

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

موسي عبد الناصر

إعداد الطالب:

هبيرات خضرة

رقم التسجيل:	Master- /GO-GRH-GSO/2011/.....
تاريخ الإيداع	

الموسم الجامعي: 2010-2011

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة ،قد تكون تغيرات تكنولوجية أو فنية أو تنافسية هذه الأخيرة التي ألزمت المؤسسات اليوم بالعمل على التحسين والتجديد المستمر في منتجاتها حتى تحقق مزايا لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون . يتوقف تحقيق هذا التحسين والتجديد على ما هو موجود في عقول البشر من معرفة وخيال وإبداع فالإنسان هو مصدر المعرفة والمعلومات و هو اساس التميز، فالمشكلات التي تعصف بالمؤسسات اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين وإنما إلى سوء الأساليب الإدارية المتبعة في التسيير . من هنا بدا التفكير في إعادة النظر في أساليب التسيير التقليدية إنما فصلت بين العمل التنفيذي والفكري وأعطت الأهمية للجوانب التقنية في الإنتاج أي اهتمامها بالموارد المادية و متجاهلة بذلك الموارد غير الملموسة المتمثلة في المعارف والقدرات الفكرية. واختلافا على هذه الأساليب التقليدية نجد أسلوب التسيير بالمشاركة الذي لا يكتفي فقط بالمشاركة العمالية في تنفيذ المهام بل يتعداها إلى المشاركة في اتخاذ القرار ويسمح كأسلوب حديث بالكشف عن المعارف الكامنة و دفعها ونشرها ونقلها والمشاركة بها بين أفراد المنظمة.

على ضوء ما سبق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة بين أفراد المنظمة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور التدريب الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟
- 2- ما هو دور ثقافة التنظيمية المتحققة عن طريق التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟
- 3- ما هو دور الاتصال الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة؟
- 4- ما هو دور النمط القيادي الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب للمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أهمية الدراسة: تحتل فكرة المشاركة أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الحديثة التي تكسبها ميزة تنافسية بالإضافة إلي أن هناك الكثير من ايجابيات للمشاركة فهي تزيد من الشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للموظفين فالمشاركة تزيد من الدقة في اتخاذ القرارات، وأسلوب التسيير بالمشاركة يسمح بوجود مساحة اكبر بالتشارك في الأفكار والمعارف وبالتالي محاولة إبراز مدى أهمية تطبيق التسيير بالمشاركة من خلال التركيز على التدريب المتبع في هذا النوع من التسيير وكذا الثقافة التنظيمية المتبعة والاتصال والنمط القيادي المتبعين هذه العوامل ودورها في المشاركة بالمعرفة . ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

-إبراز مفهوم التسيير بالمشاركة ومفهوم المشاركة بالمعرفة باعتبارها عملية من عمليات دارة المعرفة.

-إبراز أهمية تسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على الفوائد التي يمكن يحققها التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة. ويمكن إيجاز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

-إبراز الدور المتزايد لتسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة.

-توضيح العلاقة بين المشاركة من خلال التدريب وثقافة المؤسسة والاتصال والنمط القيادي في المشاركة بالمعرفة.

الدراسات السابقة:

-الدراسات الخاصة بالتسيير بالمشاركة

فصيل قميحة،صالح حميدات :دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية ،ملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة،جامعة المسيلة ،2009 .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- هدف علمي؛ يتجلى من خلال البحث في آليات هذا الأسلوب الإداري وتحليله تحليلًا دقيقًا لمعرفة إيجابياته وسلبياته، ومعرفة كيفية تفادي هذه السلبيات، بالإضافة إلى محاولة معرفة كيفية تطبيق هذا الأسلوب بالوجه الصحيح.

- هدف عملي؛ ويتجلى أثناء دراستنا التطبيقية، حيث سنحاول معرفة مدى اهتمام المؤسسة مجال الدراسة بهذا الأسلوب الإداري ومحاولة إفادتها بما توصلنا إليه في الجانب النظري من دراستنا.

أهم نتائجها:

-يوجد ارتفاع كبير لأداء العاملين والمسيّرين بالشركة حيث نلاحظ أنّه هناك ارتفاع في إنتاجيتهم وجودة المنتجات وهذا ما حقّق أرباح مرتفعة للشركة، كما نلاحظ استعداد العمّال والمسيّرين لاقتطاع جزء من دخولهم من أجل تحمّل الشركة لمسؤوليتها اتجاه المجتمع، لكن نجد أنّ ولاءهم قليل للشركة، وذلك راجع لسعيهم إلى البحث عن ظروف أحسن وتقدير أكبر من طرف الإدارة، من خلال إشراكهم في التسيير.

- ينظر المسيّرون إلى مشاركة العمّال بالشركة على أنّها من الأفضل أن تكون فقط في القرارات الخاصة بعملهم، وأن تكون مشاركة غير مباشرة رسمية والمتمثلة في لجنة المشاركة بالإضافة إلى أنّهم يفضلون المشاركة في الأرباح الناتجة عن الزيادة في إنتاجيتهم على عكس المشاركة في القرارات الخاصة بالشركة أو المشاركة في تحديد أهداف الشركة وهذا نتيجة نظرهم بأنّ العمال غير مؤهلين في مجال التسيير.

- تؤدّي المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة في الأرباح إلى زيادة جميع مؤشرات أداء الشركة، ماعدا بعض المؤشرات الخاصة بالولاء.

- يفضل العمّال والمسيّرون أسلوب التسيير بالمشاركة، لكن المسيّرون يفضلون مشاركة العمّال بحدود أي فقط في القرارات الخاصة بعملهم أو المشاركة في الأرباح، وهذا نتيجة تصوّرهم بأنّ العمال غير مكّونين في التسيير.

الدراسة الخاصة بالمشاركة بالمعرفة:

أسهمان ماجد، إبراهيم محمود :متطلبات مشاركة المعرفة ومعوقات تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية ، www-gs2i-fr.

تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم في شركات الاتصالات الأردنية.

أهم نتائجها:

-يؤثر توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة (مجتمعة)تدريب العاملين، فرق العمل، أماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية، معوقات مشاركة المعرفة (على تطبيق مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية).

-تؤثر فرق العمل وتدريب العاملين كمتطلبات منفردة لمشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية

-لا تؤثر أماكن تخزين المعرفة والبيئة التعاونية كمتطلبات منفردة لمشاركة المعرفة على تطبيق وممارسة مشاركة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية .

منهج البحث:

من أجل التوصل إلى تحليل شامل لمختلف الأجزاء والمتغيرات المؤثرة في عناصر البحث الذي يهدف إلى إبراز أثر التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة وعلاقات التأثير بينهما.

هيكل البحث:

من أجل التوصل إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا إلى تقسيم البحث إلى جزئين متكاملين بحيث أن الجزء النظري جاء في شكل فصلين: تطرقنا في الفصل الأول التسيير بالمشاركة فيه ثلاث مباحث: الأول ماهية التسيير بالمشاركة والثاني مبادئ وأساليب التسيير بالمشاركة والثالث متطلبات التسيير بالمشاركة.

وفي الفصل الثاني المشاركة بالمعرفة وفيه أربع مباحث: الأول المعرفة والثاني إدارة المعرفة والثالث المشاركة بالمعرفة والرابع دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة.

أما الجزء التطبيقي: جاء على شكل فصل واحد بعنوان الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB وفيه أربع مباحث المبحث الأول تقديم المؤسسة والثاني فرضيات البحث ونموذج الدراسة والمبحث الثالث منهجية الدراسة الميدانية والمبحث الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

التسيير بالمشاركة

تمهيد:

عرفت الإدارة تطورا فكريا سريعا على خلاف العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حاد يتجه إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم.

و زيادة الاهتمام بالموارد البشري أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسيير الجماعي وتكاثف الجهود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير واتخاذ القرارات ،ومن خلال المشاركة بالمعرفة بين أفراد المنظمة. و لتحقيق ذلك تم تطبيق أساليب إدارية مناسبة كالتسيير بالمشاركة وذلك بتتبع طريقة تدريب خاصة للمشاركة والتشجيع على الثقافة التنظيمية التي تساعد على المشاركة، والتشجيع على أسلوب الاتصال الذي يساهم أكثر على المشاركة بالمعرفة ،وكذا إتباع النمط القيادي المناسب الذي يشجع بدوره على المشاركة والحوار واحترام وجهات النظر .

ونظرا لأهمية المشاركة في العمل وفي تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة سنركز في هذا الفصل على التسيير بالمشاركة معتمدين على أبعاد معينة مثل التدريب للمشاركة، الاتصال، الثقافة التنظيمية، النمط القيادي.....الخ، وتم التركيز على متغيرات الدراسة متمثلة في التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة، وعلى مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة سعيا منا للإلمام بالموضوع . وللقيام بذلك سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية التسيير بالمشاركة**المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التسيير بالمشاركة****المبحث الثالث: متطلبات التسيير بالمشاركة**

المبحث الأول: ماهية التسيير بالمشاركة

يعتبر المورد البشري عنصر هام في نجاح أو فشل المنظمة ،خاصة وانه هو الذي يقوم بالتسيير من تخطيط وتنسيق وقيادة ورقابة وتنظيم.ولتحقيق ذلك يتطلب أسلوب معين من التسيير كأسلوب التسيير بالمشاركة الذي سنتطرق إليه من تعريفه وتطوره التاريخي .

المطلب الأول: نبذة تاريخية على التسيير بالمشاركة :

من بين النظريات الفكرية التي تناولت موضوع التسيير بالمشاركة نجد :

نظرية العلاقات الإنسانية: ركزت على أهمية الفرد داخل المؤسسة من روادها (1):

1) كارت لوين (1890-1947):

اهتمت بالقيادة الإدارية وحددت عدة أساليب للقيادة في الإدارة :

-النمط السلطوي (le style autoritaire): قريب من القيادة التaylorية أي المركزية في اتخاذ القرار .

-نمط عدم التدخل (le style laisser faire): تعتمد على المراقبة المباشرة وينتشر فيه الفوضى وعدم السيطرة .

-النمط الديمقراطي (le style démocratique) :يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار وعلى العمل في مجموعات.

من خلال تجربة هذه الأساليب توصلت لوين النتيجة التالية :أن الأسلوب الديمقراطي هو أفضل أسلوب حيث يوفر التوازن داخل المؤسسة.

وعليه أكدت هذه الدراسة على أهمية الجانب النفسي للأفراد وعلى الجانب التنظيمي لهم .

2)التون مايو(1880-1949): ركزت دراسة مايو على ضرورة التركيز على الجانب النفسي وضرورة التركيز على تحفيز الأفراد من خلال الاعتراف باحتياجات الأفراد والتركيز على الجماعة وأهمية الفرد .

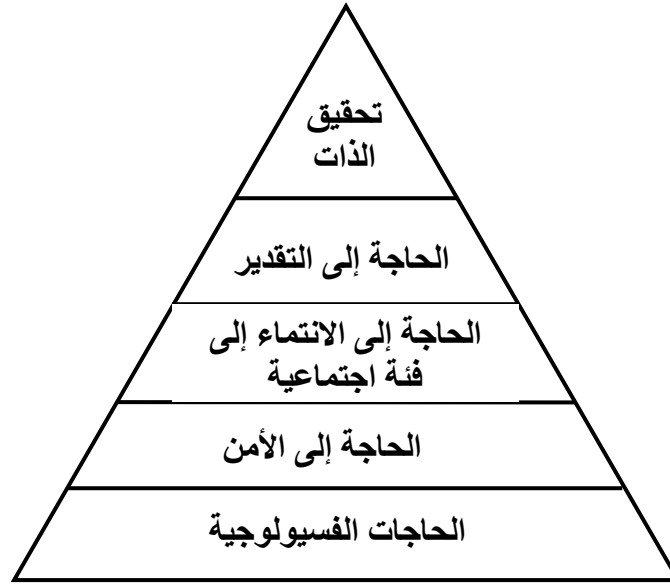
3)ماسلو (1908-1970):

ركز على احتياجات الأفراد ومحاولة معرفة هذه الاحتياجات من اجل تحفيزهم بها وزيادة دافعيتهم، ووضع نموذج يمثل فيه الاحتياجات الضرورية للأفراد .

(1) Général de gaulle. **Le management participative**.www.qualite online.com يوم 2011/1/5

على الساعة 10 .

الشكل رقم (01):هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد حسن محمد الحمدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 132 .

حيث يتدرج الفرد بحاجاته فيبدأ بالحاجات الضرورية أي الحاجات الفيزيولوجية التي تتطلب التحفيز المادي من المال لأجل حاجاته من اللباس والسكن ، ثم الحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الانتماء إلى فئة اجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير، ويأتي في رأس الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات. ولا يمكننا التدرج من حاجة إلى حاجة وفقا لهذا الهرم إلا إذا تم تحقيق الحاجة التي قبلها .

نظرية ماك ريغور x و y: سوف نركز على نظرية y لان نظرية x ترتكز على المبادئ التaylorية، وقد اعتبرت نظرية y انه يمكن أن يكون العمل مصدر للارتياح وذلك من خلال أن الفرد يفضل العمل وان معظم الأفراد يسعون إلى تحمل المسؤولية وان معظم الأفراد يتصفون بالنشاط وحب العمل و معظم الأفراد يتصفون بالإبداع ومعظم الأفراد يسعون لتولي مناصب قيادية . من خلال هذه النظرية يمكن استنتاج أن الفرد يمكن تحفيزه من خلال إثراء العمل وزيادة المهام وتشجيعه على اتخاذ المبادرات في الابداع .

مع هذه النظرية جلب ماك ريغو رفكرة الإدارة المختلفة وإدارة اقل سلطوية وأكثر مرونة وأكثر مشاركة بين أفراد المؤسسة والقائمة على التواصل والتفاعل. ⁽¹⁾

(¹) محمد حسن محمد الحمدات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 132 .

نظرية التسيير بالمشاركة :

1) ليكارت (likert): لفهم وتحليل مختلف الإدارات وضع ليكارت أربع تصنيفات للمدير وهي:
-المدير المستغل (le manager exploiteur): تتميز الإدارة هنا بأن القرارات تكون من أعلى إلى أسفل ويتميز بالسيطرة والتلاعب.
-المدير الأبوي (le manager paternaliste): تتميز الإدارة هنا بالاتصال العمودي والقرارات المركزية .

المدير المشارك (le manager style participative): تتميز الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل في فرق عمل و مجموعات والاتصال الأفقي والعمودي وتدفق للمعلومات بحرية.
ووفقا للكارث فان التسيير بالمشاركة هي الأكثر فعالية ويؤيد المسؤولية الجماعية و اتخاذ القرارات بصفة جماعية ،الحوار والتشاور بين أفراد المجموعة ، ويؤكد على جماعية تحديد الأهداف وتشجيع التفاعل وتبادل الأفكار في حل المشاكل ،والتأكيد على الاتصال غير الرسمي بدلا من العلاقات الرسمية .

2) سلم Blake et mouton : بلاك وموتون هما باحثان أمريكيان قاما بإنشاء الشبكة الإدارية لتحليل سلوك القائد .

أبعاد هذه الشبكة الإدارية : للشبكة محوران :

المحور الأفقي : يعبر على "التركيز على مهام الإنتاج " تقاس من 1- 9 يعني التركيز على المهام والأساليب و الهياكل والإجراءات وتحقيق الأهداف .

المحور العمودي: يعبر على "التركيز على الأفراد " تقاس من 1-9 يعني مراعاة حاجات وتوقعات وشخصيات الأفراد ⁽¹⁾.

وبالتالي يكون لدينا في هذه الشبكة 81 خانة تمثل كل منها نمطا إداريا مختلفا ابرز هذه الأنماط الإدارية ما تم تلخيصه في الجدول أدناه :

جدول رقم (1): يوضح تحليل لسلوك القائد

النوع	الموقف	الحاجات	السلوك
1-1	لا يهتم	الأمن والسلامة	المعلومات

(¹) Général de gaulle. Op.cit.

9-1	العلاقات الانسانية الاتصال	أن يكون محبوبا	الدعم
1-9	المتسلط ليس لديه حق في الخطأ	الهيمنة الاعتراف بالقيم	القرارات التقييم
5-5	مصالح	المكانة	التحقيق التفسير
9-9	المشاركة التعاون منسق	توفير التنمية للجميع	مسح وتحقيق فهم

source: général de gaulle. Le management participative. www.qualite online.com يوم 2011/1/5 على الساعة 10

المدير (9-9) هو المدير المثالي الذي يجيد التوازن بين المهام والوظائف وتنمية الأفراد عن طريق العمل الجماعي ومن خلال المشاركة يمكن زيادة درجة الثقة والاحترام والتفاهم والحوار⁽¹⁾.
هكذا ساهمت هذه النظريات في ظهور نظرية التسيير بالمشاركة حيث أن مبادئها وأساسياتها هي امتداد للنظريات السابقة وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الثاني لتعرف على التسيير بالمشاركة.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير بالمشاركة

أولا : تعريف المشاركة:

فهناك العديد من التعريفات منها :

- "المشاركة هي العملية التي يتم من خلالها إيجاد مناخ جيد للعمل في المؤسسة التي توفر إدراك للأدوار والمهام والتي من خلالها يمكن القرب أكثر من أفراد المؤسسة والتي تسمح بكثير من

(¹) Ibid.

التفاعل"⁽¹⁾ من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج أن المشاركة هي التي توفر مناخ للعمل جيد الذي يسود فيه ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة وكذلك الحوار، بالإضافة إلى المشاركة التي تسمح بالتفاعل والاتصال مما يزيد من تدفق المعلومات.

- "يقصد بالمشاركة السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظره أمام رئيسه في إطار عمله والمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء حرية للأفراد للتعبير على رأيهم"⁽²⁾ من خلال هذا التعريف نستنتج أن المشاركة تسمح بفتح المجال أمام الموظفين للتعبير على آرائهم عن طريق الحوار والتشاور وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

- "المشاركة الجماعية هي الانشغال المباشر في عملية استثمار منظماتهم وإداراتهم والسيطرة عليها ورقابتها"⁽³⁾ من خلال هذا التعريف نستنتج أن المشاركة الجماعية تسمح بتمكين العاملين وبالتالي تفويض السلطة الذي هدفه تطوير وتنمية العاملين وبالتالي زيادة الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية .

مما سبق يمكننا تعريف المشاركة على أنها "هي تلك العملية التي تسمح بإيجاد مناخ جيد يسوده ثقافة الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بين الموظفين والمشاركة في تحديد الأهداف مما يزيد من درجة الانتماء الوظيفي والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وإعطاء الحرية في التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات".

تعريف المشاركة من وجهة نظر إسلامية :

أن مفهوم المشاركة ليس مفهوما جديدا فقد ذكرت في العديد من النصوص القرآنية لاسيما في سورة الشورى- الآية 38 - بعد بسم الله الرحمن الرحيم « والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون » « صدق الله العظيم .
ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم « ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم » أخرجه البخاري.

(¹) Guggenheim et associes. www.ggh.ch.management participatif. Êtes-vous prêt à changer de style ? 2011/1/11 على الساعة 4 يوم

(²) جمعان بن عوضه الزهراني: صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، لنيل رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2001، ص 6.

(³) عبد الرحمان محمد العوضي: دور المشاركة في ترشيد القرار الإداري الأمني، لنيل رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2001، ص 8.

فالمشورة مبدأ أساسي وأسلوب مطلوب للتعامل بين الأفراد .فالإسلام عندما أمر بالشورى كمبدأ عام لم يحدد لها شكلا معيناً يجب الأخذ به بل ترك اختيار الشكل تبعاً لما يتناسب والظروف والملابسات التي تحكم المجتمع من وقت إلى آخر فمن أشكالها مجالس الشورى ، الهيئات النيابية ،المستشارون الأفراد⁽¹⁾.

نتوصل إذن إلى أن الإدارة في الإسلام تحت على مبدأ الشورى والمشاركة بين الأفراد في اتخاذ القرار في جو من الثقة المتبادلة والحوار والحرية في إبداء الآراء .
إذن من وجهة النظر الإسلامية فإن المشاركة تظهر من خلال مبدأ الشورى.
عوامل ظهور المشاركة:

قصور النموذج الكلاسيكي : يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية التي تركز على التقسيم المفرط للمهام وتنميطها والفصل المطلق بين مهمات التخطيط و التصور وتلك الخاصة بالتنفيذ .إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين .ويتميز هذا النمط بطابع الاستبداد و السلطوية حيث يلجأ المسيرون إلى التهديد والعقوبات . وتقتلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة ،فضلا على اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي و النفسي . وقد كشفت الأبحاث والدراسات على وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل وسوء استخدام الموارد وصراعات العمل .

التقدم التقني والتغيير التكنولوجي :لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة بخاصة منذ منتصف القرن الماضي وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقانيا الى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة .وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف⁽²⁾.

(¹) محمد عبد الله البرعي،محمود عبد الحميد مرسى: **الإدارة في الإسلام**، ملتقى الوطني حول الإدارة في الإسلام،البنك الإسلامي للتنمية والبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية ، 1990، ص ص 51-52.

(²) العياشي العنصر: **التسيير بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية**، الملتقى الوطني حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الانثربولوجيا الاجتماعية والثقافية،وهران، 1997، ص ص4-5-6.

تحول العمل نحو الطابع التصوري: في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي الذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيروته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي :

- تزايد المهام التي تفترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة .
- تقلص المهام القائمة على تضييع الأشياء لصالح مهام تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات .

تغيير تركيبة القوى العاملة : كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات ،أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات مما زادت نسبة العمالة المهرة وذوي خبرات فنية عالية ،مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء ادوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة وممارسة المسؤولية وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات .

تحديات المحيط الاقتصادي : عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبير حيث تميز بالانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق ،واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة .وأصبحت سرعة رد الفعل والليقظة وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها .

هذه العوامل مجتمعة أدت بالمسيرين إلى التفكير بجدية في إعادة الاعتبار إلى قوة العمل والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لدى العمال . وبذلك بدا التفكير في تحفيزهم وتشجيعهم للارتباط أكثر بأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وكانت المشاركة في التسيير عن طريق الأساليب والصيغ الجديدة المعتمدة على المشاركة المباشرة في أماكن العمل من أفضل الوسائل التي اهتمت إليها منظر التسيير والمسيرون في البلاد الصناعية المتقدمة . (1)

ثانيا: تعريف التسيير بالمشاركة :

(1) المرجع نفسه

تعرف على أنها " شكل من أشكال التسيير المرنة التي تعتمد على العمل في مجموعات و المشاركة في تحديد الأهداف والمشاركة في تحقيقها حيث أن هذه المشاركة تحقق مناخ تنظيمي يمنح المزيد من التشاور والحوار و بالتالي شعور الأفراد بمدى الانتماء والاهتمام ⁽¹⁾.

ركز هذا التعريف على أن التسيير بالمشاركة تعتمد على مبدأ المشاركة بين الأفراد وتستخدم مجموعات العمل كفرق العمل ودوائر الجودة والتسيير بالمشاركة تسمح بزيادة الولاء التنظيمي والانتماء لدى أفراد المؤسسة.

وتعرف كذلك على أنها "تعبئة وإشراك للموظفين من خلال هذه العملية التي تسمح بإدماجهم في العمل والهياكل و المواقف على أساس بما يتوافق مع الطموحات والرغبات الجماعية للأفراد ⁽²⁾".

ركز هذا التعريف على احد مبادئ التسيير بالمشاركة وهو اشراك وتعبئة الموظفين وذلك من خلال إدماجهم في العمل وخلق جو من التعاون والتفاعل وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف الأفراد خاصة .

وبالتالي يمكن اقتراح تعريف **للتسيير بالمشاركة** نعتقد انه أكثر شمولاً وهو أن التسيير بالمشاركة عبارة عن "أسلوب إداري تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات بهدف تحمل المسؤولية لمجموع الأفراد لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يسمح بالمشاركة والتفاعل في تحديد الأهداف وتحقيقها وجو لتبادل الأفكار والمعارف لأجل الإبداع والابتكار".

أهمية التسيير بالمشاركة ⁽³⁾:

يعتبر التسيير بالمشاركة كأسلوب إداري ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وللفرد حيث انه يساهم في تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة الإنتاجية
- تحقيق الرضا والأمن الوظيفي

⁽¹⁾ <http://www.doc-etudiant.fr/Management-qr/Quest-ce-que-le-management-participatif->

يوم 2011/2/22 ،على الساعة 2

⁽²⁾ général de gaulle. Op.cit.

على الساعة 10، يوم 2011/2/24 http://www.entreprendre.ma/Management-Participatif_ ⁽³⁾

- الشعور بالثقة والانتماء لدى الأفراد
- العمل الجماعي وتحقيق أفضل الاتصالات
- تحفيز الموظفين وزيادة معنوياتهم
- تدفق جيد للمعلومات
- قرارات أفضل
- تحمل المسؤولية الشخصية
- تزيد من المرونة التنظيمية

المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التسيير بالمشاركة

هناك العديد من المبادئ والأساليب التي تركز عليها التسيير بالمشاركة التي سنوجزها في المطالبين التاليين.

المطلب الأول: مبادئ التسيير بالمشاركة

هناك أربع مبادئ للإدارة بالمشاركة وهي⁽¹⁾:

- تعبئة الموظفين (la mobilisation du personnel): ويعني السماح للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف وتنفيذها من خلال إنشاء مناخ تنظيمي تسوده ثقافة التعاون والحوار والاستماع والثقة المتبادلة مما تزيد لدى الأفراد بدرجة الانتماء وتعزيز الاتصال .
- تفويض السلطة (la délégation du pouvoir): في الواقع المشاركة تعني تقاسم المسؤوليات على مختلف المستويات في الإدارة وأساس هذا التفويض هو الثقة المتبادلة بين الأفراد .
- أية مشاكل يجب حلها على المستوى الذي تنشأ فيه .
- يجب وضع أجهزة رقابة فعالة .

المطلب الثاني: أساليب التسيير بالمشاركة

و هناك العديد من الأساليب التي تستعمل في التسيير بالمشاركة من أهمها⁽²⁾:

- اللجان

(¹) général de gaulle. Op.cit.

(²) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص102.

-مجالس الإدارة

-اللقاءات لحل المشاكل

اللجان: تمثل اللجان تمثل اللجان احد أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل تعد أكثر الأساليب شيوعاً في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي تصنف ضمن مكونات وحدات التنظيم وتتيح جمع مديرين أو موظفين من وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة وتعمل اللجنة وجها لوجه كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار⁽¹⁾.

واللجان أنواع منها الدائمة والمؤقتة التي تنتهي بانتهاء الموضوع الذي شكلت من أجله ومنها الاستشارية ذات السلطات التنفيذية التي يتعلق عملها بتقديم الاقتراحات وإبداء الرأي المتعلق بالخطط العامة للمؤسسة، ومنها التنفيذية ذات السلطات التنفيذية، واللجان المالية والتسويقية التي تقدم آراءها المتخصصة للسلطات التنفيذية بالمؤسسة وحتى يكون استخدام اللجان بشكل كفؤ ويزيد من فعاليتها يجب مراعاة ما يلي⁽²⁾:

- أن تكون أهداف اللجنة واضحة ويفضل أن تكون مكتوبة.
- أن تكون اللجنة قليلة العدد لتجنب وجود اختلافات وطول المداولة والنقاش مما يضيع الوقت.
- يتم اختيار أعضاء اللجنة بناء على معايير كالمؤهل العلمي والتخصص والخبرة .
- أن تكون لدى اللجنة السلطة الكافية لإنجاز أعمالها .

مجالس الإدارة: من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في المؤسسات هي اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها توظيف السلطة إلى الآخرين وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجالس الإدارة بجهودهم للدراسة والتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار والمناقشة عن طريق توجيه الأسئلة لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة⁽³⁾ .

وتتحدد اختصاصات ممثلي العاملين في مجالس الإدارة على وجه الخصوص في:

- وضع الخطط التنفيذية التي تكفل تطور الإنتاج وحسن استخدام الموارد المتاحة.
- وضع السياسة التي ترفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ووضع معدلات الأداء و نظام التدريب.

(1) غنية المهدي الطاهر: مبادئ إدارة الأعمال، نشر الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003، ص182.

(2) كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص221.

(3) المرجع نفسه.

- وضع أسس تكاليف الإنتاج لمختلف الأنشطة .
- متابعة تنفيذ المشروعات في المواعيد المقررة ⁽¹⁾.
- و من المتطلبات اللازمة لكفاءة مجالس الإدارة ما يلي:
- مراعاة التوازن في تكوينها، بحيث يتوافر فيها ممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح مع المؤسسة التي يشكل بها مجلس الإدارة وممثلين عن المساهمين والخبراء.
- أن نفهم كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة ممن يتوفر لديه القدرة العلمية والنزعة الديمقراطية، وأن يتقن فن إدارة الجلسات.
- أن لا تصدر القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة ألا بعد دراسات ومناقشات وتمحيص الآراء وتلخيصها واستخدام أفضل الأحكام .
- اللقاءات لحل المشكلات :** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بلقاءات حل المشكلة التي تستهدف تبادل الآراء بين المدير ومروؤسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة مروؤسيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المروؤسين فيما يبدوا لهم من حلول وتقديم الاقتراحات حولها وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير مروؤسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي .
- فهذه اللقاءات تتيح للمدير الفرصة لاضطلاع مروؤسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم .فضلا عما تخلقه من الشعور بالمسؤولية نحو نجاح المشروع ،وفي ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر ⁽²⁾.
- لقد تم تطوير عدد من التقنيات لمساعدة الجماعة على اتخاذ قرارات جيدة تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء واتجاهات ايجابية ،وفي نفس الوقت تتجنب السلبيات المحتملة للقرارات الجماعية .
- ومن بين التقنيات المعتمدة تقنية **العصف الذهني** وهذه الطريقة يقوم المشتركين في هذه الطريقة باقتراح العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة.

(¹) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص340-341.

(²) كنعان نواف: مرجع سابق، ص 224.

كما نجد تقنية **دلفي**، ويرجع اسم هذه التقنية نسبة إلى معبد دلفي اليوناني الذي كما يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه ، إذ حينما يواجه القائد فرصة أو مشكلة تتطلب الاستجابة لها يتم اللجوء إلى نصيحة الخبراء من خلال الاتصال المكتوب وتبقى العملية هكذا في اخذ ورد حتى يتم تجميع الآراء النهائية عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل .

وهذه الطريقة لا تتطلب اللقاء المباشر بين الأعضاء إذ يمكن أن يكونوا منتشرين في مناطق جغرافية متباعدة كما أنها تعتمد على درجة تعاون الخبراء ولذلك يبقى الإشكال هنا هو انعدام الاتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء المشاركين والذي يؤدي إلى تبادل الآراء والاستفادة من المناقشات في ابتكار حلول جديدة⁽¹⁾.

المبحث الثالث: متطلبات التسيير بالمشاركة

هناك مجموعة من العوامل المساعدة على قيام التسيير بالمشاركة والتي تستند إليها منها طبيعة القيادة و الاتصال والثقافة التنظيمية والتدريب ،هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التدريب بالمشاركة

يعرف التدريب على انه "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وإدارة الأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل"⁽²⁾. إذن التدريب يسمح بتنمية مهارات وتغيير في سلوك الأفراد وكذلك اكتساب لمعارف جديدة وتبادل معارف بين الأفراد مما يؤدي إلى تطوير وتنمية المعارف لدى الأفراد وفي ظل التسيير بالمشاركة ومن اجل المشاركة يتطلب هذا العديد من المهارات التي تحتاجها المهام الجديدة مثل: المعالجة ونشر المعلومات والتفاعل داخل المجموعةالخ، مما يتطلب **تدريب خاص**، و التدريب الأكثر ملائمة هو الذي يستخدم تقنيات المشاركة الجماعية، إدارة المعلومات والاتصالات، وحل المشاكل.ايضا يوجد العديد من تقنيات المشاركة منها :المسؤولية (La

(¹) احمد ماهر : **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 296.

(²) عامر خضير الكبيسي: **التدريب الإداري والأمني**، النشر جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص13.

(responsabilisation)، المشاركة (La participation)، التمكين (le pouvoir)، الاتصال (La communication)⁽¹⁾.

- **المسؤولية:** وتسمح للموظفين بفرصة من التعلم، وتنوع المهام، وبالتالي فإن لتحمل المسؤولية دور في : اتخاذ المبادرة، تسمح بحق ارتكاب الأخطاء من أجل فهم الأسباب وعدم ارتكابها مرة أخرى، وبالتالي موظفين بنوعية جديدة خاصة أنهم مسؤولين عن سير العمل ونوعية الخدمة أو المنتج .
- **المشاركة:** من أجل العمل في فريق يتطلب الكثير من الكفاءات والمهارات، خاصة فريق التدريب يحتاج إلى المشاركة ويحتاج إلى استخدام تقنيات أكثر مرونة في الفريق من أجل التحكم في الصعوبات التي تميز العلاقات الإنسانية الشخصية في العمل. فالفرد يجب أن يكون قادراً على تحليل وتفسير سلوك الآخرين ويجب أن يسود مناخ العمل لفريق التدريب التفاعل والحوار واخذ بعين الاعتبار جميع الآراء.
- **التمكين:** يعرف التمكين على أنه "نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديداً لعكس مشاركة المسئول في التأثير والسيطرة على التابعين له وأثناء أداء ذلك فإن المسئول يقوم بإشراك الموظفين (فردياً أو ضمن فريق) في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهم وإدراك العمل بشكل واضح"⁽²⁾.
- و تظهر أهمية التمكين على مستوى المنظمة كما يلي:
- يسمح التمكين من توفير فرصة لنمو المنظمة.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: وذلك من خلال الأفراد الممكّنين الذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المنظمة.
- يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة .
- زيادة الإنتاجية .
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات المحيط .

(¹) Général de gaulle. Op.cit.

(²) (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص27.

- إدارة الوقت.

على مستوى الفرد :

- زيادة رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء .
- التمكين فرصة بالنسبة للعاملين لزيادة المعارف والمهارات .
- العمل ضمن فريق وبالتالي زيادة الفاعلية والاتصال بين الأفراد داخل المنظمة.
- زيادة الولاء للمنظمة .
- جودة القرارات المتخذة.
- قدرة اكبر على مواجهة ضغوط العمل⁽¹⁾.

وتظهر ثلاث عناصر للتمكين وهي:

-مشاركة صريحة معلومات أداء الأعمال مع العاملين :المشاركة في المعلومات مثال ذلك المعلومات عن النشاط كالأرباح و الخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك ،فان المشاركة في المعلومات تلعب دورا هاما في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى⁽²⁾.

ولا شك أن تكنولوجيا المعلومات قد أسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة بالمعلومات ألا أن المشاركة في المعلومات تشمل نطاقا أوسع بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة لأغراض فنية محضة وتواجه هذه الخطوة أحيانا عقبات لأسباب ثقافية نتيجة لميل بعض العاملين إلى حبس المعلومات لتعزيز مراكز القوى .

-هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية :وذلك بوضع حدود لتصرفات العاملين بهدف إرشادهم ،ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم البعض ،والتوجيه السليم لطاقت العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثال ذلك القيم التي تحكم إرشاداتهم العملية ،والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية ،وأهداف المنظمة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات .

(¹) مها مهدي قاسم: تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

(²) زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح: مرجع سابق، ص ص30-32.

-أحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة :في المنظمات المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع كما هو الحال بالنسبة للمنظمات التقليدية ،فهو يشمل كافة الأنشطة في المنظمة ،فريق العمل يشترك جميع أعضائه في رسم الخطط وتنفيذها و في إدارة العمل من البداية إلى النهاية فالتمكين ينصب هنا على وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل وليس على مجموعة من الأفراد العاملين للذين لا تربطهم روابط واضحة والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم (1).

-الاتصال : يعرف على انه "عملية نقل رسالة : قد تكون رأي أو معلومة من طرف مرسل إلى آخر مستقبل (2)". وبالتالي بان التدريب الذي تتبعه المؤسسة يسمح بتدريب الأفراد على الاتصال وذلك من خلال الدورات التدريبية التي تسمح بالحوار والفتح المجال للنقاش ومناخ يمتاز بالحرية في إبداء الآراء والتفاعل.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية "زبانها مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تتشكل داخل المؤسسة، والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ويلتزم بها كل عناصر هذه المؤسسة باعتبارها مرجع لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة وذلك استجابة للتغيرات الخارجية وجعل العمل داخل المؤسسة أكثر انسجاما وتناسقا" (3).

أنواع الثقافة التنظيمية :

الثقافة القوية : وهي الثقافة التي تنتشر عبر المؤسسة كلها و تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة التي حيث تجدهم يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة والثقافة القوية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية.

(1) مرجع نفسه.

(2) احمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، النشر احمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005، ص33.

(3) هدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لنيل رسالة ماجستير، إدارة أعمال، فرحات عباس سطيف، 2005، ص45.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- الثقة وتشير للدقة والتهديب ووحدة الأفكار وهي مطلوبة بين أفراد المؤسسة فهي تزيد من درجة الولاء التنظيمي. و هي تشير كذلك إلى ذلك العقد النفسي غير المكتوب بين الأفراد مع الالتزام به سلوكيا وعلائقيا ،يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين ،كما يحكم هذا العقد النفسي المعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وعير ملزم قانونا إلا انه الأساس والمعياري الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما ،ينفطر عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد تتوتر وتسوء العلاقة بينهما .

فنتائج احترام الثقة أو عدم احترامها هو مكلف جدا للأفراد والمنظمات على أساس أن الثقة هي موجود استراتيجي،ولاشك أن استثمار موجودات المنظمة لا بد أن يحقق ربحا أو خسارة .

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأفراد.

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات

الثقافة الضعيفة:عكس الثقافة القوية إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أفراد المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول وهنا المنظمة تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات وبالتالي العالمين سيجدون صعوبة في التوافق مع قيم وأهداف المنظمة.

الثقافة المثالية : يرى كل من دراكر و أترمان ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة. هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح.

الثقافة الإبداعية:ويمتاز هذا النوع بوجود بيئة تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة وإمكانية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.

الثقافة البيروقراطية : وهي الثقافة التي تعتمد على الإدارة العليا وهنا يكون تسلسل في السلطة .تكون الثقافة جامدة وغير متكيفة⁽¹⁾.

مكونات الثقافة التنظيمية:

إن ثقافة المنظمة تتشكل من المكونات الأساسية التالية:

القيم التنظيمية: تعرف على أنها " الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح و السيئ والمهم والغير مهم لذا فالقيم تشكل السلوك وعلى كل حال فان القيم تبقى غاية أو مطمعا حتى يتم العمل بمقتضاها"⁽²⁾

كما تعرف على " أنها ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن الأخرى"⁽³⁾

كما يمكن تعريفها على أنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمها و يلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصواب و الخطأ و تتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان و تستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل :التعاليم الدينية التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة و الجماعة التي ينتمي إليها الفرد"⁽⁴⁾

المعتقدات التنظيمية:تعريف بأنها : "أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز العمل و غيرها من المهام التنظيمية " .

العادات التنظيمية: هي " تلك الأحداث و الأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة و التي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة و تعكس قيم رئيسية في المنظمة و التي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية "

(1) جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17.

(2) ديف فرانسيس، مايك وذكوك، تعريب عبد الرحمن هيجان: القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص7.

(3) راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2001، ص151.

(4) محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007، ص ص123-124.

الطقوس : هي " ممارسات تنتج عن القيم المشتركة عن طريق أنشطة مبرمجة يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة سواء تعلق الأمر بطريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء أو طرق عقد الاجتماعات العمالية والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المنظمات هو زيادة تلاحم العاملين وبعث روح الفريق بينهم وضمان ولائهم للمنظمة و تقانيمهم في خدمتها"(1)

التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة "(2) .

الرموز: هي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها كاللباس الرسمي. حمل شارة المنظمة تسمح بتمييز أعضاء المنظمة عن الخارجين عنها"

الأساطير: هي " قصص مرتبطة بماضي المنظمة وهي تعمل على تدعيم القيم الجماعية يمكن أن تكون مرتبطة بالأشخاص الذين رسموا أو يرسمون حياة المنظمة و الهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها و عن العمل بها.

المطلب الثالث: الاتصال

يعرف الاتصال على انه "نقل الآراء والمفاهيم والأفكار وتلقي ردود الأفعال عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة "(3)

أنواع الاتصال :

(1) (بروش زين الدين، قاسمي كمال: إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، المنتدى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005، ص58.

(2) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002، ص 313.

(3) (زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص81.

هناك العديد من أنواع الاتصال ولكن سوف نركز على نوعين من الاتصال هما:

-**الاتصال الرسمي:** وهي المسارات الرسمية المعتمدة لإرسال المعلومة داخل المؤسسة وخارجها، ويجسد الهيكل التنظيمي للشركة أو المنظمة إطار الاتصال الرسمي، فهناك تسلسل للسلطة، فإن كان لدى احد الموظفين حاجة يمكن اقتضاؤها بقرار من المدير العام مثل طلب ترقية أو نقل أو ما شابه. فإنه لا يستطيع الاتصال به مباشرة. فإنه يتصل أولاً برئيسه المباشر وهو رئيس القسم ويقوم رئيس القسم بنقل الطلب لرئيسه وهو مدير الإدارة الذي يقوم بدوره برفع الطلب إلى المدير العام وهذا هو الاتصال الرسمي الصاعد، وهناك الاتصال الرسمي الذي يهبط بمعلومات أو تعليمات من الإدارة العليا أو بقرار الرئيس عبر المستوى أو المستويات الإدارية الأدنى إلى أن يصل للموظف الذي قدم طلباً .

-**الاتصال غير الرسمي:** هو ذلك الاتصال الذي لا يأخذ شكلاً ورقياً رسمياً كان يكتب موظفاً طلباً لرئيسه مثلاً. أو يحدث الاتصال غير الرسمي عندما يتبادل موظفون أو موظفات بالمنظمة معلومات وآراء مع أقرانهم أو حتى مع شاغلي مستويات وظيفية أو تنظيمية أعلى. كل ما في الأمر أن الاتصال لا يأخذ طابعاً رسمياً. مثلاً عندما يلتقي موظفون كزملاء في رحلة نظمته المؤسسة⁽¹⁾.

المطلب الرابع: النمط القيادي

تعرف القيادة على أنها "هي قوة تأثير إيجابية توافرت لفرد معين على مجموعة من الأفراد، بمقتضى عملية إيجاب وقبول، إيجاباً من جانب من تقدم أو رضي بان يقدم لممارسة الدور القيادي وقبول ورضي من جانب باقي أفراد الجماعة بالدور القيادي لهذا الفرد كنتاج لمجموعة من العلاقات الشخصية التفاعلية المباشرة بين مجموعة من الأفراد في إطار موقف معين"⁽²⁾.

أساليب القيادة:

هناك العديد من أساليب للقيادة يوجد الأسلوب المتساهل، والأسلوب الاتوكراتي، والأسلوب الديمقراطي، ولكن سنركز على الأسلوب الديمقراطي :

الأسلوب الديمقراطي: يركز هذا الأسلوب على المرؤوس أساساً، فيهدف إلى إيجاد التوافق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم، فيعمل القائد على إشباع حاجات مرؤوسيه وإشراكهم في صنع القرارات

(1) احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 38-39.

(2) عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، النشر جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 29.

وإعطائهم الثقة التامة وتفويض السلطة للمرؤوسين لينفرد القائد لأمر أكثر أهمية ، وذلك فضلا على اثر مثل هذا التفويض في تنمية قدرات المرؤوسين على ممارسة المسؤوليات واستخدام مهاراتهم الذاتية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ⁽¹⁾.

تعريف القائد المشارك وخصائصه ⁽²⁾: وقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة وهي القائد الموجه ، والقائد الإنساني ، والقائد المهتم بالانجاز ، والقائد المشارك ، ولكن سنركز على القائد المشارك .

القائد المشارك: فهو يهتم بالتشاور واخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:

- قائد يهتم بالتشاور واخذ الاقتراحات دون تنفيذها.

- قائد يهتم بالتشاور واخذ الاقتراحات وتنفيذها في الامور الروتينية .

- قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات المصيرية.

- قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات لتنفيذها.

مكونات السلوك الإداري:

ويعرف بأنه "تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها"، ويتكون هذا السلوك من المكونات الآتية:

-المبادأة: وتعني امتلاك القائد لزام الموقف والأمر .

-العضوية: اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه.

-التمثيل: تمثيل القائد لجماعته ودفاعه عنها.

-التكامل: يعني العمل على تحقيق حدة الصراع والتوتر بين أعضاء الجماعة .

-التنظيم: أي تحديد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين

-العلاقات التي تحكم طبيعة العمل.

-السيطرة والرقابة: وتعني تحديد سلوك الأفراد والجماعة في اتخاذ القرارات أو التعبير عن الرأي.

-الاتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة ⁽³⁾.

⁽¹⁾ (ابتسام عبد الرحمان حلواني وآخرون: القيادة الإدارية والحوار المفقود، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد4، 1991، ص134.

⁽²⁾ (صلاح هادي الحسيني: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية-استراتيجيا-، لنيل رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية المفتوحة، العراق، 2009، ص ص75-74.

⁽³⁾ (معني محمود عياصرة، مروان بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر ، عمان، 2008، ص144.

خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن أسلوب التسيير بالمشاركة هو أسلوب إداري تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات بهدف تحمل المسؤولية لمجموع الأفراد لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يسمح بالمشاركة والتفاعل في تحديد الأهداف وتحقيقها وجو لتبادل الأفكار والمعارف لأجل الإبداع والابتكار وبالتالي فهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على المشاركة التي لها أصول تاريخية من الحضارة الإسلامية و التي تسمح من خلال الحوار والثقة المتبادلة بين الأفراد من توفير مناخ جيد للعمل، وتوصلنا كذلك إلى أهم متطلبات التسيير بالمشاركة التي تركز على نوع خاص من التدريب هو التدريب للمشاركة الذي يسمح بتنظيم دورات تدريبية تشجع على المشاركة وعلى الاتصال وعلى التمكين، والمتطلب الثاني هو الثقافة التنظيمية التي تركز على الثقافة التي تشجع على الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة وكذا القيم والمعتقدات التي تشجع على المشاركة وعلى الحوار، والمتطلب الثالث هو الاتصال الذي ركزنا فيه على أنواع الاتصال وخاصة الاتصال غير الرسمي الذي يساهم أكثر على المشاركة، والمتطلب الرابع هو النمط القيادي وركزنا على الأسلوب الديمقراطي ونمط القائد المشارك الذي يهتم بالتشاور واخذ الاقتراحات والتشارك في صنع القرارات بين أفراد المؤسسة .

الفصل الثاني

المشاركة بالمعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة هي الأصل وهي احدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية هذا إذا تم الاعتناء بها خاصة من ناحية نقلها والمشاركة بها باعتبارها أصعب مرحلة سواء كانت ظاهرة او ضمنية الموجودة في عقول الأفراد وبهذا استوجب استعمال الأسلوب التسييري المناسب لذلك مثل أسلوب التسيير بالمشاركة من خلال عناصر معينة هي التدريب والاتصال والثقافة التنظيمية والنمط القيادي المرتبط بهذا الأسلوب

وهذا ما سنحاول مناقشته في هذا الفصل:

المبحث الأول: المعرفة**المبحث الثاني: إدارة المعرفة****المبحث الثالث: المشاركة بالمعرفة****المبحث الرابع: دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة**

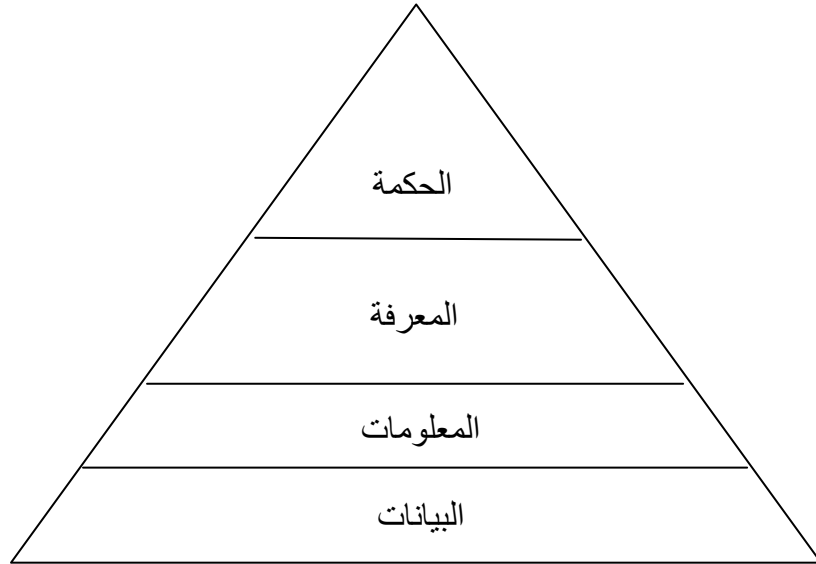
المبحث الأول: المعرفة

المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر حيث أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات تتدرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة هذه الأخيرة تعد أساسا فعالا للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر لإبداع والابتكار.

المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة

سوف نوضح هذه المصطلحة كما يلي:

الشكل رقم (2): يوضح هرم الحكمة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة، دار الصفاء، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص 60.

يعبر هذا الشكل عن تمثيل لعملية بناء تبعا لطبقات معينة يشرح عملية تسيير

المعرفة وذلك كما يلي:

1- البيانات: هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدية وهي على صورتها الحالية .

إذن هي ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة تظهر في شكل أرقام.حروف.كلمات إشارات أو صور . فهي تشبه المواد الخام اللازم لمصنع لإنتاج سلعة معينة.

2-المعلومات: ناتج عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات، تطبيق عمليات حسابية ، موازنات ، معدلات ، طرق إحصائية ورياضية ومنطقية ⁽¹⁾.

إذن المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً فهي المخرجات الأساسية للبيانات.

3-المعرفة: هي عبارة عن المعلومات التي تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق بالتفسير والسياق والتطبيقات والتي يزودنا بها الخبراء. ⁽²⁾

5-الحكمة: هي استخدام المعارف في العمل بأفضل كيفية للحصول على أحسن وأفضل النتائج ⁽³⁾.

⁽¹⁾ (بن ساهل وسيلة: محاضرات في نظم المعلومات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، (غير منشورة).

⁽²⁾ (محمود عبد العزيز محمد الرفاعي: إدارة المعرفة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص8.

⁽³⁾ (علاء فرحان طالب،اميرة الجنابي: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009، ص 60 .

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

يمكننا تحديد أنواع المعرفة التي تعددت تصنيفاتها من طرف الكتاب ولكن كلها تنصب في نوعين من المعرفة وهي⁽¹⁾:

- **المعرفة الضمنية**: هي غير المعبر عنها وغير المرمزة فهي معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية و نماذج ذهنية و خبرات وتبصر وشعور حدسي فهي معرفة ضمنية ويصعب تقاسمها .

- **المعرفة الظاهرة** : هي المعرفة المعبر عليها والرمزة والصريحة التي يمكن تجسيدها في المنشورات كالكتب والتقارير فهي معرفة يمكن نقلها بين الأفراد والمشاركة بها وتقاسمها.

وبالتالي يمكننا تحديد مصادر المعرفة التي تتحدد في نوعين من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

- **المصادر الداخلية**: تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة, و تشمل المعرفة الضمنية من: خبرات الأفراد. ومعتقداتهم. وافترضااتهم. ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

- **المصادر الخارجية**: هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة ومن هذه المصادر: المشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات. والتعاون مع المنظمات الأخريات بالإضافة إلى جمع المعلومات من الموردين والزبائن والمنافسين. وإنشاء التحالفات⁽²⁾.

(¹) حسانة محي الدين: اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات www.doe.abnato.net, اليوم 27.2.2011 .

على الساعة 10.

(²) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص107.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعرفة

يمكننا تحديد خصائص المعرفة كما يلي :

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة .و تحصل نتيجة تعلمهم باستمرار .
- تعتبر نتاجا الخبرات المشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الميزات المشتركة.
- تتقل ضمنا وبشكل صريح وكل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الشخصية.
- تعتبر أساسا لتحديث المنظمات والإدارات وتكلفة الحصول عليها أو اكتسابها عالية ويصعب ترويضها و اقتسامها (1).

تحديد أهمية المعرفة :

- تظهر أهمية المعرفة من خلال مجالات عديدة في المؤسسة نذكر منها:
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- تتيح المجال للمؤسسة على التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا .
- تساهم في تحويل المؤسسة إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة . وذلك لتكيف مع التطور الاقتصادي. ولتواجه التعقيد المتزايد فيها (2).
- استعمال المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

- ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة أعمالهم.

- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة والميزة التنافسية .

(1) علاء فرحان طالب ،أميرة الجنابي: إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص58.

(2) صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005، ص13.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

نظرا لأهمية المعرفة ودورها الكبير في تطوير المؤسسة وضعت إدارة خاصة تهتم بالمعرفة وعملياتها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة

يوجد العديد من التعريفات نذكر منها :

تعرف على "أنها على أنها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتوليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة"⁽¹⁾.. هذا التعريف ركز على إدارة المعرفة تظهر من خلال عملياتها الاكتساب والتوليد والخرن والتوزيع والتطبيق. وتعرف على أنها "العملية التي تقوم على مسالة المشاركة بالمعرفة المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة وبمجرد أن تصبح جزءا من أصول المؤسسة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها"⁽²⁾.. ركز هذا التعريف على المشاركة بالمعرفة التي تسمح بانتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .

وتعرف على أنها "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بمحاولة إيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة. وتتطلب هذه العملية مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية من أفراد المؤسسة الواحدة والمؤسسات الأخرى في سبيل التوصل لأفضل الممارسات هذا وتلعب التكنولوجيا دورا مهما في تسهيل عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن تجميع وتصنيف

(¹) بـتـداسي وهي: محاضرات في إدارة المعرفة، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010، (غير منشورة).

(²) (رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة www.google.com يوم 02, 25, 2011، على الساعة

وتوزيع المعرفة⁽¹⁾. هذا التعريف كان اشمل من التعاريف السابقة حيث ركز على عملية المشاركة في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بين أفراد المنظمة هذه المشاركة أو التبادل أو النقل للمعارف يتم بواسطة وسائل عديدة من بين هذه الوسائل التي ذكرها هذا التعريف تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في المشاركة بالمعرفة وتجميع وتوزيع المعرفة.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتساب وتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة بالتركيز على عملية المشاركة بين القوى البشرية داخل المؤسسة وهذا للوصول لأفضل الممارسات.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

توجد العديد من المتطلبات لإدارة المعرفة ولكننا سنركز على ما يلي⁽²⁾:

- **تشارك الأفراد**: حيث أن المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.

- **تكنولوجيا المعلومات**: والتي يتم فيها التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز والتأكيد على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التركيز والتأكيد على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

- **الأصول الفكرية ورأس المال الفكري**: وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأسمال فكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد.

(1) اقني-ني عقيلة: إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007، ص 82.

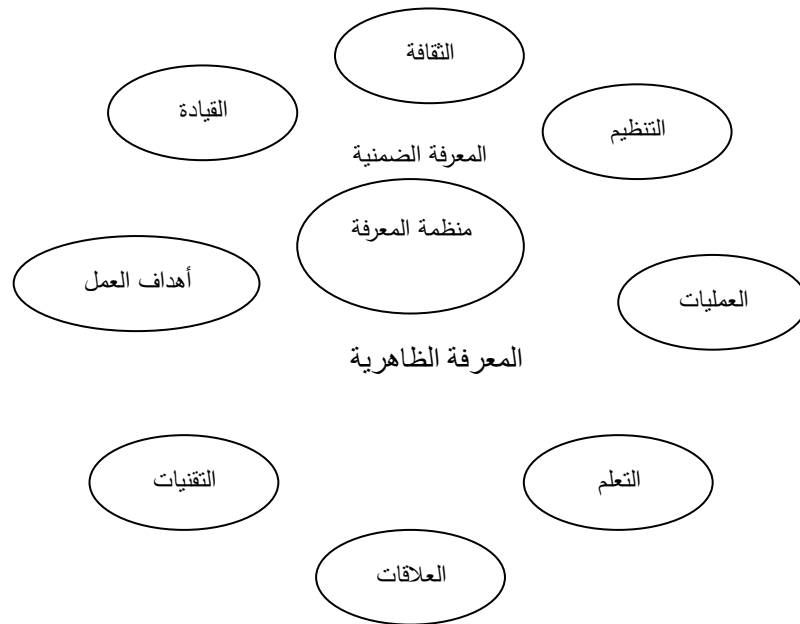
(2) سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في قسم: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2008، ص 45.

-فاعلية المنظمة :ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقوم إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية .

المطلب الثالث:مكونات إدارة المعرفة

تتفاعل إدارة المعرفة من خلال مكوناتها وتتكامل فيما بينها لتضمن نجاحها وهذا ما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (3) :يوضح مكونات إدارة المعرفة



المصدر : قتيبة صبحي، سحر جلال: اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، الملحق الدولي

الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 4.

-أهداف العمل:

هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة ، وان تقييم

نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة (1).

- القيادة:

تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة ، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة .

- التقنيات:

على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة ل تخزين ونشر المعرفة ، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي تتضمن استخدام تقنيات عالية ، من جهة أخرى فأن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة .

- التنظيم:

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وتخزين ونشر واستخدام عملاً "واسعاً" يتطلب تنظيماً "فائقاً" وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً "عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

- الثقافة:

(1) (قتيبة صبحي، سحر جلال: اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 4.

إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها ، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة ، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا .

- العمليات:

يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.

- التعلم:

أن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي ، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني⁽¹⁾ .

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي:

- 1- التعلم الفردي: إذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
- 2- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .
- 3- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- 4- تعلم الزبون : أن تدرك المنظمة أن زبائنها بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص .

- العلاقات:

(¹) المرجع نفسه، ص5.

تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة ، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ، ويلعب الإنسان دورا " مهما" في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى

المبحث الثالث: المشاركة بالمعرفة

المعرفة لكي تتجسد في الواقع تمر بمراحل تبدأ بالتشخيص ثم التوليد وبعدها الخزن والنقل وأخيرا التطبيق إذ تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها فكل مرحلة تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها بالتالي قبل التطرق للمشاركة بالمعرفة يجب التطرق لعمليات ادارة المعرفة .

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

أولاً: عملية تشخيص المعرفة

تشير إلى المعاني التالية الاستقطاب والجمع والاستخلاص و الاكتساب وتحليل ورصد المعرفة داخل وخارج المؤسسة ، وتعني عملية تشخيص المعرفة هو الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة يعني الحصول عليها من الأفراد ومحاولة استخلاص المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة صريحة ومرمزة ، وكذا تقوم هذه العملية على تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة ، و من ثم تنقيتها . وبناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، ورسالتها، وأهدافها، وبالتالي فان لعملية تشخيص المعرفة أهمية كبيرة في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعها (1).

هناك تقنيات لاستقطاب المعرفة وهي تقنيات تقليدية وأخرى حديثة

-تقنيات استقطاب المعرفة تقليدية :

أن الهدف من هذه التقنيات هو استخدام أساليب وتقنيات تمثيل وتشفير المعرفة الضمنية المستقطبة من أصحاب المعرفة ويمكن تصنيفها كما يلي:

(1) هيثم علي حجازي: قياس اثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، الملتقى الدولي الخامس حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، 2005.

-المقابلات : وتوجد ثلاث أنواع من المقابلات التي تستخدم لاستقطاب المعرفة وهي:

المقابلات غير المهيكلية: ليس لهذه المقابلات إعداد مسبق أو مخطط واضح يشير إلى المواضيع التي ستطرح أو الأسئلة التي يجب أن تثار من قبل مهندس المعرفة وتتطلب الإجابة عليها بدقة وتفصيل ، وإنما يتم في المقابلات غير المبرمجة إجراء جولة استعراض للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد وذلك لاستجلاء أبعاد المعرفة المتاحة في هذا الحقل .ولكن يؤخذ على هذه التقنية أنها لا تفيد في استقطاب المعرفة الضمنية.

المقابلات شبه المهيكلية:تجمع المقابلات شبه المهيكلية ما بين جدول الأعمال المعد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات.

المقابلات المهيكلية:تعد هذه المقابلات إعدادا جيدا من قبل مهندس المعرفة ويوضح جدول أعمال متفق عليه كما يرسم مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي ستطرح حول المواضيع المهمة في حقل المعرفة، ويستخدم في هذه التقنية الاستبيان والجدول والنماذج.

الملاحظات والمعايشة في ميدان العمل: وتسمى أيضا بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة و تتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله و الملاحظة هنا بمعنى المعايشة لفهم مناخ العمل وإدراك مراحل تطور سلوك الأفراد أثناء مراحل عملية صنع القرار.وبذلك تعد الملاحظة أسلوب لا يمكن الاستغناء عليه في عملية استقطاب المعرفة .

-تقنيات استقطاب المعرفة الحديثة:

من بين هذه التقنيات التي تسمح بجمع واستقطاب المعرفة الضمنية نجد العصف الذهني والعصف الذهني الالكتروني وكذلك إعداد خرائط المعرفة.

العصف الذهني : يتميز أسلوب العصف الذهني عن بقية التقنيات الأخرى بوجود خاصيتين أساسيتين هما :تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدةالذهني.ر قدرات العقل في البحث عن

الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة. إن الهدف من العصف الذهني هو ضمان تفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني.

العصف الذهني الإلكتروني: ارتبطت هذه التقنية بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساهمت في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج جديدة للعمل. العصف الذهني الإلكتروني يتم في غرفة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات للاتصالات ودعم القرار الجماعي وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي⁽¹⁾.

بناء خرائط المعرفة : تعتبر خرائط المعرفة مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة في مجال محدد بصورة يدوية أو باستخدام الحاسوب أي أن خرائط المعرفة هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة.

ثانياً: عملية توليد المعرفة

تشير إلى المعاني التالية: خلق وتكوين وإنشاء وإبداع والحصول على المعرفة وتوليد المعرفة يشير إلى ابتكار أفكار جديدة هذا الابتكار يشير الذي يتطلب إلى توفر العناصر التالية :

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد

-الشفافية وتقليل الحواجز

-التكامل بين الخيارات⁽²⁾

(¹) سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص82.

(²) - (3) داسي وهيبية: مرجع سابق.

ومن أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج Nonaka & takuchi لـ 1995 الذي يطلق عليه دورة إبداع المعرفة الذي يوضح أن هناك أربع طرق لتوليد المعرفة وهي⁽¹⁾:

-التعميم: ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم البعض عندما يزاولون عملهم.

-التخريج: أي إظهار المعرفة الضمنية وتجسيدها لتتحول إلى معرفة ظاهرة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.

-التوفقة: حيث يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة من خلال الدمج و التصنيف وهو ما يعني معرفة ظاهرة جديدة .

-الإدخال: ويتم من خلال تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءا من ممتلكات المؤسسة المعرفية. ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي ناتجة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وإن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع.

ثالثا: عملية خزن المعرفة

التي تدخل ضمن المعاني التالية الاحتفاظ والاسترجاع وتشير عملية الخزن إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية⁽²⁾ . ويساعد في ذلك تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا هاما في تحسين توسيع

(¹) عبد الستار علي وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص43.

الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة. ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها.

رابعا :عملية نقل المعرفة

تشير إلى المعاني التالية النشر والتوزيع والتدفق.و توجد أربع شروط لنقل المعرفة وهي ⁽¹⁾:

-يجب أن تكون وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا أو شيئا آخر.

-يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وقادرة على نقلها.

-يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

-يجب أن تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ونقل المعرفة يعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئا ما يملكه احد الأفراد إلى مجموعة من الأفراد الآخرين. وبالتالي هي " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".وعلى مستوى نقل المعرفة فان المعرفة المنقولة هي بصفة جوهرية معرفة مكتوبة أو معرفة مرمزة يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المنظمة .كذلك نقل المعرفة يتم للمعرفة الضمنية من شخص إلى آخر ⁽²⁾.

ومن أساليب نقل المعرفة نذكر الآتي :

-التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى .

-التقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية .

-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(¹) - (⁴) داسي وهيبه: مرجع سابق.

(²) (سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 107-108.

-الاتصالات الفردية بين الأفراد .

وبالإضافة إلى الأساليب السابقة نشير إلى انه ولضمان عملية نشر ونقل سليمة للمعرفة نذكر عاملان هما تيسير التواصل من خلال لقاءات ،مداولات،فرق عمل،ورش عمل،حوارات جماعية وفردية ،منشورات، وتزكية الثقافة المؤسسية المشجعة لذلك⁽¹⁾.

وتعتبر عملية نقل المعرفة أول خطوة للمشاركة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

خامسا:عملية تطبيق المعرفة

تشير إلى المعاني التالية الاستعمال والاستفادة . ويقصد بتطبيق المعرفة إلى جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة في المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتوليدها بغية استرجاعها ونقلها إلى العاملين⁽²⁾.

ومسألة تطبيق المعرفة يتطلب أفراد يتصفون بصفات قيادية في إدارة المعرفة⁽³⁾:

- العمل على النشر الجيد للمعرفة لضمان حسن تطبيقها .
- تشجيع العاملين على التحرك المعلوماتي وتوليد المعرفة .
- التحفيز المستمر للمتميزين بالمكافآت ويقصد بالمتميزين أبطال المعرفة وصناعها .

المطلب الثاني:المشاركة بالمعرفة

تعتبر عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى للمشاركة بالمعرفة وبالتالي :

أولا :تعريف المشاركة بالمعرفة :

(¹) اقنيني عقيلة: مرجع سابق، ص 90.

(¹) عبد الستار علي: مرجع سابق، ص 44.

"التشارك المعرفي وهي عملية تتخذ صوراً متعددة، ويمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، و ورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبيانات التقييم الذاتية"⁽¹⁾.

و تعرف كذلك على أنها: " تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد "⁽²⁾.

وبالتالي يمكن تعريف المشاركة المعرفة على أنها " تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد التي تتم بوسائط مختلفة سواء كانت تكنولوجيا المعلومات أو كانت اتصالات مباشرة بين الأفراد في المؤتمرات والاجتماعات وجلسات الحوار وتبادل الآراء".

ثانياً: أشكال المشاركة بالمعرفة :

هناك شكلان من المشاركة بالمعرفة الشكل المقصود والشكل غير مقصود⁽³⁾:

-الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية مثل لقاءات أعضاء المنظمة في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات

(²) انمار مصطفى الكيلاني، مراد فؤاد أبو النادي: العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية، www.gs2i.fr يوم 2011/4/22 ، على الساعة 2.

(³) - (5) أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور: متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات الأردنية، www.gs2i.fr ، يوم 2011/4/22 ، على الساعة 2.

(⁴) فهد ب عبد الله الضويحي: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات لبيان النظرية والتطبيق، مجلة cibrarians ، العدد 20 ، 2009.

ليلتقي فيها أفراد المنظمة، واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة، واجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل.

ثالثا: متطلبات المشاركة بالمعرفة :

فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم". ويمكن توضيح أهم خصائص فرق العمل الفعال كما يلي:

-اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

-معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

-توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

-التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

-مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

-المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

-ممارسة الرقابة الذاتية.

إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر

نفعاً وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق. كما يساعد على

العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض

الاستخدامات المستقبلية. مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة .

البيئة التعاونية :

إن مشاركة المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد وخاصة إلكترونياً من خلال الايميل e-mail و من خلال المقابلات الإلكترونية و المؤتمرات الفيديوية فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية ⁽¹⁾.

مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية مشاركة المعرفة ، كما تؤدي الي التكامل فالبيئة التعاونية من الاليات والمتطلبات الاساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهل التعاون .

مخازن المعرفة:

مخازن المعرفة: هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة هذه المعرفة، ومن هذا المنطلق فان مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، ويهدف ذلك إلى تجميع المعرفة في مخازن، تحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزيد معرفتهم وتدعيم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة. ويمكن أن يشتمل مخزن المعرفة علي أدوات تؤمن الوصول إلي معلومات من قواعد بيانات المنظمة. مما سبق نجد أن المعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها . وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق اجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية .

(¹) أسْمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور: مرجع سابق.

التدريب :

يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات⁽¹⁾. بالتالي لا بد من أهتمام بالتدريب وبالذات أن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معا، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم علي استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة، والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم ايجادها في المنظمة، مما يدعم ويزيد المشاركة المعرفة.

(¹) المرجع نفسه

المبحث الرابع: دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة

المطلب الأول: دور التدريب بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة

يعتبر التدريب عملية لتنمية مهارات الأفراد وتغيير سلوكياتهم وكذلك لاكتساب معارف جديدة وتبادل معارف بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تطوير وتنمية معارفه ومهاراته .

وفي ظل التسيير بالمشاركة يظهر نوع خاص من التدريب هو التدريب على المشاركة حيث يتم التخطيط لبرنامج تدريب يهتم بتنمية روح التعاون والمشاركة للأفراد المتدربين وهذا لجعل الفرد أكثر مرونة وتفاعلا في العمل. وهذا النوع من التدريب يسوده مناخا تدريبي من الحوار والنقاش والاستماع.

هذا النوع من التدريب له دور على المشاركة بالمعرفة من جانبين هما:

أولا من خلال جو ومناخ التدريب الذي يسمح بتبادل والتشارك بالمعرفة من خلال الأساليب المتبعة في هذا التدريب من النقاش والحوار والاستماع مما تزيد من درجة المشاركة بالمعرفة بين الأفراد المتدربين وبالإضافة إلى توفير كل ما يحتاجه المتدرب من معلومات سواء كانت في شكل وثائق الكترونية أو ورقية هذه الأخيرة التي تسمح من تبادل معارف والمشاركة بها بين الأفراد المتدربين ثانيا من خلال نتائج هذا التدريب الذي يسمح من اكتساب مهارات التفاعل والاتصال والحوار والاستماع والتعاون. هذه المهارات المكتسبة تساهم في تبادل والمشاركة بالمعرفة أثناء العمل بين الموظفين خاصة بالنسبة لفرق العمل التي تحتاج إلى الكثير من هذه المهارات.

المطلب الثاني: دور الثقافة التنظيمية في المشاركة بالمعرفة

الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتشكل داخل المؤسسة والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ويلتزم بها كل من ينتمي للمؤسسة فإذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية قوية التي تحظى بالنقة والقبول بين جميع أفراد المؤسسة ولها قيم ومعتقدات متماسكة ومشتركة هذه الثقافة التي تكون مشجعة على العمل الجماعي وعلى التعاون ضمن فريق عمل

والاتصال غير الرسمي هذا ما يسمح من توفر بيئة تعاونية تشجع على الاتصال والتفاعل بين أفراد المنظمة . وإذا أخذنا الثقافة التنظيمية من جانب الثقة فإذا كان هناك ثقة متبادلة بين الأفراد في المؤسسة فهذا يسمح بالتشارك المعرفي دون خوف خاصة وأن الثقة المتبادلة تعزز التعاون ،وبما أن الثقة هي الطريق إلى التعاون والتعاون يزيد من درجة الاتصال بين الأفراد فهذا يسمح بدرجة كبيرة من تبادل والمشاركة بالمعارف والخبرات والتجارب السابقة بين الأفراد ، وبالإضافة إلى وجود القيم والمعتقدات المشتركة المشجعة على التعاون وعلى الحوار والتواصل بين الأفراد المنظمة مما يسمح بوجود ثقافة قوية متماسكة توفر بيئة عمل تعاونية مما تسمح بالمشاركة بالمعارف وتبادلها بين أفراد المنظمة .

وبالإضافة إلى ذلك ومن خلال توفر ثقافة قوية متماسكة ومشجعة على التشارك المعرفي وتبادل المعارف سواء كانت على شكل معلومات الكترونية او ورقية وذلك حسب ما توفره المؤسسة من مخازن للمعرفة ومدى سماحها للموظفين داخل المؤسسة من الوصول إليها وهذا حسب الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة والمبادئ والقيم المشجعة على ذلك .

المطلب الثالث: دور الاتصال في المشاركة بالمعرفة

الاتصال هو عملية لنقل الآراء والأفكار وتلقي ردود أفعال عن طريق نظام دقيق للتغذية العكسية لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة . بالنظر إلى الاتصال بنوعيه الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي فنجد أن الاتصال غير الرسمي له مساهمة كبيرة في المشاركة بالمعرفة حيث أن الاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال الذي لا يأخذ شكلا ورقيا رسميا فهو يحدث عندما يتبادل الموظفون المعلومات والآراء مع أقرانهم أو حتى مع شاغلي المستويات التنظيمية الأعلى فهو لا يأخذ طابع رسمي ويكون في الجماعات غير الرسمية هذا النوع من الاتصال يسمح بالتفاعل والكشف عن المعارف الضمنية أو معارف ظاهرة من خلال وثائق

ورقية لدى الأفراد داخل المنظمة ومختلف التجارب والخبرات مما يسمح بالمشاركة بالمعارف لأنه لا يوجد فيه حواجز فهو يتميز بقصر خط الاتصال هذا ما يسمح بوجود فرصة جيدة للمشاركة بالمعارف وكذلك من خلال الاتصال الالكتروني عن طريق البريد الالكتروني مثلا يسمح من تبادل معلومات ومعارف الكترونية أي وثائق الكترونية وهنا يمكننا للقول أن الاتصال خاصة الاتصال غير الرسمي والاتصال الالكتروني يسمحان من توفير بيئة تعاونية تسمح من التشارك بالمعارف الضمنية والظاهرة من خلال العلاقات غير الرسمية .

المطلب الرابع: دور النمط القيادي في المشاركة بالمعرفة

في ظل التسيير بالمشاركة نحتاج إلى النمط القيادي الديمقراطي فهو يركز أساسا على المرؤوسين وعملية إشراكهم في صنع القرارات وإعطائهم الثقة وتفويض السلطات ،وهو يهتم بالتشاور والحوار واخذ الاقتراحات فمن خلال القائد الديمقراطي الذي يركز على المشاركة بصفة رئيسية في تعامله مع مرؤوسيه وكذلك من خلال الحوار الذي يكون مفتوح بينه وبين أفراد المؤسسة وكذلك الاستماع إلى مقترحات وأراء أفراد مؤسسته وكذلك من خلال توفيره داخل المؤسسة لمخازن للمعرفة سواء كانت الكترونية أو وثائق ورقية. هذا ما يسمح من توفر بيئة تعاونية ومناخ تنظيمي يؤكد على المشاركة بين أفراد المؤسسة والعمل ضمن فريق، وبسهل الاتصال والتعاون ومبني على الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه مما يؤدي إلى مشاركة جيدة بالمعارف بين أفراد المنظمة .

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض كل المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارة المعرفة وبالمشاركة بالمعرفة حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها " تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد التي تتم بوسائط مختلفة سواء كانت تكنولوجيا المعلومات أو كانت اتصالات مباشرة بين الأفراد في المؤتمرات والاجتماعات وجلسات الحوار وتبادل الآراء". وتوصلنا إلى مدى أهمية التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة من خلال أبعاده الأربعة ،فتوصلنا إلى دور التدريب للمشاركة في المشاركة بالمعرفة من خلال جو ومناخ التدريب الذي يسمح بتبادل والتشارك بالمعرفة من خلال الأساليب المتبعة في هذا التدريب من النقاش والحوار والاستماع مما تزيد من درجة المشاركة بالمعرفة بين الأفراد المتدربين .

ثانيا من خلال نتائج هذا التدريب الذي يسمح من اكتساب مهارات التفاعل والاتصال والحوار والاستماع والتعاون. هذه المهارات المكتسبة تساهم في تبادل والمشاركة بالمعرفة أثناء العمل بين الموظفين خاصة بالنسبة لفرق العمل التي تحتاج إلى الكثير من هذه المهارات.

وتوصلنا إلى دور الثقافة التنظيمية في المشاركة بالمعرفة وإذا أخذنا الثقافة التنظيمية من جانب الثقة فإذا كان هناك ثقة متبادلة بين الأفراد في المؤسسة فهذا يسمح بالتشارك المعرفي،، وبالإضافة إلى وجود القيم والمعتقدات المشتركة المشجعة على التعاون وعلى الحوار والتواصل بين الأفراد المنظمة مما يسمح بوجود ثقافة قوية متماسكة توفر بيئة عمل تعاونية.

وتوصلنا إلى دور الاتصال في المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصال غير الرسمي كما تم توضيحه. وتوصلنا في الأخير إلى دور القيادة الديمقراطية في المشاركة بالمعرفة التي يركز فيها على المشاركة بصفة رئيسية التعامل مع المرؤوسين وكذلك من خلال الحوار الذي يكون مفتوح بين القائد وبين أفراد المؤسسة وكذلك الاستماع إلى مقترحات وآراء أفراد مؤسسته هذا ما يسمح من توفر بيئة تعاونية وتعتمد على المشاركة بصفة أساسية .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية في مؤسسة

صناعة الكوابل بسكرة

ENICAB

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري من الدراسة من خلال تناول مفهوم كل من التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة ، سنركز في هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وسيكون هذا من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

لإرساء قاعدة متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة غداة الاستقلال وبغرض إرساء الصناعة الكهربائية والإلكترونية لتلبية احتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية SONELEC بقرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 31 أكتوبر 1969 بحيث وكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1980/1970 وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر بتاريخ 4 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكر منها:

- ENIE المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية بموجب مرسوم 320/83 بتاريخ 1 أكتوبر 1981 مقرها سيدي بلعباس.
- ENIL المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية بموجب مرسوم 18/83 بتاريخ 1 جانفي 1983 ببلكور.
- ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بموجب مرسوم 19/83 بتاريخ 1 جانفي 1983 بتيزي وزو.
- EDIMEL مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي بموجب مرسوم 21/83 ومقرها الجزائر العاصمة.
- ENIPEC المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات بموجب مرسوم 22/83 في جانفي 1983 ومقرها بسطيف.
- ENICAB المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بموجب مرسوم 20/83 ومقرها بالعاصمة وتشرف على ثلاثة وحدات إنتاجية ألحقت بموجب المرسوم 27/83 وهي :

- وحدة بسكرة.

- وحدة جسر قسنطينة.

- وحدة وادي سمار

وهذه الأخيرة هي التي تمت بها الدراسة الميدانية. نشأت مؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل الكهربائية ضمن مخطط التنمية الاقتصادية بموجب الخماسي 1984/1980، بغطاء مالي قدره 1730 مليون دينار جزائري و نظرا لنقص الإمكانيات المالية و التكنولوجيا و عدم كفايتها لانجاز مثل هذا المشروع الضخم قامت المؤسسة SONELEC بإبرام عقود مع عدة مؤسسات وطنية و أجنبية.

التعريف بالمؤسسة

مؤسسة صناعة الكوابل لوحدة بسكرة (ENICAB) مؤسسة اقتصادية ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي 1927 مليون دينار جزائري، و تعتبر من أكبر المؤسسات و أهمها على المستوى الوطني و الإفريقي، مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها ، و تقدر طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا.

الموقع و المساحة:

تقع مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة، تتربع على مساحة قدرها 44 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تتمثل في ورشات الإنتاج، مباني إدارية، ومخازن، أما المساحة الباقية فهي عبارة عن مساحة غير مغطاة تشتمل على مواقف سيارات، مساحات خضراء، وفي بعض الأحيان تستعمل كمخازن إضافية وهذا في حالة عدم كفاية المخازن.

الإمكانيات البشرية:

يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2010/12/31 : 908 عامل حوالي 77 % منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

- إطارات: 101

- أعوان تحكم: 204.

- أعوان تنفيذ: 603.

وساهم في إنجاز هذه الوحدة العديد من المؤسسات الوطنية وهذا بموجب إبرام 34 عقدا مع هذه المؤسسات ومنها:

المؤسسات الأجنبية بنسبة 40 %

SKET : مؤسسة ألمانية .

INVEST Import Anonyme : وهي مؤسسة يوغسلافية .

SOGELER : مؤسسة فرنسية .

VENCOTTE : مؤسسة بلجيكية .

المؤسسات المحلية بنسبة 60 %

GENI-SIDER

EN-EL

SIN-METAL انظر للملحق رقم (1)

أنواع الكوابل التي تنتهجها المؤسسة هي:

- كوابل منزلية.

- كوابل صناعية.

- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.
- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل.
- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكوميوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثماراتها انظر الملحق رقم (2).

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل ENICAB يعتبر إنجازا هاما وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها. وكذلك قدرتها على إنتاج المنتجات ذات مستوى عال من الجودة، فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون وكذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي، وأهدافها الأساسية تتمثل فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق.
- تزويد الدول الإفريقية بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة.
- إدخال العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير.
- القضاء على التبعية الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهم المتعاملين مع المؤسسة

لإنتاج مختلف هذه الأنواع من الكوابل فإن المؤسسة تحتاج إلى جملة من المواد الاستهلاكية

نذكر منها:

TEKFEN: شركة تركية لاستيراد (pvc)

MARCRICH: شركة إسبانية لاستيراد النحاس

OMAY: شركة فرنسية لاستيراد الطباشير

PCHEMICAL: شركة بلجيكية لاستيراد (prc)

EGYPTIENNE:شركة مصرية لاستيراد الالمنيوم

أما الزبائن المتعاملة معهم المؤسسة:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

- المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائيةKAHRIF

- المؤسسة الخاصة - تجارة الجملة - بعض الزبائن.انظر للملحق رقم (1)

المطلب الرابع:دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB

يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على شكل هرم يوضح مختلف المديريات والمصالح التي تتكون منها

المؤسسة انظر للملحق رقم (3).

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية هذه

الأخيرة

تتقسم بدورها إلى عشرة دوائر .

المديرية العامة :

يديرها الرئيس المدير العام (P.D.G) الذي يعمل على السير الحسن للمؤسسة والسعي إلى

تحقيق الأهداف المسطرة كما يهتم بالإشراف ومتابعة مختلف مهام المؤسسة والتنسيق بين

الدوائر وذلك بمساعدة أربع مساعدين يتولى كل واحد منهم جانب معين حيث نجد :

- مساعد الرئيس المدير العام مكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: يهتم بمعالجة وحل النزاعات

الداخلية بين العمال والإدارات، والخارجية بين المؤسسة ومواردها أو زبائننها.

- رئيس مشروع المعلوماتية: ويعد من الفروع الناشئة لدى المؤسسة وذلك لمواكبة التطورات

السريعة على المستوى المحلي والدولي، وتتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة

بالنسبة لمختلف النشاطات لمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص.

- مساعد الرئيس العام لضمان النوعية: مهمته النيابة على الرئيس المدير العام في حالة غيابه
- مساعد الرئيس العام لضمان النوعية: مهمته النيابة على الرئيس المدير العام في حالة غيابه.
- مساعد المدير العام لمشروع (حبيبات P.V.C) المكلف بمراقبة الحسابات: ويهتم بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى المؤسسة العمال على تحقيق الدقة والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية.

تشمل المؤسسة على عشر دوائر كل دائرة تشرف على مجموعة من المصالح تتدرج كلها ضمن خمس مديريات وهي:

❖ أولاً: المديرية التقنية: وتعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير، عملية الإنتاج، وتنظم أربعة دوائر.

1. دائرة إنتاج الكوابل: دائرة تهتم بعملية تخطيط الإنتاج والإشراف عليه، وتضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط النتائج .
- مصلحة العزل P.R.C.
- مصلحة القلد والظفر .
- مصلحة التغليف والتجميع P.V.C.

2. دائرة الصيانة: تعمل على صيانة جميع أصول المؤسسة، وإمداد مختلف الورشات بالطاقة

الكهربائية، وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.
- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية .

3. دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم، من طرف مصلحة

تخطيط الإنتاج، وتسيير الإنتاج عبر مختلف المراحل. وكذلك تهتم بتمويل المؤسسة، بالطاقة

الكهربائية، وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات، وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة إنتاج حبيبات P.V.C.

- مصلحة إنتاج البكرات و الاسترجاع.

- مصلحة المنافع.

4. دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات

والمقاييس المعمول بها، ومراقبة الجودة وأيضا المواد المشتراة من الداخل والخارج، وفقا للمعايير

التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال، وهذا عن طريق

مصالحها الثلاث:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.

- مصلحة المخابر.

- مصلحة التجارب.

❖ ثانيا: مديرية المالية والمحاسبة D.F.C: تهتم بتسجيل العمليات المحاسبية والمالية بحيث تعطي

صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتتكون من دائرتين هما:

1. دائرة المحاسبة: تعمل على تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتوجد بها كل من :

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

2. دائرة المالية: تعمل على إعداد مختلف الميزانيات التقديرية لمتابعة حركة الأموال، وتنقسم إلى

مصلحتين:

- مصلحة الميزانية.

- مصلحة المالية.

❖ **ثالثا: المديرية التقنية والتجارية D.C:** وهي ذات طابع تجاري وتقوم بتسجيل ومتابعة كل

العمليات التجارية، ومراقبة سير نشاطات المؤسسة من إنتاج ، تموين، تخزين،....الخ. وهاته التي

تمت بتا الدراسة الميدانية وتشتمل هذه المديرية على دائرتين هما:

1- دائرة تسير المنتج النهائي:

تقوم هذه الدائرة بمراقبة حركة المواد ابتداء من مرحلة التسويق بالمواد الأولية حتى مرحلة تسير

المنتجات التامة الصنع للمشتري، أي مراقبة الحركة من المواد الأولية حتى تسليم البضاعة للزبون،

وتتضمن هذه الدائرة مصلحتين هما:

* مصلحة تسير الكوابل: وتقوم بالمراقبة والتكفل بتسليم المنتجات (الطلبات) إلى أصحابها

والحرص على سير هذه العملية بكل دقة ولتجنب وقوع الأخطاء كما تقوم بـ :

- استقبال وصل الأمر بالسحب (relèvement).

- تسليم الكوابل للزبائن حسب الوصل السابق الذكر.

- إعداد وصل التسليم ووصل خروج الكوابل للزبون.

* مصلحة تسير إنتاج الملحقات: تهتم هذه المصلحة ببيع الملحقات من المنتجات كالألمينيوم،

النحاس، حبيبات P.V.C وغيرها من الفضلات .

2. **دائرة التسويق:** تقوم بالعمل على تطوير والحفاظ على حصة المؤسسة في السوق وهي تضم

مصلحتين:

* مصلحة البيع: مهمة هذه المصلحة أعداد السياسات التجارية للمؤسسة مما تسمح بإعداد سياسة

تسويقية

بداية بتشكيل الطلب، كما تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها:

- استقبال ومعالجة طلبات الزبائن.
- إعداد وصل الأمر بالسحب (enlevement).
- إعداد فاتورة شكلية.
- إعداد فاتورة نهائية.

* مصلحة التسويق: تقوم هذه المصلحة بالعمل على إقامة علاقة تسويقية طويلة وثابتة مع

الزبائن

الرئيسيين داخل البلد وخارجها، إذا كان قسم التسويق للمنتجات هو الذي يقوم بهذه المهمة بحيث يقوم بتسويق الكوابل استنادا إلى عقود اقتصادية صارمة بهذا الشأن إذا ارتبطت عملية التسويق بعناصر مختلفة تؤثر عليها منها:

- عقود التسليم.
- المخزونات من الكوابل والبكرات التامة الصنع.

❖ رابعا: مديرية الموارد البشرية D.R.H.M: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من

الصلاحية، وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعمال من (الترقية، الانتقاء، التكوين،

....الخ). وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتشرف على دائرة واحدة تتمثل في:

دائرة المستخدمين والتكوين: وتنقسم إلى أربعة مصالح:

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة الوسائل العامة.

❖ **خامسا: مديرية الشراء D.A:** تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات، المتعلقة بالمشتريات، ونشير

إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية وتضم:

- مصلحة التموين والعبور.
- مصلحة تسيير المخزون وقطع الغيار.
- مصلحة تسيير المخزون والمواد الأولية.

المبحث الثاني: فرضيات البحث ونموذج الدراسة

المطلب الأول: فرضيات البحث

أولا: الفرضية الرئيسية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ونهدف من خلال اختبار هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان للتسيير بالمشاركة دور في المشاركة بالمعرفة

ثانيا: الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ونهدف من خلال هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان للتدريب للمشاركة دور في المشاركة بالمعرفة

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ونهدف من خلال هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان للثقافة التنظيمية دور في المشاركة بالمعرفة

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

خامساً: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

ونهدف من خلال هذه الفرضية إلى معرفة ما إذا كان للاتصال دور في المشاركة بالمعرفة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، فقد تم بناء النموذج الذي ينطلق من فكرة دور التسيير بالمشاركة من خلال التدريب بالمشاركة و الثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي والاتصال دور في المشاركة بالمعرفة من خلال توفير بيئة تعاونية. ويوضح الشكل الموالي النموذج المقترح و متغيرات الدراسة وأبعاد كل منهما.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة

المتغير التابع

المشاركة بالمعرفة

المتغير المستقل

التسيير للمشاركة

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

يرتكز موضوعنا حول دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة و قد اعتمدنا في جمع البيانات الأولية على استمارة توجه للمرؤوسين والذين يتمثلون في رأينا في أعوان التحكم وأعوان التنفيذ في المؤسسة محل الدراسة وهم من يمثل بالتالي مجتمع الدراسة .

عينة الدراسة :

يبلغ عدد مفردات الدراسة 807 عامل بين أعوان التحكم وأعوان التنفيذ وقمنا بسحب عينة عشوائية منهم بنسبة 7,5% وبالتالي يكون حجم عينة الدراسة 60 موظف. استرجعت كلها وكانت صالحة للدراسة.

ثانيا : أدوات الدراسة

من أجل جمع البيانات الأولية الضرورية للدراسة تم الاعتماد كما اشرنا في الصفحة السابقة على الاستبيان الذي يعرف على انه "أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه" (1).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة التي ركزنا فيها على السن، الجنس، وضعية العمل، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل.

أما المحور الثاني: وتضمن بيانات عن التفسير بالمشاركة بأبعاده الأربعة: التدريب للمشاركة، الثقافة التنظيمية، النمط القيادي الديمقراطي، الاتصال حيث:

تمثل البعد الأول في العبارات من (1-4) والبعد الثاني تمثل في العبارات من (5-10) والبعد الثالث تمثل في العبارات من (11-16) والبعد الرابع تمثل في العبارات من (17-21).

أما المحور الثالث: تضمن بيانات عن المشاركة بالمعرفة والذي تمثل ببعد البيئة التعاونية ب 11 عبارة (22-29) .

وللإجابة على أسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يشبه سلم likert ومقسم إلى خمسة درجات بحيث تمثل الدرجة الأولى على الموافقة بشدة والدرجة الخامسة على عدم الموافقة بشدة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 17 في معالجة البيانات الإحصائية قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

-معامل الثبات: يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي هذه الأداة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف. فقد تم الاعتماد على معامل كرونباخ و الذي تم حسابه باستخدام برنامج SPSS. عند حساب ثبات أداة القياس نحسب معامل التمييز لكل سؤال مع حذف السؤال الذي يكون معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وهذا للتأكد من صلاحية المقياس إذ يقيس الاتساق الداخلي في الإجابات.

(1) مدحت ابو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص169.

- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات الموجهة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له واتجاه الآراء حول العبارة حسب ما تم الإجابة عليه.
- الانحراف المعياري: ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة تشتت لإجابات مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط Spearman: لقياس قوة الارتباط واتجاه العلاقة بين متغيرين ترتيبيين .
- معامل الالتواء والتفرطح: وهذا لتبيان فيما إذا كان التوزيع مدبب أو مفرطح و تفيد فيما إذا كان التوزيع طبيعي أم لا .

المبحث الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف مفردات العينة

سوف نتطرق لمعامل الثبات والصدق و نقوم بوصف متغيرات العينة من السن والجنس و وضعية العمل والمستوى العلمي و عدد سنوات الخبرة.

أولاً: معامل الثبات والصدق

بالنسبة للصدق الظاهري:

بعد اكمال الخطوة الاولى من اعداد الاستبيان وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية اصبح جاهزا لتوزيعه على خبراء متخصصين لمناقشته وجعله قابلا للتوزيع على عينة البحث بطريقة علمية صحيحة وبعد عرضه على الاستاذ المشرف ومحكمين من اعضاء هيئة التدريس ذو تخصصات في التسيير.

بالنسبة للصدق الداخلي:

تم إجراء اختبار الثبات والصدق لأسئلة الاستبيان وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (02): معامل الثبات والصدق

الأبعاد	معامل الثبات	معامل الصدق
التدريب للمشاركة	0,62	0,78
الثقافة التنظيمية	0,51	0,71
النمط القيادي الديمقراطي	0,47	0,68
الاتصال	0,49	0,70
التسيير بالمشاركة	0,63	0,79
البيئة التعاونية	0,62	0,78
المشاركة بالمعرفة	0,62	0,78
الإجمالي	0,61	0,78

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات كرونباخ بالنسبة للمتغير المستقل التسيير بالمشاركة هو **0,63** وهي قيمة مقبولة وقيمة معامل الصدق له **0,79** وهو قيمة مقبولة، أما بالنسبة للمتغير التابع فمعامل الثبات كرونباخ 0,62 وهي قيمة مقبولة وقيمة معامل الصدق له 0,78 وهي قيمة مقبولة، أما بالنسبة للإجمالي فمعامل الثبات كرونباخ هو 0,61 وهي قيمة مقبولة وقيمة معامل الصدق 0,78 وهي قيمة مقبولة.

مما سبق نستنتج أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال متساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع.

ثانياً: وصف مفردات العينة

عرض بيانات العامة :

سوف يتم عرض توزيع أفراد العينة حسب السن والجنس و وضعية العمل والمستوى العلمي و سنوات خبرة.

1 - السن

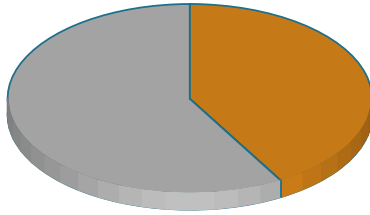
جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
30-40	25	41,7%
40- 55	35	58,3%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

الشكل رقم (5) العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب السن

30-40
40-55



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40-55 سنة بنسبة 58,3% و هذا يدل على أن المؤسسة لها خبرات ومهارات عالية يجب الاستفادة منها و بنسبة 41,7% للأعمار بين 30-40 سنة، وبالتالي فالمؤسسة لديها فئة عمرية متوسطة وهذا عامل ايجابي للمؤسسة.

2- الجنس

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

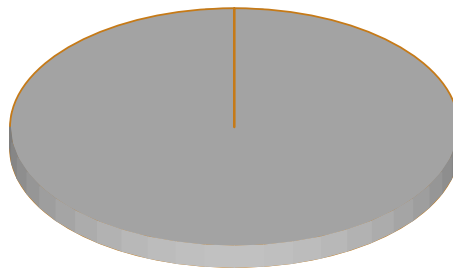
البيان	التكرار	النسبة
الذكور	60	100%
الإناث	0	0

المجموع	60	%100
---------	----	------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

الشكل رقم (6): العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب الجنس

M



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن جميع أفراد عينة الدراسة من الذكور.

3- وضعية العمل

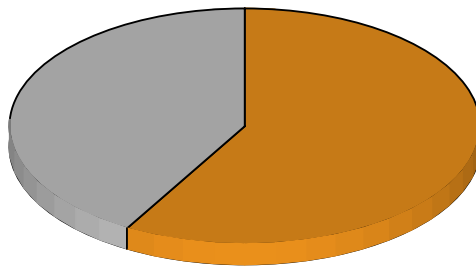
جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل

البيان	التكرار	النسبة
دائم	35	%58,3

مؤقت	25	41,7%
المجموع	60	100%

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17
شكل رقم (7): العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب وضعية العمل

دائم
مؤقت



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن 35 من أفراد العينة وبنسبة 58% هم دائمين بالمؤسسة وهذا يمنحهم الكثير من الأمن الوظيفي والانتماء بمقابل 25 من أفراد العينة وبنسبة 41% لهم وضعية مؤقتة .

4- مستوى التعليمي

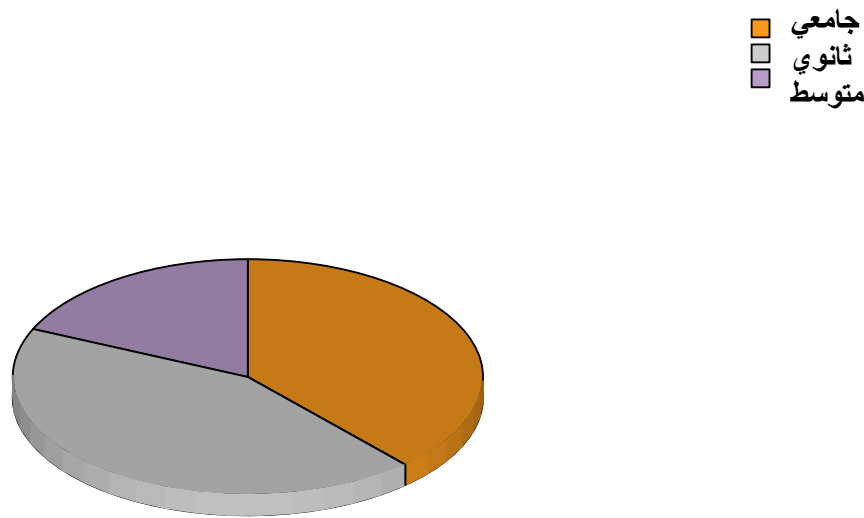
جدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

جامعي	23	38,3%
ثانوي	26	43,3%
متوسط	11	18,3%
ابتدائي	0	0%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

شكل رقم (8): العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



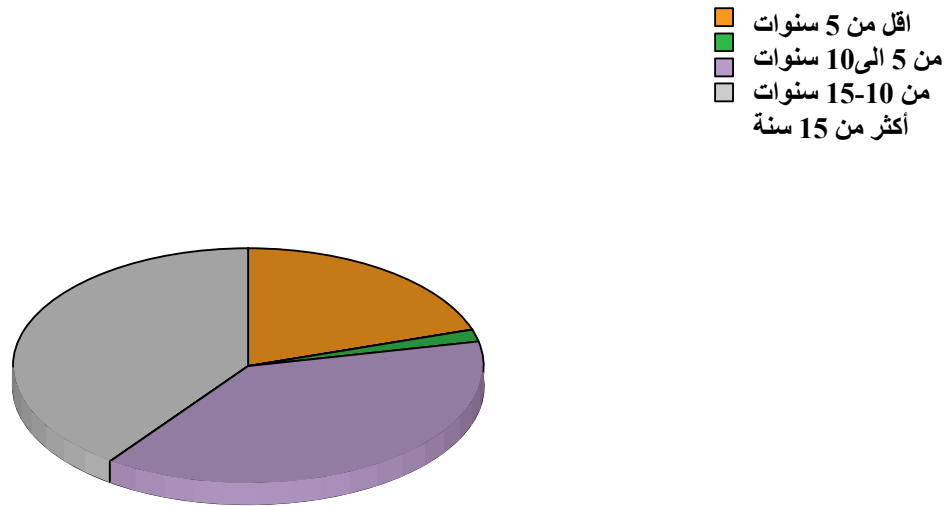
من الجدول والشكل نلاحظ أن 26 من أفراد العينة وبنسبة 43% لديهم شهادة تعليم ثانوي و 23 منهم و بنسبة 38% لديهم مستوى جامعي و 11 من أفراد العينة وبنسبة 18% لديهم مستوى متوسط. وهذا يدل على أن المستويات التعليمية لأفراد عينة البحث تعتبر مقبولة جدا رغم أنهم في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي وهذا يدل أن المؤسسة تهتم بحاملي الشهادات في مختلف المستويات الإدارية.

5- سنوات العمل

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	20%
من 5 إلى 10 سنوات	1	1,7%
من 10-15 سنوات	23	38,3%
أكثر من 15 سنة	24	40%
المجموع	60	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17
شكل رقم (9): العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل



من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 47 من أفراد العينة وبنسبة 78% (أي انثر من ثلاثة أرباع) لهم خبرة تفوق 10 سنوات منهم 24 من أفراد العينة وبنسبة 40% خبرتهم تتجاوز 15 سنة في حين أن من لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات فعددهم 12 وبنسبة 20% وهذا يعني أن المؤسسة تغلق أبوابها في وجه الشباب جديدي التخرج .

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء

جدول رقم (08): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء للمتغير التابع والمستقل

الأبعاد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب للمشاركة	34	26	-	-	-	1,7292	30285,
	56,7%	43,3%	-	-	-		
الثقافة التنظيمية	17	43	-	-	-	1,7476	21906,
	28,3%	71,6%	-	-	-		
النمط القيادي الديمقراطي	16	44	-	-	-	1,7000	24891,
	26,7%	73,3%	-	-	-		
الاتصال	26	34	-	-	-	1,7833	23374,
	43,3%	56,7%	-	-	-		
البيئة التعاونية	17	43	-	-	-	1,7143	24674,
	28,3%	71,6%	-	-	-		

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

وحتى نقوم بالتحليل فقد قسمنا الدرجات من 1 إلى 5 أي خمسة مجالات هي:

1-1,79 موافق بشدة

1,80-2,59 موافق

2,60-3,39 محايد

3,40-4,19 غير موافق

4,20-5 غير موافق بشدة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-البعد الأول التدريب للمشاركة: أن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هو 73, 1 والانحراف المعياري 30, 0 هو فهو ينتمي للمجال [1-1,79] فهذا يدل على أن ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة بشدة مما يدل على أن التدريب بالمشاركة له دور في المشاركة بالمعرفة.

-البعد الثاني الثقافة التنظيمية: أن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هو 75, 1 والانحراف المعياري 21, 0 فهو ينتمي للمجال [1-1,79] فهذا يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة بشدة مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لها دور في المشاركة بالمعرفة.

-البعد الثالث النمط القيادي الديمقراطي: أن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هو 70, 1 والانحراف المعياري 24, 0 فهو ينتمي للمجال [1-1,79] فهذا يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة بشدة مما يدل على أن النمط القيادي الديمقراطي له دور في المشاركة بالمعرفة .

-البعد الرابع الاتصال: أن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هو 78, 1 والانحراف المعياري 23, 0 فهو ينتمي للمجال [1-1,79] فهذا يدل على أن ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة بشدة مما يدل على أن الاتصال له دور في المشاركة بالمعرفة.

-البعد الخامس للمتغير التابع البيئة التعاونية: أن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هو 71, 1 والانحراف المعياري 24, 0 فهو ينتمي للمجال [1-1,79] فهذا يدل على ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة بشدة مما يدل على أن توفير بيئة تعاونية له دور في المشاركة بالمعرفة

معامل الالتواء والتفرطح :

جدول رقم (09): يوضح معاملات الالتواء

الأبعاد	العدد	اقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التدريب للمشاركة	60	1	2	1,7292	,30285	- ,960	,108
الثقافة التنظيمية	60	1	2	1,7476	,21906	- ,816	1,040
النمط القيادي الديمقراطي	60	1	2	1,7000	,24891	- ,513	- ,261
الاتصال	60	1,20	2	1,7833	,23374	- ,756	- ,436
البيئة التعاونية	60	1,14	2	1,7143	,24674	- ,510	- ,485

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء لأبعاد متغيرات الدراسة محصورة :

1>- معامل الالتواء

ومعاملات التفرطح محصورة :

بين 3- >معامل التفرطح<3

يمكن اعتبار أن البيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي المعتدل ويمكننا القول أن هناك تسيير بالمشاركة في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وان جميع الإجابات تقترب إلى الموافقة بشدة وهذا يؤكد وجود أسلوب التسيير بالمشاركة .

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات

سنعتمد على معامل الارتباط Spearman لتحديد وقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبالتالي اختبار الفرضيات .

1- اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$

جدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان بين التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة

البيان		التسيير بالمشاركة	المشاركة بالمعرفة
التسيير بالمشاركة	معامل الارتباط Spearman	1	[*] 30 ,
	مستوى دلالة الاختبار		,019
	العدد	60	60
المشاركة بالمعرفة	معامل الارتباط Spearman	[*] 30 ,	1
	مستوى دلالة الاختبار	,019	
	العدد	60	60

*الارتباط المعنوي عند مستوى معنوية 0,05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بين التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية 0,05 هو 0,30 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ايجابية بين المتغير المستقل والتابع ولكنها

ضعيفة ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم(11): معامل الارتباط سبيرمان بين ابعاد التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة

الأبعاد	المشاركة بالمعرفة
الفرضية الفرعية الأولى	معامل الارتباط Spearman
	مستوى دلالة الاختبار
	العدد
الفرضية الفرعية الثانية	معامل الارتباط Spearman
	مستوى دلالة الاختبار
	العدد
الفرضية الفرعية الثالثة	معامل الارتباط Spearman
	مستوى دلالة الاختبار
	العدد
الفرضية الفرعية الرابعة	معامل الارتباط Spearman
	مستوى دلالة الاختبار
	العدد

**لارتباط المعنوي عند مستوى معنوية 0,01

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS17

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بالمشاركة و

المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

من الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار 0, 365 أكبر من مستوى الدلالة 0.05= و معامل الارتباط 0,119 ضعيف جدا و بالتالي نقبل الفرضية الصفريّة التي تنص على انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$."

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و

المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

من الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار **813**, 0 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومعامل الارتباط **0,031**- ضعيف جدا وسالب وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

من الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار **003**, 0 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ومعامل ارتباط **0,382****، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)". وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والمشاركة بالمعرفة أي كل ما كان هناك قيادة ديمقراطية زادت المشاركة بالمعرفة.

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لاتصال و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

من الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار **112**, 0 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومعامل الارتباط **0,208** وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها حيث سنبدأ أول بتفسير نتائج الفرضيات الفرعية ثم الفرضية الرئيسية كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة.
- تعني نتيجة الفرضية الفرعية الأولى في ان التدريب ليس له دور في المشاركة بالمعرفة وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ اي أن أساليب التدريب بالمشاركة من الحوار والنقاش والاستماع وكذلك من تبادل للوثائق الالكترونية او الورقية اثناء التدريب لا تساهم في المشاركة بالمعرفة وهذا غير منطقي لان اتباع المؤسسة لهذه الاساليب اثناء التدريب والاهتمام بتفعيل مناخ التدريب من اجل تبادل المعارف والمشاركة بها بين الافراد المتدربين له مساهمة كبيرة في اكتساب مهارات تساعد على المشاركة بالمعرفة بين افراد المؤسسة ،غير ان التحليل الاحصائي اشار الى انه لا يوجد دور للتدريب بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة حيث ان معامل الارتباط ضعيف جدا وربما هذا راجع الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام بالأساليب المتبعة في الدورات التدريبية رغم وجودها ولكنها لا تشجع على استخدامها ولا تعطيها الاهتمام الكافي .
- اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فتعني ان الثقافة التنظيمية ليس لها دور في المشاركة بالمعرفة وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ اي ان كل من القيم والمبادئ وعامل الثقة ومدى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها على التعاون والحوار والمشاركة داخل المؤسسة لا تساهم في المشاركة بالمعرفة وهذا غير منطقي كذلك لان امتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية مشجعة على المشاركة بالمعرفة من خلال توفير بيئة تعاونية والتشجيع على ذلك من خلال نشر قيم ومبادئ تساهم في المشاركة بالمعرفة غير ان التحليل الاحصائي اشار الى انه لا يوجد دور للثقافة التنظيمية في المشاركة بالمعرفة حيث ان معامل الارتباط ضعيف جدا بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة وربما هذا راجع الى ان المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتمام لثقافتها التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة رغم وجود قيم ومبادئ مشجعة على المشاركة بالمعرفة لكنها لا تعطي لها الاهتمام الكافي.
- اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: تعني ان النمط القيادي الديمقراطي له دور في المشاركة بالمعرفة وهذا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ من خلال طبيعة القيادة الديمقراطية التي تسمح بالكثير من المشاركة بين القائد ومروؤوسيه في صنع القرارات وحل مشاكل العمل وتحديد اهداف العمل وبالإضافة الى تقديم الاقتراحات ،هذا التواصل والتفاعل يسمح من المشاركة بالمعرفة خاصة وان القائد

الديمقراطي والمشارك يعمل ضمن فريق عمل مما يسمح من خلق بيئة عمل تعاونية تساعد على المشاركة بالمعرفة هذه المشاركة بالمعرفة قد تكون في المعارف الظاهرة او في المعارف الضمنية. في المعرفة الظاهرة تكون من خلال الوثائق الالكترونية او الورقية وفي المعارف الضمنية من خلال الاسلوب الذي يتبعه القائد المشارك ومشاركته لمرؤوسيه في حل المشاكل وصنع القرارات ومن خلال الحوار وتبادل الاقتراحات مما يسمح من تبادل الخبرات والتجارب والمشاركة بالمعارف الضمنية وكانت نتائج التحليل الاحصائي موافقة لهذا من خلال ان معامل الارتباط كان مقبول واثبت على وجود علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والمشاركة بالمعرفة عند مستوى دلالة اختبار اقل من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي هناك دور للنمط القيادي الديمقراطي في المشاركة بالمعرفة .

اما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة : تعني ان الاتصال ليس له دور في المشاركة بالمعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ اي ان كل من الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي لايساهم في المشاركة بالمعرفة وهذا غير منطقي وذلك لان تبادل المعارف سواء عن طريق اتصال مباشر بوثاق رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين او عن طريق اتصال غير مباشر بين موظفي المؤسسة اي عن طريق الجماعات غير الرسمية التي تربط بينهم صداقات حتى خارج العمل وهذا الاخير التي يكون فيها تشارك وتبادل جيد للمعارف خاصة منها المعارف الضمنية .

غير ان نتائج التحليل الإحصائي أشار إلى انه لا يوجد دور للاتصال في المشاركة بالمعرفة حيث ان معامل الارتباط ضعيف بين الاتصال والمشاركة بالمعرفة وهذا يدل على انه ورغم وجود الاتصال ووجود المشاركة بالمعرفة في المؤسسة محل الدراسة إلا انه لا توجد علاقة بينهما .

الفرضية الرئيسية: تعني ان هناك دور للتسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة من خلال توفير بيئة عمل تعاونية وذلك بالإتباع أسلوب القيادة الديمقراطية والتشجيع على الاتصال غير الرسمي بين أفراد المؤسسة مما ساعد على تبادل والمشاركة بالمعرفة سواء كانت المعارف ظاهرة او ضمنية ،بالنسبة للمعارف الظاهرية بواسطة وثائق الكترونية او وثائق ورقية ،والمعارف الضمنية يتم المشاركة بها عن طريق الحوار والنقاش بين أفراد المؤسسة .

وكانت نتائج التحليل الإحصائي موافقة لهذا من خلال أن معامل الارتباط كان مقبول واثبت وجود علاقة طردية موجبة بين التسيير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة عند مستوى دلالة اختبار اقل من مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وبالتالي هناك دور للتسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة.

ثالثا : الاستنتاجات

الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري :

- على ان المشاركة تعرف على انها "هي تلك العملية التي تسمح بإيجاد مناخ جيد يسوده ثقافة الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بين الموظفين والمشاركة في تحديد الأهداف مما يزيد من درجة الانتماء الوظيفي والمشاركة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وإعطاء الحرية في التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات".
- أن مفهوم المشاركة ليس مفهوما جديدا فقد ذكرت في العديد من النصوص القرآنية لاسيما في سورة الشورى- الآية38 - بعد بسم الله الرحمن الرحيم « والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون » " صدق الله العظيم .

- التسببر بالمشاركة هو عبارة عن "أسلوب إداري تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات بهدف تحمل المسؤولية لمجموع الأفراد لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يسمح بالمشاركة والتفاعل في تحديد الأهداف وتحقيقها وجو لتبادل الأفكار والمعارف لأجل الإبداع والابتكار".
- ان متطلبات التسيير بالمشاركة هي التدريب بالمشاركة والثقافة التنظيمية والاتصال والنمط القيادي والنمط الديمقراطي.
- تعتبر عملية نقل المعرفة أول خطوة للمشاركة.

- المشاركة المعرفة على أنها" تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية بين الأفراد التي تتم بوسائط مختلفة سواء كانت تكنولوجيا المعلومات أو كانت اتصالات مباشرة بين الأفراد في المؤتمرات والاجتماعات وجلسات الحوار وتبادل الآراء".
- ان من متطلبات المشاركة بالمعرفة فرق العمل والبيئة التعاونية ومخازن المعرفة والتدريب.

الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي:

-بالنسبة للبيانات العامة

توصلنا الى ما يلي :

- أن أغلبية أعمار أفراد العينة تتراوح بين 40-55 سنة بنسبة 58,3% و هذا يدل على ان المؤسسة لها خبرات ومهارات عالية يجب الاستفادة منها.
- ان جميع افراد العينة بنسبة من الذكور.
- ان 35 من افراد العينة وبنسبة 58% لهم وضعية عمل دائمة وهذا يمنحهم الكثير من الأمن الوظيفي والانتماء.
- ان 26 من افراد العينة وبنسبة 43% لديهم شهادة تعليم ثانوي و 23 منهم و بنسبة 38% لديهم مستوى جامعي و 11 من افراد العينة وبنسبة 18% لديهم مستوى متوسط . وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بحاملي الشهادات في المستويات الدنيل في التنظيم .
- ان 78 من افراد العينة اي اكثر من ثلاثة ارباع لهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، وهذا يدل على ان المؤسسة تمتلك لخبرات و كفاءات عالية.

- بالنسبة لدور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة

توصلنا إلى ما يلي :

اظهرت النتائج الى ان التسيير بالمشاركة له دور في المشاركة بالمعرفة وذلك من خلال ان :
النمط القيادي الديمقراطي له دور في توفير بيئة تعاونية للمشاركة بالمعرفة : من خلال طبيعة القيادة الديمقراطية التي تسمح بالكثير من المشاركة بين القائد ومروؤسيه في صنع القرارات وحل مشاكل العمل وتحديد أهداف العمل وبالإضافة إلى تقديم الاقتراحات ،هذا التواصل والتفاعل يسمح من المشاركة بالمعرفة خاصة وان القائد الديمقراطي والمشارك يعمل ضمن فريق عمل مما يسمح من خلق بيئة عمل تعاونية تساعد على المشاركة بالمعرفة.

رابعا :اقتراحات الدراسة

من نتائج الدراسة الميدانية يمكن صياغة بعض التوصيات ذات العلاقة بالدراسة من أهمها :

- ضرورة الوعي بمدى أهمية المشاركة بالمعرفة بين أفراد المؤسسة
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالتسيير بالمشاركة وتوفير كل الظروف لتحقيق ذلك خاصة من الناحية توفير مناخ تنظيمي مناسب لذلك.
- العمل على غرس ثقافة المشاركة بالمعرفة .
- الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات وتشجيعهم على المشاركة بالمعرفة الموجودة لديهم وتقديم تحفيزات لهم .
- الاعتراف بالمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة وضرورة إعطاء فرصة لأفراد المؤسسة لممارستها داخل المؤسسة.

الخاتمة

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة فصول وقد انطلقت فكرة هذه الدراسة من كون أن المشاركة.ري أهمية بالغة داخل المؤسسة نظرا لامتلاكه للمعارف الضمنية منها والظاهرة وهذا اوجب التفكير في أسلوب تسييري مناسب لتسيير هذه المعارف ومحاولة المشاركة بها وتبادلها لضمان الاستفادة منها لتحقيق التميز والإبداع .وهذا موضوع مهم جدا ولذلك لكيفية تحقيق المشاركة بالمعرفة من خلال التسيير بالمشاركة.

تحددت إشكالية الدراسة في معرفة دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة، حيث تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة
وانبثقت التساؤلات التالية :

- 1- ما هو دور التدريب الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟
 - 2- ما هو دور ثقافة التنظيمية المتحققة عن طريق التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟
 - 3- ما هو دور النمط القيادي الديمقراطي الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة؟
 - 4- ما هو دور الاتصال الذي يتطلبه التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة ؟
- وهدفنا الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للتسيير بالمشاركة بأبعاده الأربعة التدريب للمشاركة والثقافة التنظيمية والنمط القيادي الديمقراطي والاتصال دور في المشاركة بالمعرفة.

وانبثقت أهمية الدراسة من أن فكرة المشاركة تحتل أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الحديثة التي تكسبها ميزة تنافسية بالإضافة إلى أن هناك الكثير من ايجابيات للمشاركة فهي تزيد من الشعور بالانتماء والولاء بالنسبة للموظفين فالمشاركة تزيد من الدقة في اتخاذ القرارات، وأسلوب التسيير بالمشاركة يسمح بوجود مساحة اكبر بالتشارك في الأفكار والمعارف وبالتالي محاولة إبراز مدى أهمية

تطبيق التسيير بالمشاركة من خلال التركيز على التدريب المتبع في هذا النوع من التسيير وكذا الثقافة التنظيمية المتبعة والاتصال والنمط القيادي المتبعين هذه العوامل ودورها في المشاركة بالمعرفة.

وتمثلت الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير بالمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

أما الفرضيات الفرعية فكانت كما يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب للمشاركة و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

-الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب للمشاركة والمشاركة بالمعرفة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و المشاركة بالمعرفة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و المشاركة بالمعرفة.

ولقد واجهت بعض الصعوبات في جمع المعلومات نظرا لندرة المراجع وان وجدت فتكون بلغات أجنبية ويستلزم وقت لترجمتها وصياغتها.

وفي الأخير فإن هذا البحث لا يعدو أن يكون محاولة ككل المحاولات المبتدئة تم فيها بذل الجهد المتوفر لنا ،غير أننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع،ومنهجية تحليله ،وان تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث أخرى في المستقبل .

وتجدر الإشارة إلى انه توجد عدة مجالات لم يتم التطرق إليها أو التوسع فيها مرتبطة بهذا الموضوع ويمكنك أن تكون آفاقا لبحوث مستقبلية أخرى:

-المشاركة بالمعرفة والإبداع التنظيمي

-التسيير بالمشاركة والثقافة التنظيمية

-التسيير بالمشاركة وخلق المعرفة

المشاركة بالمعرفة وأداء العاملين

فهرس

فهرس الموضوعات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة أ-د

الفصل الأول: التسيير بالمشاركة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسيير بالمشاركة
03	المطلب الأول: نبذة تاريخية على التسيير بالمشاركة
07	المطلب الثاني: مفهوم التسيير بالمشاركة
12	المبحث الثاني: مبادئ وأساليب التسيير بالمشاركة
12	المطلب الأول: مبادئ التسيير بالمشاركة
12	المطلب الثاني: أساليب التسيير بالمشاركة
16	المبحث الثالث: متطلبات التسيير بالمشاركة
16	المطلب الأول: التدريب بالمشاركة
19	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: الاتصال
23	المطلب الرابع: النمط القيادي
25	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المشاركة بالمعرفة

27	تمهيد
28	المبحث الأول: المعرفة
28	المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة
30	المطلب الثاني: انواع ومصادر المعرفة
31	المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة 32

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة..... 32

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة 33

المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة 34

المبحث الثالث: المشاركة بالمعرفة 38

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة 38

المطلب الثاني: المشاركة بالمعرفة..... 43

المبحث الرابع: دور التسيير بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة 48

المطلب الأول: دورا لتدريب بالمشاركة في المشاركة بالمعرفة 48

المطلب الثاني: دورا لثقافة التنظيمية في المشاركة بالمعرفة 48

المطلب الثالث: دور الاتصال في المشاركة بالمعرفة 49

المطلب الرابع: دور النمط القيادي في المشاركة بالمعرفة 50

خلاصة الفصل 51

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB

تمهيد 54

المبحث الأول: تقديم المؤسسة 55

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة 55

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة وأهدافها 58

المطلب الثالث: أهم المتعاملين مع المؤسسة 58

المطلب الرابع: دراسة طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة 59

المبحث الثاني: فرضيات البحث ونموذج الدراسة 65

المطلب الأول: فرضيات البحث 65

المطلب الثاني: نموذج الدراسة 66

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية 67

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة 67

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية 68

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة 69

المطلب الأول : وصف مفردات العينة 69

المطلب الثاني تحليل اتجاهات الآراء 75

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة..... 77

الخاتمة..... 85

قائمة المراجع..... 90

الملاحق 90

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو للحاجات	05
2	هرم الحكمة	10
3	مكونات ادارة المعرفة	13
4	نموذج الدراسة	24
5	العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب السن	27
6	العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب الجنس	36
7	العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب وضعية العمل	43
8	العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	44
9	العرض الدائري لتوزيع مفردات العينة حسب العمل	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحليل سلوك القائد	22
02	معامل الثبات والصدق	23
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	24
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	25
05	توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل	26
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
07	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	69
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الآراء للمتغير التابع والمستقل	69
09	معاملات الالتواء	69
10	معامل الارتباط سبيرمان بين التفسير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة	70
11	معامل الارتباط سبيرمان بين أبعاد التفسير بالمشاركة والمشاركة بالمعرفة	71

- 1-احمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، النشر احمد سيد مصطفى، القاهرة، 2005.
- 2-احمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 3-جمال الدين مرسى: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 4-ديف فرانسيس، مايك ودكوك، تعريب عبد الرحمان هيجان: القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 5-راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2001.
- 6-زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
- 7-زيد منير عبوي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
- 8-سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 9-صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
- 10-صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 11-عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني، النشر جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 12-عبد الستار علي وآخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 13-عبد الشافي محمد أبو الفضل: القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، النشر جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 14-علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة، دار الصفاء ، الطبعة الاولى، عمان، 2009.

- 15- غنية المهدي الطاهر: مبادئ إدارة الأعمال، نشر الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003.
- 16- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 17- محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، 2007.
- 18- محمد حسن محمد الحمادات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 132 .
- 19- محمد حسن محمد الحمادات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 20- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002.
- 21- محمود عبد العزيز محمد الرفاعي: إدارة المعرفة، جامعة عين شمس، مصر، 2009 .
- 22- مدحت ابو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 23- معني محمود عياصرة، مروان بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر ، عمان، 2008.
- 24- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

مذكرات

- 25- اقنيني عقيلة: إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- 26- جمعان بن عوضه الزهراني: صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، لنيل رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2001 .

- 27-سوزان صالح دروزة : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة:ماجستير، في قسم:إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2008.
- 28-صلاح هادي الحسيني: القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية-استراتيجيا-، لنيل رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الاكاديمية العربية المفتوحة،العراق،2009.
- 29-عبد الرحمان محمد العوضي: دور المشاركة في ترشيد القرار الإداري الأمني، لنيل رسالة ماجستير ، تخصص العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،2001.
- 30-هدار لحسن: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لنيل رسالة ماجستير، إدارة أعمال،فرحات عباس سطيف، 2005.

محاضرات

- 31-بن ساهل وسيلة: محاضرات في نظم المعلومات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010،(غير منشورة).
- 32-داسي وهيبة: محاضرات في إدارة المعرفة، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2010،(غير منشورة).

ملتقيات

- 33-بروش زين الدين،قاسمي كمال: إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2005.
- 34-العياشي العنصر: التسيير بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الانثربولوجيا الاجتماعية والثقافية،وهران، 1997.

35- قتيبة صبحي، سحر جلال: اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

36- قتيبة صبحي، سحر جلال: اثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 .

37- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسى: الإدارة في الإسلام ، ملتقى الوطني حول الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية والبحوث والتدريب، المملكة العربية السعودية ، 1990.

38- مها مهدي قاسم: تغيير الثقافة كأحد مداخل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

39- هيثم علي حجازي: قياس اثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، الملتقى الدولي الخامس حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة. 2005.

مقالات

40- ابتسام عبد الرحمان حلواني وآخرون: القيادة الإدارة والجوهر المفقود، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 4، 1991.

41- فهد بن عبد الله الضويحي: إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات لبيان النظرية والتطبيق، مجلة cibrarians ، العدد 20 ، 2009.

الانترنت

بالعربية

42- أسسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور: متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركات الاتصالات الأردنية، www.gs2i.fr .

43-انمار مصطفى الكيلاني،مراد فؤاد أبو النادي: العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية، www.gs2i.fr .

44-حسانة محي الدين: اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات www.doe.abnatoonet.net

45-رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة www.google.com

باللغة الاجنبية

46-Général de gaulle. **Le management participative.**www.qualiteonline.com

47-Guggenheim et associes.www.ggh.ch.management participatif. Êtes-vous prêt à changer de style ?

48-<http://www.doc-etudiant.fr/Management-qr/Quest-ce-que-le-management-participatif->

49-http://www.entreprendre.ma/Management-Participatif_