجود إطار تنظيمي استغلالي لها يجعل عمر المعرفة يمتد ويفتح المجال لزيادة تدفقها وتراكمها. وهذا ما يحقق الإشباع النفسي لمنتجي المعارف والأفكار في المؤسسة، بإحساسهم بالتميز على الآخرين ورغبتهم في سماع الثناء، وهنا يكون من المهم توفر نظام تحفيزي فعال، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يدعم روح المنافسة المشروعة بين العاملين بتسارعهم لتوليد ونشر معارفهم فينتقلون بذلك من مستوى الإنتاج الفردي للمعرفة إلى الإنتاج الجماعي حيث ينمو جو التفاعل الإيجابي المحفز على ترميز المعرفة الضمنية ونشر واستغلال المعرفة الصريحة. وقد يتحقق كل هذا بتطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.

فالإدارة بالمشاركة، حسب سوكيوو (Sekiou) هي "أسلوب إداري يتحقق عن طريق مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى تقاسم المعلومات، المعارف، سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح واستقرار المؤسسة، وزيادة التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة" (St-Onge E. 2007, p 6). فهذا الأسلوب حسب جيناست (Gineste) يعمل على خلق سلوك المصمم والممثل في كل عامل لتحسين أداء المؤسسة (Gineste K. 1999, p 46)، واعتباره مستثمر لجهده فيها وليس فقط مجرد بائع لعمله، هذا الاستثمار يضمن له حقوقا شأنه شأن حملة الأسهم. فهي بالتالي تركز على الاعتراف بالاستقلالية النسبية للعامل والعمل على استغلالها في تغيير بناء القوة داخل المؤسسة وتحقيق التناسق التام بين أهداف الأطراف والتنظيم، من جهة؛ وتهتم بكيفية تحقيق المؤسسة لأفضل استثمار لمصدر إنتاجيتها الاستراتيجي والمتمثل في مخزون الذكاء البشري ومؤهلاته، من جهة أخرى.

وتُعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في هذا الإطار نسبية، فالأساس هو أن يكون لكل عامل الحق في محاولة التأثير على عملية اتخاذ القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه، ليتأكد من عدم اتخاذ قرارات تعسفية ضده. هذا ما يجعل أساس الإدارة بالمشاركة هو الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والتي تساهم في تسهيل استثمار طاقات العاملين وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور والحوار. حيث يتم ذلك بعدة أساليب منها: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، مجموعات نوعية الحياة في العمل، فرق العمل والعصف الذهني.

ويتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب لتبادل العاملين وتشاركهم في ما يملكونه من معارف، خبرات ومهارات، للمساهمة في تطوير المؤسسة. من بين هذه العناصر يمكن التركيز على أربعة منها، وهي: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي.

**1-الاتصال:** يعرف ويليام سكوت (Scott) الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة للتوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم (سالمي جمال، 2002، ص 4-5). ويساهم الاتصال في تقوية العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ كما يوفر المعارف الضرورية لجعل العامل على علم بكل ما يحدث داخل المؤسسة، ويساعده على التواصل والتحاو عن انجازاته داخل مجموعات العمل، وتقديم مساهماته، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة (Branch K.M, 2002, p 8). وبالتالي يرتبط نجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة بفتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية بحيث تكون مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي.

**2-التدريب:** يحتاج العامل في إطار الإدارة بالمشاركة إلى تعلم مهارات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة ومهارات صنع القرار وحل المشاكل وغيرها، ليصبح قادراً على ملاحظة وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. وبالتالي فتدريب العاملين في إطار الإدارة بالمشاركة يجعلهم في عملية تعلم مستمر وتطوير دائم لمعارفهم. ويتجسد التدريب في هذا الإطار في عدة أساليب، منها: أسلوب دراسة الحالة لتنمية مهارات المتدربين التحليلية والتفكير المنطقي؛ أسلوب تمثيل الأدوار للتعلم من التجارب السابقة؛ المحاكاة والمباريات الإدارية للتعلم من ارتكاب الأخطاء وتنمية مهارات اتخاذ

القرار؛ أسلوب المناقشة والحوار لتبادل الخبرات واتخاذ القرارات بصورة جماعية موضوعية؛ والتناوب الوظيفي لاكتساب العامل لمعارف ومهارات مختلفة وجديدة.

**3-نظام التحفيز:** إنّ تنوع النظام التحفيزي للعاملين بين مكافئتهم بنقاسم الأرباح أو منحهم أسهم في المؤسسة؛ وبين توفير الدعم النفسي لهم بتقديم الثناء على إنجازاتهم، والاعتراف لهم بقدراتهم على الإبداع وعدم الحاجة لرقابتهم، تجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم (موسى توفيق المدهون، 1999، ص 80)، فترتفع قابليتهم على العمل والتنافس لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، ويزيد استعدادهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتعزيز العمل الجماعي (Branch K.M. 2002, p 9).

**4-النمط القيادي الديمقراطي:** تتطلب الإدارة بالمشاركة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، تمكين العاملين وتوفير الثقة. فثقافة المشاركة توحد قيم ومعتقدات العاملين التي تشجع العمل ضمن الفريق، وتؤكد على ضرورة تعاون ومشاركة العاملين. لتساهم في توليد المعرفة لديهم (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006، ص 232). كما تجعل من الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية ركائز تدعم تمكين العاملين، باعتباره عملية تزويد العاملين بالمعلومات، المعارف، الأدوات، السلطة والمسؤولية لتصميم أعمالهم والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون اللجوء المتكرر لتعليمات وإجراءات المدير (موسى توفيق المدهون، 1999، ص 78)، وزيادة قدرتهم على الإبداع والمبادرة بتكليفهم بأعمال تتناسب بقدراتهم أو تفوقها، فتتطور بالتالي مهاراتهم وتزيد معارفهم. وتعتبر الثقة عاملاً مهماً في تحديد علاقة العاملين مع القيادة (Nicole A.G., and Mann L, 2004, p 590) وتحسينها، حيث يقول غوشال ونساي (Ghoshal & Tsai) أنه حينما يثق العاملون في بعضهم يصبح لديهم رغبة أكبر لتبادل مواردهم دون الخوف من استغلال الآخرين لها، وبالتالي يزداد التبادل المعرفي بينهم (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006، ص 232). ويشير كل من روندر وهيزار (Render & Hyzer) أنّ الثقة في العاملين تقلص المستويات الإشرافية، مما ينعكس على نشر منطق المشاركة في المعلومات وخلق روح الرقابة الذاتية (زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، 2009، ص 328). وفي المقابل فإنّ ثقة العاملين في الإدارة، بشعورهم بتقدير والتزام هذه الأخيرة واهتمامها بتوفير الجو المناسب للعمل، تحفزهم للقيام بأعمال تفوق التوقعات (Nicole A.G., and Mann L, 2004, p 590)، باستخدام كل معارفهم ومهاراتهم وتوظيف خبراتهم واستغلال قدراتهم.

## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

هذه العناصر تضيف على الإدارة بالمشاركة بعدا استراتيجيا إذ تجعل منها أسلوبا يرقى بمكانة المؤسسة ويضمن تميزها من خلال اهتمامها بأهم مواردها الإستراتيجية وهي المعرفة.

### ثانيا: نموذج الدراسة

إن أساس ظهور الإدارة بالمشاركة يركز على هدف تنمية مهارات العاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي يرصد قدرات العاملين ويشجع إثراء الأفكار والمعارف. على هذا الأساس يقوم نموذج دراستنا الذي يبرز كيفية تحديد دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، من خلال اعتماد مختلف مراحل التنمية المعرفية.

### 1- دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الأثرية المعرفية: إنّ التفاعل الاجتماعي والاحتكاك المستمر

بين العاملين يجعل من تبادل الخبرات والمعارف، التعلم من الآخرين، والمشاركة في تجارب العمل، سلوكيات يومية تتم عفويا بالملاحظة، التقليد والممارسة وتسهم بذلك في اكتساب معرفة ضمنية جديدة (Nonaka I, 1994 , p 19). ويعزز وجود اتصالات غير رسمية في كل المستويات الإدارية من ذلك، فهي تنشأ عند وجود علاقات اجتماعية وصدقات، تزيد تعاون العاملين الذي يضمن تدفق سريع للمعلومات بينهم وتراكم أسرع للمعرفة الضمنية. ويساعد على ذلك تدريب العاملين بعدة طرق كالتناوب الوظيفي بأدائهم لوظائف متنوعة في خبراتها ومهاراتها، فتتطور مكتسباتهم الضمنية. وقد يساهم تحفيز العاملين معنويا بتقدير مجهوداتهم واحترامهم، في تنمية دوافعهم لملاحظة وتقليد الزملاء، والتعلم بالممارسة أثناء العمل. وتعتبر القيادة الديمقراطية نمطا يساعد في إرساء مبادئ العمل الجماعي، التعاوني والحر في إطار من الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف لتصبح فيه تجارب العمل السابقة والحالية محل تشارك بينهم دون مقابل أو مساومة ومصدرا لاكتساب معارف ضمنية جديدة (سعد غالب ياسين، 2007، ص 96)، تتطور وفقا لتطور المسؤوليات الممنوحة لهم، فتمكين العاملين يجعلهم يكتسبون مهارات وخبرات جديدة بملاحظتهم لزملائهم في العمل وتقليدهم، مما يضمن اكتساب معارف ضمنية جديدة. انطلاقا مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الأثرية المعرفية"

### 2- دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإخراج المعرفي: إنّ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة

يمكن للآخرين فهمها، تقوم على قدرة العاملين على فهم واستيعاب معارفهم الضمنية وتصورها في شكل ظاهر. وتساهم الاتصالات الرسمية في الاتجاهين، بعقد الاجتماعات وإتباع سياسة الباب المفتوح، في حث العاملين على التفكير والبحث عن الأفكار المبدعة وإثرائها. وبالموازاة فإنّ الأجواء

غير الرسمية للاجتماعات تساعد في تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية، والتخلص من الارتباك الناتج عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما ومناقشته (هيثم علي حجازي، 2005، ص 89)، فيتم طرح الأفكار بحرية أكثر وتطويرها بمناقشتها وتحليلها، باستخدام المعارف السابقة للعاملين. ويعمل أسلوب دراسة الحالة المعتمد لتدريب العاملين على تشجيع التفكير والتحليل الجماعي، ويوفر طريقة ملائمة للمناقشة والتفاعل وتبادل الآراء والأفكار المبتكرة باستغلال كل عامل لمعارفه الضمنية. ويكون للتحفيز دور مهم في تدفق المعرفة بينهم بسهولة، فقدر الكفاءات، وإدخال أنظمة المكافأة في عملية تقييم المهارات يدفع العامل لاستغلال معارفه الضمنية لإثبات مهاراته فعلا. كما تشجع القيادة الديمقراطية المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، بإرساء ثقافة مشاركة تشجع العمل الجماعي وتبادل الأفكار والتشارك في التصورات. ويُعد منح العاملين مسؤوليات واسعة تتناسب مع قدراتهم أو تفوقها، خطوة لزيادة قدرتهم على الإبداع، فهم يستغلون معارفهم الضمنية وخبراتهم السابقة، لإثبات أحقيتهم وتفوقهم في الأداء. ويوضح وانج (Wang) أنّ الثقة مكون أساسي في أي نشاط للمشاركة بالمعرفة بين العاملين، فعندما يتواجد العاملون معا فإنّ العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين ستكون متوفرة أيضا، فهي تزيد كمية المعلومات التي يمكن تبادلها. انطلاقا من ذلك، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإخراج المعرفي"

**3- دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة المزج المعرفي:** تعتبر مارسبي (Mercier) عقد الاجتماعات من الطرق المستخدمة في هذه المرحلة (Mercier D, 2007, p 31)، حيث يتم مناقشة أفكار العاملين خلالها لتطوير الأفكار السابقة واستنباط الجديدة منها، بمساعدة المعرفة الظاهرة المتوفرة بفضل وسائل الاتصال ذات التكنولوجيا العالية. ويساعد وجود نظام معلومات وبناء قاعدة بيانات لتخزين وتنظيم المعارف الظاهرة، في تسهيل استخدامها واستغلالها لإنتاج معارف ظاهرة جديدة، تتجسد في منتج جديد يلبي طلبات الزبائن أو وضع نظام عمل جديد... (Nonaka I., and Takeuchi H, 1995, p 4). ويجعل أسلوب تمثيل الأدوار والمحاكاة المتدرب يقوم بوظائف يمكن تأديتها فعلا في الحياة العملية بمساعدة التكنولوجيا، فيتعلم كيفية استعمال المعرفة الظاهرة المجسدة في البرامج والنظم الخبيرة أو المعدات التكنولوجية الحديثة مثلا، وهذا ما قد يساعده على استحداث تقنيات عمل أكثر تطورا وسرعة. ويدعم الوصول إلى هذه النتائج نظام تحفيزي يشجع الاستخدام المستمر لهذه المعارف ويكافئ الأداء الأحسن والعامل ذو المستوى الإبداعي الأفضل. وتسمح القيادة الديمقراطية



بحرية التبادل المعرفي، باعتماد ثقافة مشاركة تشجع الاستغلال المشترك للمعرفة الظاهرة، والاستعانة بها لأداء الوظائف الجديدة والوصول إلى كل ما هو جديد وإبداعي، حتى يحقق مستخدمها نتائج يثبت من خلالها كفاءته وجدارته. ويكون لوجود الثقة داخل محيط العمل دورا مهما في ذلك، فهي تمنع وجود أي نوع من الصراع والخوف من حصول الآخرين على المعارف واستعمالها كمصدر للسيطرة، فيسهل تبادل المعرفة الظاهرة واستغلالها في العمل، ما قد يسمح بتولد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطورا وتعقيدا. انطلاقا من ذلك، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

*تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة المزج المعرفي"*

#### 4- دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي: يساعد الاتصال بسرد تجارب النجاحات

السابقة للمؤسسة مثلا، في جعل العامل يشعر بواقعية هذه التجارب ويتخيل كيفية وقوعها، وهذا ما قد يساهم في تحويل هذه الخبرات إلى نماذج عقلية ضمنية يشترك فيها معظم العاملين. ويعمل أسلوب دراسة الحالة على تعرف المتدربين على الحالة موضوع الدراسة بشكل كتابي أو من خلال سردها أو عرضها في شكل فيلم وثائقي، ليتم تحليل ودراسة ما تحتويه من خبرات ومعارف ظاهرة، فتصبح مستوعبة مثل المعرفة الضمنية. ويشجع التحفيز على التطبيق المستمر للمعرفة المرزمة واستخدامها دون خوف، لتصبح مستوعبة وضمنية في عقول العاملين. وتسمح القيادة الديمقراطية للعامل بأن يؤدي عمله بحرية ويمارس وظائف جديدة في إطار سياسة تمكينية تدفعه للبحث عن النجاح في عمله باستخدامه وتطبيقه المستمر للمعرفة الظاهرة. هذه الاستمرارية تجعل من المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية. يمكننا بالتالي اقتراح الفرضية التالية: "تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإدخال المعرفي"

#### ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة

لدراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بتنمية معرفة العاملين يجب إتباع منهجية ملائمة، تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي المقترح وبين الدراسة التطبيقية المنجزة.

**1- المنهج المتبع:** للإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد (abduction). فهذا المنهج يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم. وتطبيق أسلوب الإبعاد يجعل تصور الباحث يبتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المثبتة بالمنطق، ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط

بين الظواهر وفقا لتصوره. فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة، يتم لاحقا اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

**2- تقنية البحث وأداة جمع البيانات:** اخترنا تقنية دراسة الحالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي ولاية برج بوعرييج، نظرا لطبيعة العمل في المستشفيات عامة والذي يتميز بالتعاون والتشارك في العمل والحضور المتواصل والاحتكاك المستمر والمباشر لجميع المستويات العمالية، مما يجعله إطارا مناسباً لاستكشاف كيف تتم تنمية المعرفة فيه. وتم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث اخترنا استمارة الاختيارات المتعددة (*questionnaires à choix multiples: QCM*) والتي تُستخدم في المسائل التي تتباين فيها الآراء. وقد تم تقسيمها وفقا للمحاور التالية:

- المحور الأول: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية (واحتوى على 4 عبارات)؛
- المحور الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإخراج المعرفي (واحتوى على 4 عبارات)؛
- المحور الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة المزج المعرفي (واحتوى على 4 عبارات)؛
- المحور الرابع: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي (واحتوى على 4 عبارات).

وقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية أو التكرارات النسبية؛
- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية والثبات.

**3- مجتمع وعينة الدراسة:** ينتمل مجتمع هذه الدراسة في مجموع الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني والمقدر عددهم بـ 172 ممرض، وقد وُزعت الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي 35% من المجتمع الدراسة ككل، أي 60 ممرضا. مع العلم أنه تم استرجاع جميع الاستمارات، نظرا للتوزيع والجمع المباشر للاستمارات بعد ملئها من طرف الباحثين.

#### 4- صدق وثبات أداة القياس

أ. صدق أداة الدراسة: بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببيسكرة، وآخرين من جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم

## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

فقراتها على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 82%، وتبين من خلال ذلك أنّ معظم العبارات جيدة، وتحمل صدقاً جلياً وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استندنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء هذه الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور. حسبنا بالإضافة إلى ذلك صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق معامل الارتباط لبيرسون وكانت النتائج كالتالي:

**الجدول 1: نتائج اختبار صدق أداة الدراسة**

المحور الثاني				المحور الأول			
**0.982	**0.974	**0.984	**0.932	**0.928	**0.764	**0.972	**0.957
المحور الرابع				المحور الثالث			
**0.924	**0.909	**0.985	**0.934	**0.921	**0.435	**0.951	**0.931

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

بالتالي يوجد ارتباط قوي و ذو دلالة بالتالي تحمل الاستمارة درجة صدق قوية.

**ب.** ثبات أداة الدراسة : قد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستبانة الكلية = 98% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة a بالنسبة لكل محور على حده أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح كل من معاملات الثبات.

**الجدول 2: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة**

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	04	0.927
المحور الثاني	04	0.966
المحور الثالث	04	0.849
المحور الرابع	04	0.941
الاستبانة الكلية	16	0.981

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

رابعاً: تحليل ومناقشة النتائج

### 1-تحليل الدراسة الميدانية

المحور الأول: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الأشركة المعرفية

تمثل الجداول 2، 3، 4، 5 ملخص للنتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الإدارة بالمشاركة ومرحلة الأشركة المعرفية.

الجدول 3: دور الاتصال غير الرسمي في مرحلة الأشرية المعرفية

الخبرات				الكرار والنسبة	الصدقة، ولما عرفت الجيدة مع زملاء العمل تساعد على
لا شيء مما سبق	الاستفادة من المتابعة الإيجابية معهم تطوير عيالتهم	تقدم ممارسات جديدة من ملاحظة أدبهم لوظائفهم	زيادة فرصة حصولك على معلومات تؤكد في العمل		
3	20	15	22	الكرار النسبة%	
5%	33.33%	25%	36.67%		

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (3) أنّ نسبة (36.67%) من أفراد العينة أكدوا أنّ الصداقات والعلاقات الجيدة بينهم، والتي تنشأ نظراً لطبيعة عملهم مع فترات طويلة، تتضمن التقارب الفكري بينهم. بما يضمن تدفق عفوي للمعلومات، وفي الوقت المناسب بما يضمن حسن استغلالها ومساهمتها في زيادة معرفتهم الضمنية. هذا التدفق في المعلومات من شأنه أن يقوي التنافس بينهم، بتسابق كل منهم لتحقيق سبق في زيادة مهارته الشخصية ليتمكن من حسن انجاز العمل (33.33%). ويضيف أفراد العينة أنّ هذه الصداقات والعلاقات تمكنهم من الملاحظة المباشرة وغير المقيدة لعمل الزملاء، خاصة ذوي الخبرات الكبيرة، بما يمكنهم من التعلم السريع لممارسات جديدة ومتنوعة وحسن تطبيقها في مدة زمنية أقل (25%).

الجدول 4: دور التدريب في مرحلة الأشرية المعرفية

الخبرات				الكرار والنسبة	الصدقة، ولما عرفت الجيدة مع زملاء العمل تساعد على
لا شيء مما سبق	التعلم من أخطائك وأخطائهم	التنافس للتعلم من التدريب قبل غيره	ملاحظة طريقة عمل زملائهم		
19	10	17	14	الكرار النسبة%	
31.67%	16.67%	28.33%	23.33%		

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (4)، نجد أنّ نسبة 31.67% من أفراد العينة نفت دور التدريب معاً في تنمية معارفهم الشخصية، فقد اعتبروه مجرد إجراء دوري في العمل. في حين نجد أنّ 23.33% منهم أكدت أنّ التدريب الجماعي أثناء أوقات العمل يسهل عليهم الملاحظة المباشرة لعمل زملائهم، ما يزيد معارفهم الضمنية بشكل مخطط أو غير مخطط وبدون استثمار إضافي. كما يبينوا أنّ تعلمهم بالملاحظة يخلق لديهم نوع من التنافس الإيجابي والسبق للتعلم قبل الآخرين لإتقان مهارات العمل (28.33%). وبما أنّ نجاح كل محاولة ينتج عن معرفة الصحيح واكتشاف وتصحيح الخطأ، فإنّ ذلك يساعد على فهم أسباب وقوع الفشل ومحاولة منع حدوثه مرة أخرى، ليتم تعلم الطريقة الصحيحة للعمل وتجنب الوقوع في نفس أخطاء الزملاء (16.67%).

## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

الجدول 5: دور التحفيز في مرحلة الأثرية المعرفية

اسم العنصر	التكرار والنسبة	الخيارات		
		التعلم من ملاحظة طريقة أداء العمل	كل ما سبق	لا شيء مما سبق
تقديم بعض الحوافز يجعلك تتعلم معارفك الشخصية من خلال	التكرار النسبة %	1 %1.67	6 %10	43 %71.66

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (5)، نجد أن أغلب أفراد العينة نفوا (71.66%) دور التحفيز في تطوير معارفهم الضمنية، وقد يرجع السبب إلى أنهم غير راضين عن نظام التحفيز المعمول به أو أنه لا يتم تحفيزهم أصلاً على مثل هذه الممارسات. في حين أكدت فئة أخرى منهم أن حصولهم على بعض التحفيزات يجعلهم يتعلمون من ملاحظة وتقليد زملائهم (16.67%) ويكتسبون بذلك معارف ضمنية جديدة ويطورون خبراتهم السابقة.

الجدول 6: دور القيادة الديمقراطية في مرحلة الأثرية المعرفية

اسم العنصر	التكرار والنسبة	الخيارات		
		الحصول المباشر على معلومات جديدة في العمل	ملاحظة وتقليد زملائهم في العمل	لا شيء مما سبق
فئة المتبادلة مع زملائهم تتعلم معهم أثناء العمل بهدف	التكرار النسبة %	27 %45	16 %26.67	04 %6.67

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

نلاحظ الجدول رقم (6) أن 26.67% من أفراد العينة بينوا أن الثقة المتبادلة والعمل الجماعي، يشجعهم على التشارك في تجارب العمل، لاكتساب مهارات جديدة من زملائهم الأكثر خبرة. كما أكدوا أن العمل مع لأوقات طويلة يقوي الثقة ويزيد روابط المحبة بينهم، فيفتح المجال للتدفق المباشر والعفوي للمعلومات ويسهل نقلها بينهم دون عراقيل (45%). فتوجه الممرضين للعمل الجماعي مع من يتقنون فيهم من شأنه أن يخلق نوع من الإحساس بالانتماء والتشارك في كل ما تملكه المجموعة، مما يسمح لهم بملاحظة وتقليد كل الممارسات والمهارات التي يمتلكها زملاؤهم دون معارضتهم لذلك (21.66%).

### المحور الثاني: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإخراج المعرفي

تمثل الجداول 6، 7، 8، 9 ملخصاً للناتج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الإدارة بالمشاركة ومرحلة الإخراج المعرفي.

الجدول 7: دور الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العجزة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تغير الأفكار بطرق جديدة	التفكير والمساهمة في البحث مع الآخرين عن الأفكار المبدعة	لا شيء مما سبق
الفتيات في تحت بيتك وبين زملائك تساعد على	التكرار النسبة%	10 %17	26 %43	2 %3

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

في الجدول رقم (7)، أكد أفراد العينة أنّ النقاشات المستمرة بينهم تخلق جو من العفوية والحرية في طرح الأفكار دون إخراج أو تحسب للنقد، وهذا ما يجعلهم يستفيدون من تحليل ومناقشة الأفكار التي تم سردها، وإثارة الأسئلة حولها لإيجاد الأجوبة المناسبة لها (43%). هذا ما يفتح المجال لتقديم المزيد من الاقتراحات (17%)، وتعلم كيفية التفكير الإيجابي والمساهمة في تطوير قدرات الإبداع واقتراح الأفكار المبدعة (37%) باستخدام معارفهم الضمنية.

الجدول 8: دور التدريب في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العجزة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		تتلمذ كيفية التعامل مع لاشيء مما سبق	تشارك في التفكير والتحليل الجماعي لهذه الحالة	تبتكر حلول جديدة لهذه الحالة	تبادل الآراء معكم
دراسك وتحليلك لحالة مرضية مع زملائك تجعلك	التكرار النسبة%	3 %5	17 %28.33	8 %13.34	12 %20

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول (8) نجد، أنّ 33.33% من أفراد العينة أكدوا أنّ دراستهم وتحليلهم لبعض الحالات المرضية يحدث نوع من التفاعل بين آرائهم. وهذا ما يخلق لديهم فرصة لزيادة فهم مختلف تفاصيل الحالة والتجارب بمجملها ويدفعهم لتعلم كيفية التصرف عند مواجهة حالات مشابهة (28.33%)، أو ابتكار حلول جديدة (20%) لعلاج هذه الحالات بشكل أفضل وأسرع. وقد بين أيضاً أفراد العينة أنّ هذه الدراسة تُعتبر فرصة لتعلم كيفية التفكير والتحليل الجماعي لمختلف المواقف والتجارب (13.34%).

الجدول 9: دور التحفيز في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العجزة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تتلمذ أفكار جديدة لتطوير العمل	تعمل أكثر	تحاول إيجاد حلول جديدة وطرق متطورة
لصالحك بأنّ مجهودك يُعرف بها، ومقابلك عن ذلك الجهد للعمل، يجعلك	التكرار النسبة%	20 %33.34	11 %18.33	26 %43.33

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (9)، أكد أفراد العينة أنّ تقدير أفكارهم ومهاراتهم واحترامها، ومنحهم مكافآت للثناء المتميز، يدفعهم لمحاولة تطوير طرق تقديم الخدمات الصحية وجعلها أكثر تميزاً (43.33%). واعتبروا هذا العرفان والتقدير يدفعهم لبذل جهد أكبر في العمل (18.33%)، خاصة إذا

## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

ارتبط بمكافآت مادية، باستغلالهم الجيد لكل مهاراتهم ومعارفهم الضمنية لاقتراح أفكار جديدة ومبتكرة (33.34%) تساهم في تحسين العمل.

الجدول 10: دور القيادة الديمقراطية في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العيارة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تصبح له يمارعه حول طريقة العمل	تقبل أو لم الاستخدم المباشر لمعرفة المنوحة	المبادرة بتقييم أفكار تسهل لاشيء مما سبق
وجود ثقة متبادلة بينك وبين زميلك تدفعك إلى	التكرار النسبة%	19 %31.67	17 %28.33	21 %35

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (10) نجد أن أفراد العينة أكدوا أن الثقة المتبادلة بينهم والتي تجعل علاقات العمل ذات طابع أخوي، تزيد رغبتهم لمساعدة بعضهم على طرح الأفكار (35%) بما يسهل أداء العمل بطريقة صحيحة. كما أن نشوء محيط يتميز بالثقة يخلق المحبة بينهم ويدفعهم للمبادرة بتفصيل إجراءات العمل وشرح ما يعرفونه عنه (31.67%)، وبالمقابل الثقة فيما يقترحه غيرهم من آراء وتقبلها والسعي لتطبيقها المباشر (28.33%).

### المحور الثالث: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة المزج المعرفي

تمثل الجداول 10، 11، 12، 13 ملخص للنتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الإدارة بالمشاركة ومرحلة المزج المعرفي.

الجدول 11: دور الاتصال في مرحلة المزج المعرفي

اسم العيارة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تزيد طاقته لاجتباب مهارات جيدة	تظهر أفكاره حول طريقة العمل	تساهم أكثر في حل مشاكل العمل واقتراح لاشيء مما سبق
حدوث نقاشات جماعية سواء في اجتماع رسمي أو غير رسمي تجعلك	التكرار النسبة%	28 %46.67	18 %30	14 %23.33

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

في الجدول رقم (11) أكد أفراد العينة أن النقاشات الجماعية بينهم في صورتها الرسمية وغير الرسمية، تجعلهم يتقبلون أفكار جديدة (46.67%)، ويناقشونها بطريقة جماعية للاستفادة منها وتطويرها (30%) محاولة منهم لابتكار نظم جديدة للعمل. هذه الأفكار تدفعهم للمبادرة بتقديم النصح والمساهمة في حل المشاكل (23.33%) لتقديم أحسن الخدمات الصحية.

الجدول 12: دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي

اسم العيارة	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تشارك مع غيره في استخدامها	تتقدم معه كيفية استخدامها	تساهم معه في طرح أفكار لتطوير طرق استخدامها
تدريبك مع زميلك على استخدام برامج ومعدات تكنولوجيا حديثة في العمل يجعلك	التكرار النسبة%	11 %18.34	20 %33.33	27 %45

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (12) نجد أغلب أفراد العينة (45%) اعتبروا تدريبهم الجماعي على استعمال التكنولوجيا المتوفرة يدفعهم للتفكير والبحث معا لتطوير طرق جديدة لزيادة فعاليتها. هذه الطريقة في التدريب تجعلهم يُطلعون زملائهم على أحدث التكنولوجيا الموجودة في المستشفى ويتشاركون معهم في استخدامها (18.34%)، وبالتالي يتعلمون معا كيفية استعمالها (33.33%) بشكل سليم وبدقة أكثر.

**الجدول 13: دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي**

الخيارات		التكرار والنسبة	لم يجازة
لا	نعم		
56	4	التكرار	تحفيزك على استغلال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة يجعلك تضمن جودة خدماتك الصحية
93.34%	6.66%	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (13)، نجد أن أفراد العينة نفوا دور التحفيز في هذه المرحلة (93.34%). فهم يؤكدون بأن تحفيزهم على استغلال ما يتوفر في المؤسسة من تكنولوجيا لا يساهم بأي شكل في زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة.

**الجدول 14: دور القيادة الديمقراطية في مرحلة المزج المعرفي**

الخيارات			التكرار والنسبة	لم يجازة
لا شيء مما سبق	تستخدم هذه التقنيات والتقنيات لتطوير تقنيات عمل جديدة	تبتكر طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية		
3	24	33	التكرار	تسمح مشاركتك مع زملائك في استخدام التقنيات والتكنولوجيا المتوفرة عند منحك مهام جديدة يجعلك
5%	40%	55%	النسبة%	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (14) نجد أغلب أفراد العينة أكدوا أن استغلالهم المشترك والجماعي للمعدات التكنولوجية والتقنيات المتوفرة في المؤسسة عند منحهم مسؤوليات أكبر في العمل يزيد رغبتهم في إثبات كفاءتهم فيه، ما يدفعهم لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتقديم الخدمة الصحية (55%) إرضاء للمريض. كما أنهم يعملون على الاستخدام الأمثل لها للوصول إلى تقنيات جديدة للعمل (40%) تكون أكثر تطوراً ودقة وأسهل استعمالاً.

#### المحور الرابع: دور الإدارة بالمشاركة في مرحلة الإدخال المعرفي

تمثل الجداول 14، 15، 16، 17 ملخصاً للنتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الإدارة بالمشاركة ومرحلة الإدخال المعرفي.



## دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين

الجدول 15: دور الاتصال في مرحلة الإنخراط المعرفي

اسم العنصر	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تكمّل مهارات خيرة	تنبه معرفتك الشخصية	تعلم مهارات جديدة من الإجازات المحفّزة والإستعدادات
إطلاعك على المعنويات المرغوبة التي حثت ببلغا في المستغنى ساعدك على	التكرار النسبة %	15	26	17
		62.5	64.3.34	28.33
لا شيء مما سبق				2
				63.33

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (15)، نجد أنّ 43.34% من أفراد العينة أكدوا أنّ سرد التجارب السابقة تجعلهم يشعرون بواقعيّتها ويتصورون حدوثها فعلا، ما يساعدهم على استيعاب الخبرات الموجودة فيها وتحويلها إلى معارف ضمنية جديدة، تضمن تنمية معارفهم الشخصية. استيعابهم لهذه التجارب يُكسبهم خبرات جديدة وممارسات متنوعة (25%). كما أنّها تجعلهم يتعلمون مهارات جديدة ويطورون بذلك تجاربهم في العمل (28.33%).

الجدول 16: دور التدريب في مرحلة الإنخراط المعرفي

اسم العنصر	التكرار والنسبة	الخيارات		
		تكمّل وتوسّع المعارف الموجودة فيها	تولّد معارف شخصية جديدة	تكتسب خيرة جديدة
عدّ تحفيّك ودراسة لحالة مرضية عرضت عليك وفق أنوثك لتكنولوجيا جديدة يبيّن قيم وتعلّمك ذلك	التكرار النسبة %	23	16	20
		63.33	62.67	63.33
لا شيء مما سبق				1
				1.66

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (16)، نجد أنّ أفراد العينة اعتبروا دراستهم لبعض الحالات المرضية المعروضة بالفيديو، جعلتهم يطلّعون على كل المراحل التي مرت بها، ما يسهل تحليلها واستخراج الطرق الصحيحة لعلاجها وكذا الأخطاء التي ارتكبت فيها، ما يحقق فهمهم واستيعابهم لهذه الخبرات بشكل جيد (38.33%) والاستفادة منها مستقبلا. كما أنّ استيعابهم لهذه الخبرات، مكّنتهم من إضافتها لخبراتهم السابقة (33.33%)، ما ساعدهم على معرفة طريقة التعامل مع حالات مشابهة وعلاج حالات أخرى. استيعابهم لها أدى إلى تراكمها مع معارفهم السابقة ليتم بذلك توليد معارف شخصية جديدة (26.67%).

الجدول 17: دور التحفيز في مرحلة الإنخراط المعرفي

اسم العنصر	التكرار والنسبة	الخيارات	
		تعلم مهارات جديدة	تكتسب خيرة جديدة
تحفيزك لتطبيق واستخدام المعدات الطبية المتوفرة في العمل بجدتك	التكرار النسبة %	10	14
		16.67	23.33
لا شيء مما سبق			36
			60

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS

في الجدول رقم (17) يؤكد أغلب الممرضين أنّ تطبيقهم واستخدامهم للمعدات الطبية التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة لا يرجع أصلا للتحفيزات المقدمة لهم (60%)، بل هو أمر ضروري نظرا لحاجتهم لها في العمل. من جهة أخرى أكدت فئة أخرى منهم بأنهم يكتسبون خبرات جديدة (23.33%) ويتعلمون مهارات استخدامها بسبب التحفيز والتشجيع الذي يحصلون عليه (16.67%).

## الجدول 18: دور القيادة الديمقراطية في مرحلة الإخلال المعرفي

الخيارات	التكرار والنسبة	تكتسب خبرة جديدة في هذا المجال	تتعلم طريقة استعمل هذه التقنيات	لا شيء مما سبق	اسم الجارية
					التكرار والنسبة
3	22	35	35	3	تشجيعك على تطبيق تقنيات عمل جديدة بالتشارك مع زملائك عند منطك وظائف ومسؤوليات جديدة يجعلك
5%	36.67%	58.33%	58.33%	5%	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من الجدول رقم (18)، نجد أغلب أفراد العينة يرون أنّ استخدامهم الجماعي والمتكرر للوسائل عالية التكنولوجيا عند منحهم وظائف جديدة يجعلهم يفهمون مبدأ عملها ويتعلمون كيفية استعمالها (58.33%) وبالتالي يكتسبون معارف جديدة متنوعة يؤدي تراكمها إلى اكتسابهم خبرات جديدة (36.67%).

## 2- مناقشة النتائج

## أولاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الشركة المعرفية

توجه أغلب أفراد العينة لاعتبار العلاقات الجيدة وصدقات العمل أساس زيادة التفاعل الاجتماعي والترابط الفكري بينهم ما يساهم في إضفاء أجواء غير رسمية، يشملها التدفق الحر والمباشر المعارف. وأوضح نوناكا (Nonaka) أنّ ملاحظة الآخرين، التي يزيد نطاقها بزيادة العلاقات الاجتماعية، تُعتبر من أهم طرق توليد معارف ضمنية جديدة (Nonaka I, 1994, p 19). ويضيف بالي (Ballay) أنّ المعرفة الضمنية هي معرفة تنشأ اجتماعياً من خلال الخطأ وتصحيحه وأكثر من خلال تقليد الآخرين والذي يكون بالمرافقة المتواصلة لهم والعلاقات الودية والتي تُعتبر أكثر الأساليب فعالية لزيادة مستوى المعرفة الضمنية (Ballay J.F, 2010, p 10).

لم يحض عنصر التدريب باهتمام كبير من طرف أفراد العينة، ويرجع السبب إلى تركيز أفكارهم على التدريب في صورته التقليدية ما جعل فهمهم لمنطق ارتباطه بالانشغالات الحديثة في إطار اكتساب المعرفة والمشاركة بها صعباً. فتعلم العاملين لطرق أداء المهام يتم غالباً بطريقة أوتوماتيكية بفعل الزمن أي خطوة بخطوة، لكن نقل ومشاركة ما تم تعلمه وكيفية تعلمهم له يعتبر عملية صعبة. فالتعامل المتكرر مع المرضى باختلاف حالاتهم، مثلاً، يجعل الممرض يتعلم ضمناً كيفية التعامل مع هذه الحالات بالتجربة التي اكتسبها. فالتدريب يُكسب الممرض إلى حد ما بعض المهارات في هذا المجال لكنه يلجأ غالباً إلى خبرته الناتجة عن الممارسة المباشرة لتحديد أنسب رد على الموقف. هذا المثال يفسر لنا نفي أفراد العينة لدور التدريب في هذه المرحلة، رغم أنّ المنطق الحديث للتدريب يؤكد دوره الفعال في هذا المجال. فالتدريب بأداء المهام مثلاً يجعل

العاملين الجدد يعملون مع فريق من ذوي الخبرات، لتسهيل الملاحظة المباشرة وتنمية التنافس بينهم للتعلم منهم، يُعتبر أحد مجالات التدريب الحديث، وفرصة لنقل واكتساب المعرفة والخبرة منهم. ويؤكد دونج (Dong) أنّ التدريب ليس مجرد تزويد العاملين بما يُمكنهم من الأداء المطلوب وإنما يُعتبر أداة لتوسيع قنوات نقل وتحويل المعرفة بينهم (Dong S, 2008, p 149).

وعلى عكس الاتصال فقد نفى أفراد العينة تأثير التحفيز على مرحلة الأشرطة المعرفية. باعتبار أنّ تحول المعرفة الضمنية إلى ضمنية جديدة، يتم عفويا في عقولهم ودون معرفتهم بذلك، فالعامل لا يقوم بذلك بطريقة مقصودة حتى يحصل على حوافز سواء مادية أو معنوية. إلا أنّ معظم الباحثين يثبتون عكس هذه الفكرة، فحسب أوستيرلو وفري (Osterloh & Frey)، يُعتبر التحفيز المعنوي أهم عامل يساعد على تبادل المعارف الضمنية بين فرق العمل، فهو يحرك رغبة داخلية لدى العامل للتواصل مع زملائه والتشارك معهم في معارفه والتعلم منهم بملاحظتهم وتقليد أساليب أدائهم للعمل (Osterloh M., and Frey B. S, 2000, p 19).

أكد أفراد العينة على أهمية بناء ثقافة مشاركة وتوفير الثقة المتبادلة في مرحلة الأشرطة. فحسب ثقافة المشاركة، كل العاملين لهم حق امتلاك واستغلال المعرفة، في مناخ تنظيمي يضمن العدالة بينهم ويشجع التعاون والعمل الجماعي، ويرفع الاستعداد النفسي لتشارك كل عامل مع الإدارة ومع العاملين الآخرين في كل معارفهم الضمنية، ليتم بذلك تبادل عفوي للمعارف الضمنية بملاحظة أداء الزملاء وتقليدهم، فتتولد لديهم معارف ضمنية جديدة. وتُعتبر الثقة القناة التي يتم من خلالها التبادل والتشارك المباشر للمعرفة، وخاصة الضمنية منها. وبما أنّ المشاركة في المعرفة هي عملية ذات مخاطرة، فغالبا ما يميل العامل إلى إخفاء ما يملكه من معارف إذا لم يثق في نتائج هذا التشارك. فهو لا يلجأ إلى عرض معارفه ونوابه للآخرين إلا إذا توفرت الثقة في علاقاتهم. هذا ما عبر عنه كوز (Coase) عندما بين أنّ 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.

### ثانيا: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإخراج المعرفي

أكد أفراد العينة على دور الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي. فقد اعتبر هيثم علي حجازي، أنّ الأجواء غير الرسمية أمر مهم لتحول المعرفة من شكلها الضمني إلى شكلها الظاهر (هيثم علي حجازي، 2005، 89)، فهي تساعد في تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية وتشجع النقاش والحوار الحر وتجعل العاملين يتحدثون بعفوية أكثر ويطرحون أفكارهم دون خوف من أي

إجراء قد يُتخذ ضدهم. ويضيف نوناكا وتوياما (Nonaka & Toyama) أنّ الحوارات المختلفة التي تحدث بين العاملين تجعلهم يناقشون كل الاختلافات والتنوعات في وجهات النظر لتصبح المفاهيم الضمنية واضحة ومعروفة على مستوى كل المؤسسة (Nonaka I., and Toyama R, 2003, p 5). وأهتم أفراد العينة بالتدريب وتأثيره على إظهار معارفهم الضمنية، فتشارك المرشحين في الاهتمام ببعض الحالات المرضية ينمي تعاونهم على التفكير الجماعي ويزيد مستوى تبادل المعارف والخبرات، فيحدث نوع من التفاعل للمعرفة الضمنية لدى هذه المجموعة ليتم بذلك استخراج مفاهيم وأفكار جديدة حول هذه الحالات. فالتدريب الحديث لا يستدعي تعلم العاملين لمهارات محددة في خطة تدريبية محددة، وإنما يحفز التفكير الجماعي والابتكار باقتراح أفكار جديدة وإعطاء اقتراحات إبداعية، يتم تسجيلها كتابيا أو إلكترونيا للمحافظة عليها وإضافتها إلى الرصيد المعرفي للمؤسسة ككل.

وأكد أفراد العينة على أهمية التحفيز في تشجيع التفكير الخلاق وتوليد الأفكار المبدعة وتطوير قدرات الابتكار والبحث عن الحلول. فتحيز 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. فتقدير مهارات العاملين ومجهوداتهم الجماعية في العمل، عامل مُشجع لهم للاستمرار في العمل والمحاولة الجادة لتطويره والإبداع فيه، باستخدام كل مهاراتهم واستغلال كل معارفهم الضمنية وخبراتهم، وبالتالي حصولهم على المزيد من التقدير والشكر. ويكون لتقديم مكافآت الأداء المتميز، دور كبير في ذلك، فهي تحفزهم على التجديد في العمل وتدفعهم للتفكير من أجل المبادرة والإبداع، وتثير التنافس الإيجابي بينهم. وهذا ما أكدته هيثم علي حجازي، حيث اعتبر أنّ إدخال أنظمة المكافآت لتقييم مهارات ومعارف العاملين تشجعهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة (هيثم علي حجازي، 2005، 89).

وأوضح أفراد العينة أهمية الثقة، باعتبارها عاملا مهما لتحقيق التقارب الاجتماعي والعاطفي بينهم، وتسهيل تحول المعارف الضمنية التي كانت حكرا على أصحابها إلى معارف ظاهرة يتشارك فيها الجميع. ويؤكد ذلك ميهاي (Mihai) عندما وضع أنه لضمان تحول فعال للمعرفة الضمنية إلى ظاهرة، يجب توفر نسبة معينة من الثقة التي تسهل للعاملين استعمال طاقاتهم الداخلية وقدراتهم الإبداعية لتفسير وإثبات وجهات نظرهم وتوصيلها إلى الآخرين (Mihai A, 2009, p 13)، دون

الخوف من استغلالها ضدهم وهذا ما أكده بورتر (Porter)، بقوله أنّ الثقة تخلق شعور بأنّ الآخرين لن يستغلوا ما نمتلكه وننمي به لصالحهم (McAllister. M, 1995, p 25).

### ثالثاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة المزج المعرفي

ركز أفراد العينة على أهمية عنصر الاتصال في مرحلة المزج المعرفي، فهو يلعب دور الناقل والناشر للمعارف الظاهرة المتوفرة في قواعد بيانات المؤسسة والمجسدة في نظم معلوماتها وغير ذلك. فقد أوضح ياتس وأورليكويسكي (Yates & Orlikowski) أنّ الاتصالات في المؤسسة يجب أن تكون منظمة بطريقة تسمح ببلوغ الأهداف، فمثلاً من أجل مناقشة تصميم منتج معين، يقوم أعضاء المؤسسة بعقد اجتماعات، أو المناقشة من خلال المؤتمرات الالكترونية أو الدخول في نقاشات عبر الانترنت، وبهذه الطريقة يتم تسهيل تبادل المعرفة ( Michailova S., and Sidorova ) (E, 2011, p 75). وأكد نوناكا وكونو (Nonaka & Konno)، كذلك على أنّ الاتصال عنصر مهم في توليد معارف ظاهرة جديدة أكثر تطوراً (Nonaka I., and Konno N, 1998, p 44-45).

كما اعتبر أفراد العينة أنّ التدريب 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، ليتم 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 تطوراً أو تحسين قواعد البيانات وتطويرها. ويضمن التدريب حصول العاملين على معارف ومهارات تمكنهم من استعمال هذه المعارف بطريقة صحيحة، فهو 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.

في حين لم يحض عنصر التحفيز باهتمام أفراد العينة، ففي هذه المرحلة التي يتم فيها توليد معارف ظاهرة جديدة من معارف ظاهرة أخرى موجودة من قبل في المؤسسة، لا يلعب التحفيز دوراً في استخدام المعارف التنظيمية باستمرار في العمل لاكتساب معارف جديدة. إلا أنّ التحفيز، حسب مالوترا وجاليتا (Malhotra & Galletta)، يلعب دوراً أساسياً في دفع الأفراد وزيادة قدرتهم على استيعاب المعارف الظاهرة (Malhotra Y., and Galletta D. F, 2003, p 7)، واستغلالها لتوليد معارف ظاهرة جديدة.

وقد أكد أفراد العينة تأثير نمط القيادة الديمقراطي على هذه المرحلة من خلال ثقافة المشاركة وتمكين العاملين. فانتشار ثقافة المشاركة في المؤسسة يدعم التنسيق الدائم بينهم ويقلل مظاهر احتكار استعمال المعارف. وقد أشار حسين حريم ورشاد الساعد إلى أهميتها، حيث أكدوا على ضرورة بناء ثقافة تشجع التعاون وتعزز تبادل المعرفة بين العاملين وتساند توليد معارف ظاهرة جديدة (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006، ص 231). ويُعتبر التمكين طريقة يتم من خلالها انتقال وتبادل المعارف الظاهرة بين العاملين وتحسين قدراتهم على صنع الخيارات وتحويلها إلى أفعال ونواتج، فهو يجعل العامل يطبق ما لديه من معرفة ومهارة بشكل جيد ويحفزه على المبادرة لتجسيد المعارف والأفكار الجديدة التي اكتسبها (أماني مسعود، 2006، ص 10).

#### رابعاً: علاقة الإدارة بالمشاركة بمرحلة الإدخال المعرفي

إنّ توجه أفراد العينة لتأكيد دور السرد والاستماع للتجارب السابقة، يوضح أهمية الاتصال في مرحلة الإدخال، فهو يدعم انتقال وتبادل المعارف بين العاملين، ويعتبر طريقة لمعرفة آخر التكنولوجيات الجديدة في المؤسسة، خصائصها ومميزتها بأسرع وقت، فيزيد استعداد العاملين نفسياً لاستخدامها، وهذا ما يعود بالفائدة عليهم، فيتم بذلك تعلمهم لمهارات متنوعة واكتسابهم خبرات جديدة وزيادة رصيد معارفهم الضمنية.

ويتجه أفراد العينة لتأكيد أهمية التدريب في هذه المرحلة. فقد أكد نوناكا وتوباما (Nonaka & Toyama) أنّ تحويل المعارف الظاهرة إلى ضمنية يتم عند استيعاب العاملين لهذه المعارف، من خلال تطبيقها واستعمالها في البرامج التدريبية (Nonaka I., and Toyama R, 2003, p 5)، ويُعتبر التعلم بواسطة العمل أحسن طريقة لتعديل وتجسيد المعرفة الظاهرة في شكل ضمني. وبالتالي فتدرب العامل على استخدام وباستخدام المعارف الظاهرة يعني تطبيقه لها بشكل مستمر، وبالتالي فهمها واستيعابها ليتم بذلك إثراء قاعدة معارفه الضمنية.

وعلى العكس نفى أفراد العينة دور التحفيز في هذه المرحلة. وقد يعود السبب إلى عدم رضاهم عن نظام التحفيز في المؤسسة أو أنّهم يطمحون لتحسينه ليتلاءم مع احتياجاتهم ويحقق رغباتهم. فاستخدامهم المتكرر للوسائل التكنولوجية الموجودة في المؤسسة لا يتم بفعل حبهم ورغبتهم في القيام بذلك بل يُعتبر أمر ضروري للعمل. رغم ذلك فإننا نجد أنّه من المنطقي إذا كانت المؤسسة تريد أن يتم الاستغلال الأمثل لمعارفها الظاهرة وجب عليها تحفيز وتشجيع كل عامل على ذلك

بكل الأساليب لتجعله يزيد من حسن استغلاله لهذه المعارف واستمرارية تطبيقها ليرفع مستوى أدائه، وبذلك يكتسب خبرات جديدة ويزيد من معارفه الضمنية. في المقابل أكد أفراد العينة تأثير تبني المؤسسة لثقافة مشاركة تشجع الاستعمال الجماعي والمتكرر للمعارف الظاهرة دون أي احتكارات أو تفضيلات بين العاملين. ما يجعلها مستوعبة لديهم لتصبح مفاهيم ضمنية في عقولهم. وفي إطار تمكين العاملين، تعمل المؤسسة على زيادة خبرات العاملين وتطوير مكتسباتهم المعرفية لتستفيد من ذلك في تحقيق تميزها، وذلك بإعائتهم حرية التجريب واستخدام كل المصادر المعرفية في المؤسسة، والسماح لهم بارتكاب الأخطاء وتصحيحها ليتعلموا منها ويكتسبوا بذلك معارف ضمنية جديدة.

### خاتمة

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.

### المراجع

- 1- أماني مسعود، التمكين، سلسلة مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، السنة الثانية، العدد 22، مصر، 2006.
- 2- 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.
- 3- زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الألفية الثالثة، اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- 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، البلديّة، الجزائر، 21-22 ماي، 2002.
- 5- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للطبع والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 6- سلطان كرملي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 7- عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بمبك، القاهرة، مصر، 2007.
- 8- 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.
- 9- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 10- Ballay J.F. (2010), Paradoxes de la transmission et de l'apprentissage dans un monde radicalement incertain, *Télescope*, Vol.16, N°1.

- 11- Branch K.M. (2002), Participative management and employee and stakeholder involvement, *Management Benchmark Study*, Office of Science, Department of Energy, Air University.
- 12- Dong S. (2008), The Tacit Knowledge Transfer of Transnational Corporation, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, N° 6.
- 13- Gineste K. (1999), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada.
- 14- 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 36<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, USA.
- 15- McAllister. M. (1995), Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°.
- 16- 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.
- 17- 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.
- 18- 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.
- 19- 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.
- 20- Nonaka I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol.5, N° 1, February.
- 21- Nonaka I., and Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- 22- Nonaka I., and Konno N. (1998), The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40, N° 3.
- 23- Nonaka I., and Toyama R. (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journal.
- 24- Osterloh M., and Frey B. S. (2000), Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form, *Organization Science*, Vol. 11, N° 5.
- 25- 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.