

دراسة تحليلية لفعالية الثقة في تنمية العمليات المعرفية

دراسة حالة : دورة (SECI) كنموذج

د/ شراف عقون

د/ أحمد بن خليفة

المركز الجامعي ميله

جامعة الوادي

الملخص

تحضي المعرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في الميزة التنافسية وخلق القيمة . ولذلك فقد اهتمت باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل امثل واستثمارها بأفضل الطرق حتى تحقق أكثر قدر من الاستفادة منها ، وهذا ما يحتم على المؤسسة توفير البيئة المناسبة للعاملين من اجل تنمية معارفهم وتطوير مهارتهم وزيادة خبراتهم ، وذلك من خلال تشجيع العاملين على التشارك في معارفهم وإرساء مبادئ التعاون والعمل الجماعي، وجعل محيط العمل محيط يتميز بوجود علاقات قوية وصدقات حميمة تمثل الثقة أهم ما يميزها . من خلال دراسة كمية، يحاول هذا المقال توضيح مدى تأثير الثقة في عملية تنمية معرفة العاملين , من خلال دراسة حالة تم إجراؤها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد بناني بولاية برج بوعريرج

Résumé

Le savoir fait l'objet d'une attention accrue de la part des institutions en raison de leur rôle fondamental dans l'avantage compétitif et la création de valeur. Il a donc été préoccupé par l'exploitation des connaissances que possèdent de façon optimale et d'investir dans la meilleure façon afin d'obtenir le plus de bénéficiaire, et c'est ce qui le rend impératif pour l'organisation de fournir un environnement approprié pour les travailleurs de leurs connaissances et de développer leurs compétences et d'accroître leur expertise en développement, en encourageant les employés à partager leurs connaissances et les principes de coopération Le travail d'équipe et faire de l'environnement de travail un environnement caractérisé par des relations solides et des amitiés intimes, qui représentent la caractéristique la plus importante de la confiance. En étudiant la quantité, cet article tente de préciser l'ampleur de l'impact de la confiance dans la bonne connaissance du processus de développement.

المقدمة

مع التغيرات والتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح اهتمام المؤسسات منصبا على المعرفة وكيفية إدارتها بشكل جيد حتى يتسنى تنميتها لدى العاملين وبالعاملين وبالتالي تنمية المعرفة التنظيمية. فباعتبار أن المعرفة يمكن

أن تتجسد في شكل ظاهر أوضعي، فهي تشير في أغلبها إلى ما يكمن في عقول الأفراد وما يمتلكونه من مهارات وخبرات متراكمة عبر الزمن والتي يكون من الصعب التعبير عنها، وبالتالي لا يمكن نقلها إلا من خلال التفاعل الاجتماعي فما بينهم . لذلك أصبح لزاما على المؤسسة، من أجل الاستغلال الأمثل للمورد المعرفي الذي يحمل معه تميزها وقدرتها على مواجهة كل تحديات السوق، تنظيم هذه المعارف وإدارتها بشكل يضمن الانتقال والتبادل المرن للمعارف الظاهرة، والعمل على جعل العاملين يبرزون معارفهم الضمنية ويتشاركون في استعمالها مع باقي الأطراف.

وهذا لا يتحقق إلا من خلال توفر ثقة متبادلة داخل المؤسسة بين العاملين وبين الإدارة، وتوفير بيئة

تنظيمية تقوم على العمل الجماعي والتعاوني وتساند تقاسم وتبادل المعارف والخبرات الموجودة لدى العاملين وتنميتها، وتوظيفها في تطوير هياكلها وبالتالي زيادة القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات . هذا ما يساعد على توفير مناخ إيجابي يحفز على إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة بتوليد وإنشاء المعرفة الجديدة لدى العاملين باعتبارها المصدر الأول لها وتشجيعهم على التشارك فيها لتنمية روح المبادرة والابتكار لديهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة . فهدفنا من خلال هذا العمل هو فهم وتفسير كيفية مساهمة الثقة في تنمية معرفة العاملين ، ولدراسة هذا الموضوع سيتم التطرف إلى ثلاثة نقاط أساسية: نقوم أولا باستعراض عملية تنمية معرفة العاملين بمراحلها الأربعة وكذا التطرق إلى مفهوم الثقة، أبعادها وأنواعها، ثم توضيح الإطار المنهجي ، لدراسة ، لنصل في الأخير إلى مناقشة النتائج المتوصل،، إليها .

المحور الأول: الإطار لمفاهيمي للدراسة

حتى تحافظ المؤسسة على استمراريته عليها تشجيع أفرادها على التشارك في معارفهم وتبادلها فيما بينهم من أجل توليد معرفة جديدة، إلا أنه وفي بعض الأحيان نجد أن العاملين في المؤسسة يترددون في تبادل ونقل المعرفة عند وجود احتمال أن الأطراف الأخرى سوف تستغل هذه المعارف لأغراض شخصية (Ji- Hong 2006, p1, Park). وحتى يتحقق هذا التبادل على المؤسسة أن تؤسس بيئة يشيع في أرجائها روح الثقة . مثل هذه البيئة تدفع العاملين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات وتنمية معارفهم بدلا من الخوف والارتباك وإخفاء الأخطاء .

وتعتبر عملية تنمية معارف العاملين في المؤسسة ذات أهمية بالغة إذ أصبحت الأساس الذي يحدد من خلال فرض ابتكار المنتجات، العمليات والنماذج التنظيمية والاستجابة الفعالة للعملاء بما يحسن من المركز التنافسي للمؤسسة . هذه المعرفة يمكن أن تنعكس في الإبداعية، القدرة على حل المشاكل ، التفتح للحوار ، إدارة المخاطر وعدم التأكد والحساسية اتجاه السياق الثقافي الذي تعمل في إطاره المنظمة . وهذا ما أكدته نوناكو وتاكوشي

(Nonaka&Takeuchi) حينما بينا أن العاملين هم فقط القادرون على توليد المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة نسبة إلى الأعمال بالولاني (1967) ، وتشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الشخصية ذات السياق العميق التي يصعب ترميزها مقارنة بالمعرفة الصريحة التي لا تمثل سوى قمة الجبل الجليدي المعبر لمجموع المعارف باعتبارها قابلة للترميز والتبادل من خلال أساليب رسمية ، واضحة و نظامية . ولا يمكن توليد المعرفة و نشرها إلا من خلال التفاعل المستمر الذي عبر عنه نوناكا وتاكوشي بحلقة المعرفة الحلزونية و المقسمة إلى أربع عمليات أو مراحل هي: الأشركة المعرفية (Socialization)، الإخراج المعرفي (Externalization)، المزج المعرفي (Combination)، و الإدخال المعرفي (Internalization).

تعني الأشركة عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة ، من خلال بناء حقل تفاعلي حيث يمكن للعاملين بالمنظمة تبادل الخبرات ، التجارب و النماذج العقلية (سعد غالب ياسين، 2007، ص 96). هذا الأسلوب ينشأ ما يسمى بال "Ba" التي تمثل البنية التحتية، الوقت و المكان المحددين حيث يلتقي الأعضاء ووجهها لوجه بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل (ji-hongpark, p 3) و يتبادلون العواطف و المشاعر كالأهتمام ، الالتزام ، الحب و الثقة.... (هيثم علي حجازي ، 2005، ص 85) محدثة تفاعلات و علاقات شخصية و اجتماعية في بيئة العمل بين العاملين تمكن من اكتساب معارف ضمنية سواء من خلال الملاحظة المحاكاة أو الممارسة (عبد الرحمان توفيق، 2007، ص 128).

و يتطلب الإخراج المعرفي التعبير عن المعرفة الضمنية و ترجمتها في إطار شبكة من التفاعلات فيما بين العاملين إلى معرفة ظاهرة يمكن فهمها من طرف الآخرين (Nonaka et Konno, 1998, p 43)، و ذلك باستخدام تقنيات لترميز الأفكار حتى تأخذ شكل مفاهيم، نماذج و لغة صريحة مثل أساليب التمثيل (Analogies)، المجازات أو الاستعارات (Metaphors)، و حتى القصص (Nonaka&Konno, 1998, p44)، و بالإضافة إلى الحوار. التأمل الجماعي ، حلقات الجودة و الكتابة (Mercier D, 2007, p 31) التي تزداد قيمتها بزيادة القرب و الثقة بين العاملين.

أما المزج المعرفي فهو عملية تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة جديدة ذات قيمة مضافة (Mercier D, 2007, p 31) و أكثر تعقيدا . و تتطلب عملية التحول هذه وجود عمليات ذهنية و إدراكية مسبقة لأنه من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الظاهرة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بفهم المعرفة الضمنية و استيعاب العاملين لمعانيها ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة ظاهرة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة (سعد غالب ياسين ، 2007 ، ص 97). هذه المعرفة يتم فيما بعد تجسيدها في المؤسسة بواسطة عمليات نشر و تنظيم المعرفة (Nonaka&Konno, 1998, p 44-45) في إطار نظم منظمة متطورة تسهل

الاستعمال الجيد و السريع لها من قبل العاملين من اجل الاستفادة منها في إنتاج منتج أو خدمة ما أو دمجها و تبادلها مع الغير (سلطان كرملي , 2005, ص 77).

و تتم في مرحلة الإدخال المعرفي تحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية يتم إضافتها إلى الرصيد المعرفي للعاملين، و ذلك عن طريق عملية التعلم بالممارسة من خلال استقراء المعرفة الظاهرة و استنباط حقائقها المخورية و أفكارها في عملية معقدة لا يمكن تنميطها لاختلاف العاملين و تباين قدراتهم في استيعاب و فهم المعرفة (سعد غالب ياسين , 2007 , ص 97) . ويساعد التوثيق العاملين على تحويل المعارف الظاهرة الى معارف ضمنية , و يثري بذلك معرفتهم الضمنية و يراكم خبراتهم (عبد الرحمان توفيق, 2007, ص 140 - 142), فتتحول بتراكمها إلى نموذج عقلي ضمني (ji-hongpark, p 3), عندما يشترك معظم العاملين في تأسيسه يساهمون في تأصيلها أكثر لتصبح تراكمات معارفهم الضمنية جزء من ثقافة المؤسسة.

بالتالي تبدأ عملية توليد المعرفة من العامل الذي يملك المعرفة ، هذه المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها تحتاج إلى مكان و سياق غني بالمحفزات الذهنية و الفرص الاستغلالية حتى تتمكن من المحافظة على قيمتها. فوجود عاملين آخرين لديهم استعداد ووعي و قابلية لاستقبال و قبول الأفكار و المفاهيم المطروحة و بخاصة الجديدة منها و كذا وجود إطار تنظيمي استغلالي لها يجعل عمر المعرفة يمتد و يفتح مجالات عدة لزيادة تدفقها و تراكمها . هذا المزج بين المحفزات الذهنية و الاستغلالية يؤدي من جهة الى تحقيق الإشباع النفسي لمتحجي المعارف و الأفكار في المؤسسة, من خلال الإحساس بالتميز على الآخرين و الشعور بقيمتهم و الافتخار بقدراتهم التي تترجم في رغبتهم في سماع الثناء و اكتساب إعجاب الآخرين و احترامهم , و من جهة أخرى إلى دعم روح المنافسة المشروعة فيما بين العاملين من خلال التسارع لتوليد و نشر معارفهم منتقلين بذلك من مستوى الإنتاج الفردي للمعرفة إلى الإنتاج الجماعي حيث ينمو جو التفاعل الإيجابي المحفز على ترميز المعرفة الضمنية و نشر و استغلال المعرفة الصريحة , و الذي تلعب الثقة فيه دورا أساسيا.

و الثقة مفهوم يشمله درجة كبيرة من التعقيد, نظرا لصعوبة ضبط معناه و إيجاد اتفاق شامل على محتواه, حيث يعرفها قيربرو و هرياش (Guerrero & Herrbech, 2009, p7) على أنها استعداد طرف معين للتأثر بتصرفات طرف آخر متوقعا بذلك قيام هذا الأخير بأعمال معينة تكون ذات أهمية بالنسبة له ،من دون توفر أي شكل من أشكال الرقابة و المتابعة لسلوكه، و هذا ما أكده بون و هولمس (Bonn & Holmes) بتعريفهما للثقة على أنها التوقعات الإيجابية للفرد حول دوافع الآخرين في حالات الخطر (Park, 2006, p7) أما شاهين فقد عرفها بأنها مجموعة التوقعات المشتركة بين طرفين , ينظر إلى الاتفاق عليها بأنها عقد نفسي على الالتزام بينها سلوكيا و فكريا , و ينتج عن هذا الاتفاق الممثل لعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين (ماجد إبراهيم شاهين 2010, ص 65). و بالتالي فان هذا الاتفاق الذي ينشأ عن توقع العامل بان الطرف الآخر

يملك المهارة و القيمة المضافة (Krisimarja&Pirjo, 2004,p176) يجعل عملية انتقال المعارف تتم بطريقة عقوبة و سهلة و الاستفادة المشتركة منها مع الالتزام بعدم استغلالها لمصالح شخصية.

و يضيف اوزورو و آخرون(Usoro& al. 2007, p 201)أهم المبادئ التي تقوم عليها الثقة من خلال اعتبارها التوقع أن ينشأ داخل مجتمع ما سلوك منظم , صادق و تعاوني و الذي يقوم عادة على معايير مشتركة تشمل كل أطراف المجتمع . بالتالي تقوم الثقة على الأمانة و الالتزام و حسن النية و كذا التعاون المتبادل ، و ينتج عن ذلك إنتاجاً لأفراد لمبادئ موحدة تنشأ فيما بينهم سلوكيات مشتركة تجعلهم على استعداد للتشارك بجميع ما يمتلكونه من أفكار خبرات و معارف من أجل تنمية معارفهم باستمرار. هذا ما يؤكد برمالي و آخرون (Pmm-Allaz, Ricard & Vachon, 2008, p4) عندما يصفون الثقة على أنها متغير نفسي يعكس مجموعة من الاعتقادات المتراكمة و التي تشمل الامانة Intégrité (أي إدراك الواحد بان الطرف الآخر مخلص , جدير بالثقة و يلتزم بحفظ كلمته و يعمل على تحقيق وعوده و التزاماته بعدالة , و أن ذلك ينبع من مبادئه الخاصة و التي تتجسد في ارتباط أقواله بالأفعال السابقة و الحالية) , الأخلاق الخيرة (Bienveillance) وتعني أدراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه نحو الوثائق, فهي تبني على التوقع بان الموثوق فيه يهتم حقيقة بمصالح و راحة الأطراف الأخرى بنية حسنة بعيداً عن أي تصرفات مضرة , و البحث عن المنفعة الذاتية من خلال المكر و الخداع). و القدرة او الاعتمادية Habilité وهي الاعتقاد بان الطرف الآخر يمتلك الخبرة اللازمة لتحقيق التبادلات بنجاح) فهي تلعب دوراً مهماً في العلاقات الشخصية لأنها تزيد من التعاون و تدعم استمرارية هذه العلاقات.

و قد حاول كامبوي و نوفو (Campoy&Neveu, 2005, p5) تلخيص العناصر المكونة للثقة بتقسيمها إلى فئتين:

الفئة الأولى: تقسم الثقة وفقاً للمكون العاطفي (la composante affective) حيث تحتوي هذه المجموعة على عناصر تميز الطرف الموثوق فيه و هي : التفتح الذهني (Ouverture d'esprit), العدالة (Justice), الحضور (Disponibilité) و الأخلاق الخيرة (Bienveillance).

- الفئة الثانية : تقسم الثقة وفقاً للمكون المادي (la composante calculée), حيث تتمثل عناصرها الأساسية في : المهارة (compétence), الانسجام (cohérence) والوفاء بالوعود (respect des promesses) .

و يضيف هوي و موران (Hoy& Moran) بعدين أخريينهما : الاعتمادية (Reliability) و التي يقصد بها مدى اعتماد شخص على شخص آخر أو مجموعة أخرى, و الانفتاح (openness) و يعني

مدى الشفافية و الوضوح في نشر المعلومات و المعارف لجميع العاملين (عامر علي حسين العطري الهام ناظم لشيباني , 2010, ص 131).

منخلال كل التعريف السابقة يبدو جليا بان توفر بيئة تتميز بالثقة المتبادلة تدر فائدة تعود على كافة الأطراف , فهي تساهم في خلق التعاون و تحقيق التعاون و تحقيق أهداف المؤسسة , و تفتح قنوات الاتصال الحر بين العاملين بحيث تتدفق المعلومات و تنتقل الأفكار و المعارف عبرها بشكل سريع , و تلعب دورا أساسيا في زيادة الحوار و بذلك فهي تؤدي إلى تسهيل تبادل و تشارك العاملين فيما بينهم و مع الإدارة في ما يملكونه من معارف , خبرات و مهارات (زكريا مطلق الدوري , 2009, ص 331) . كما أنها توفر الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تزيد من مستوي تحملهم للمسؤولية و هذا مايساعد على إخراج الطاقات الكامنة لديهم بما في ذلك المعارف و استخدامها لمصلحة المؤسسة ككل, كما ترفع من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و تزيد من الاستغلال الأمثل للموارد, إضافةإلأنها تزيد مستويات الإبداع.

لذلك فيمكننا القول بان كل مرحلة من مراحل تحول المعرفة تتطلب ثقة , فتقاسم المعرفة (سواء في عملية الأخرجة أو المزج) هي عملية معقدة نظرا لارتباطها بالدوافع الشخصية (رغبة العامل في تحقيق أهدافه الخاصة) , بالقيم و الأهداف المشتركة (ضرورة التعاون لتحقيق الأهداف العامة), واجبات الدور أو بالعادات و الروتين , و القدرة على الموازنة بين كل هذه الدوافع متعلق بمدى قدرة العاملين على الاندماج و خلق جو من التفاعل و التعاون الايجابي, و تعتبر الثقة مصدر هذه الايجابية إذ تظهر بالضرورة في شكل من أشكال الثقة الضمنية (تكون ضمن الروتين و العادات , أو في لعب الأدوار), أو الثقة الصريحة (الناتجة عن قدرة العامل على تقييم الآخرين و تقدير السياق العام للمواقف). في مرحلة الاشركة , يكونالجو و الذي تسوده الثقة كنتيجة و كشرط أساسي لنجاح عملية . أما مرحلة الإدخال فتفرض الثقة في الأعضاء المميزين وقدرتهم على اعتمادها كنموذج وفي الممارسات المعمول بها .

ففي إعمالهم حول الثقة , يعتبر دافنبورت وبروزاك (davenport&prusak, 1998) المعرفة كمزيج متغير من الخبرات المنظمة, القيم , معلومات عن السياق و الحداث مضمنة في رؤوس العاملين و مدمجة في وثائق المنظمة , الروتين, العمليات و الممارسات تشكل معا نمودجا يمكن من دمج معلومات و خبرات جديدة. و يركزالاحثان هنا على إبرازأهمية الثقة في إدارة المعرفة باعتبارها أساس يدعم "سوق المعرفة". يستند هذا السوق على التبادل , المعاملة بالمثل , السمعة , الإيثار و حب الغير التي يرتبط وجودها معا بشكل كبير على توفر الثقة, التي يجب إن تكون واضحة (أي يجب أنيشعر العاملين عند تبادلهم لمعارفهم الخاصة باعتراف الغير و يلقوا إقرارهم الحقيقي عليها, و يعاملونهم أيضا بالمثل . متوفرة في كل مكان و زمان (فان لم يكن جزء واحد من سوق المعرفة الداخلية جدير بالثقة , يصبح السوق كله غير متماثل "asymmetric" وقل كفاءة. و أنتبدأ من الأعلى (فيذا تصور

العاملين بان المديرين غير جديرين بالثقة و أنهم يسعون نحو استغلال معرفة الآخرين لخدمة مصالحهم الخاصة , ينتشر داخل المؤسسة أجواء الريبة و عدم الثقة, في حين إذا كانت صورتهم ايجابية , فان ذلك سيؤثر على الجو العام و ستعمه الثقة, فالثقة تعزز بتكرار عقد الاجتماعات واللقاءات المباشرة .

ويمكن إن تعرقل إدارة المعرفة لعدة عوامل أهمها نقص الثقة يمكن علاجه بآلية علاقات واتصالات شخصية فيما بين العاملين الذين يتقاسمون نفس الثقافة واللغة . هذا ما أكدته سقبي (Sveiby,1996) عندما جعل الثقة جوهر عملية تقاسم المعرفة مبينا بذلك أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ، تشجيع اللقاءات بين الأعضاء العاملين في المشاريع ، تعزيز الحوار وتوفير جو لطيف يمكن إن تنشأ فيه علاقات جيدة تكسر حواجز الخوف . كما يؤكد جاندرى (Gundry,2000) بان الثقة ضرورية للواصل وتبادل أمعلومات وتقاسم المعرفة بين أعضاء فريق العمل الجماعي والتعاوني ، ويوضح طبيعة العلاقة التبادلية بين تقاسم المعرفة والثقة :إذا كانت الثقة أساس مساعد لتبادل المعلومات ، فالعاملين غالبا ما أبضا إلى الثقة في الأشخاص الذين يشتركون بالمعرفة أكثر من غيرهم .

لكن ما يلاحظ من تأكيدات هؤلاء الباحثين الذين يقدمون تصريحات واضحة عن الدور الحاسم للثقة في تقاسم توليد المعرفة انه غالبا ما تكون عامة وغامضة . وبدون نموذج واضح ودقيق ، لا يمكننا تفسير كيف ولماذا تغير الثقة جوهر عملية إدارة المعرفة عامة وتنمية معرفة العاملين خاصة .

ومن اثري المساهمات في هذا المجال نجد أعمال جونز وجورج (Jones & George, 1998) اللذان يميزان بين الثقة المشروطة وغير المشروطة ، معتبرين الأخيرة كشرط أساسي لتبادل المعرفة في المؤسسة . حيث يوضحان إن كل عامل عندما يبدأ التفاعل مع آخر بثقة يتصرف كما لو هذا الشخص يثق هو أيضا فيه ، فهي في هذه الحالة ثقة افتراضية وعمياء ، وتعتبر الخطوة الأولى من التفاعل المحتمل التي تساعد على تأسيس علاقة ثقة مستقبلية أكثر تطورا ف "درجة صفر ثقة" هي الثقة المشروطة : فهي تدفع العاملين للتفاعل إلى أن يعدل سلوكهم البيني ويتصرفون معا بشكل لائق وصحيح ، كما تدفعهم أيضا لتعزيز التفاعل المستقبلي إن يتمكنون من تطوير مشاعر أيجابية وأراء عن الآخرين جديرة بالثقة . اعلي شكل من إشكال الثقة هي الثقة غير المشروط التي تركز على تقاسم القيم : فكلما تكرر التفاعل فيما بين العاملين كلما زاد فهمهم و تشاركهم البيني في القيم ، فهم بذلك لا يثقون افتراضيا كما ذكرنا سابقا ، وإنما يشهدون بالتعامل و التجربة جدارة الآخرين بالثقة وينون بالتالي نفس قيمهم . هذا النوع من الثقة يشجع التعاون ليس فقط لأنه يحفز الزملاء على تبني أهداف مشتركة كما تفترض الثقة المشروطة ، ولكن أيضا لأنه يتيح لهم الشعور بالراحة في طلب المساعدة أو المعرفة . وعلاوة على ذلك ، فان الاعتقاد بتقاسم نفس القيم يشجع العامل على التضحية بمصلحه وعلى الثقة غير المشروطة بالزملاء ، فتتوطد علاقتهم أكثر وتتحول الزمالة إلى صداقة قوية .

ولأن جزءاً لا يتجزأ من المعرفة الضمنية تكمن في التفاعلات الاجتماعية ولا يمكن نقلها إلا من خلالها ، وألان التفاعلات الاجتماعية لا تقوم إلا على أساس الثقة غير المشروط، فإن تبادل المعرفة الضمنية لا يمكن إن يتحقق إلا إذا توفرت فيما بين العاملين ثقة غير مشروطة . هذا التمييز بين الثقة المشروطة وغير المشروطة مثير للاهتمام ، رغم صعوبة ضبط معنى دقيق وواضح للثقة غير المشروطة: هل تعبر عن الثقة من دون أدلة تبررها أم الثقة من دون رقابة أو الثقة من دون مقابل ؟ لكن على العموم ، من المؤكد إن تقاسم القيم يسهل علاقات الثقة : فسلوك الآخرين يصبح أكثر قابلية للتوقع ، كلما تمكن العامل من منح زملائه نفس القيم التي يتباها هو . وعلى الرغم من أن جورج لم يفسر ذلك نظرياً ، أن إهمما توصلنا إلى أن الثقة غير المشروطة أقل تكلفة من المشروطة التي تتطلب أكثر معلومات ، وتفترض قبول درجة مخاطرة أقل ويمكن أخضعها للرقابة .

المحور الثاني: نموذج الدراسة

أن نشوء الثقة المتبادلة بين كل أعضاء المؤسسة تدعم وتؤيد التشارك في المعرفة بين العاملين و تؤدي إلى حصولهم على معارف جديدة (أديب العمري وإبراهيم الخلوف المكاوي 2007، ص8) وتعتبر العلاقات الاجتماعية بين العاملين أساسية لنشوء الثقة (Park,2006, p8). فهي تساهم في خلق التقارب والتواصل وتساعد على خلق بيئة اجتماعية تتميز بمعاني الأمانة والاحترام المتبادل والتعاون كما تساهم في ازاحة التصرفات الانتهازية والبحث عن المصلحة الشخصية مما يجعل من عملية تبادل وانتقال المعارف في المؤسسة تتم بطريقة عفوية وتلقائية . كما ان انتشار الثقة داخل المؤسسة يساهم في توليد المعرفة (Park2006, P9) . ونحاول من خلال هذا البحث اقتراح نموذج يقوم على دراسة كيفية تأثير الثقة على تنمية معرفة العاملين من خلال مختلف مراحل التنمية المعرفية .

1- مساهمة الثقة في مرحلة الشركة المعرفية

لم تعطي الدراسات و الأبحاث اهتماما كبيرا لعلاقة الثقة بمرحلة الشركة المعرفية ، بل غالبا ما كانت تختصر في التأكيد النظري غير المثبت بان الثقة تعتبر شرطا أساسيا لتعميق المعرفة الضمنية و اكتساب معرفة ضمنية جديدة . فمثلا بروبست وآخرون (Raub&Romhardt,2000, Probst) حاولوا في أعمالهم التأكيد بان وجود الثقة ضروري للتسامح والتغافل عن الأخطاء والتعلم الذي منها ، وهذا من شأنه أن يعزز ثقافة خلق المعرفة . لكن الثقة هنا مرست من الجانب التنظيمي ، على أساس أن العاملين عندما يشعرون بثقة الإدارة وتغافلها عن أخطائهم فقد يستغلون ذلك أما في زيادة الشركات الخطيرة والانتهازية أو تعديل سلوكهم وتوجيهه نحو الإيجابية ، فهنا اثر الثقة غير مباشرة ، إذ تعمل على العلم التأني للعامل . أو قد ينظر إليها من جانب اجتماعي ، إذ على العامل أن يثق بمشرفة حتى يتمكن من إتباع سياساته وبالتالي التعلم أكثر من تطبيقها ، غير أن هذا الشكل من الثقة يندرج ضمن الثقة

التنظيمية كما بينه جيلبرت ولى بينغتانغ (Gilbert & Pmg Tang, 1998) والتي

يصعب تصور مساهمتها في توليد المعرفة الضمنية الأمن جانبها غير المباشر .

ركزت أبحاث أخرى على توليد المعرفة الضمنية ضمن الجماعات أو فرق العمل . فحسب هيثم على حجازي (2005 ، ص 83) ، تساهم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم بشكل كبير في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة . حيث تساهم الصداقات والعلاقات الاجتماعية الحميمة بين العاملين في نشوء نوع من الإيمان المتبادل بأمانتهم وإخلاصهم وهذا من شأنه أن يزيد من تفاعلهم التعاوني الذي يضمن تدفق سريع للمنظومات فيها بينهم وتراكم أسرع للمعرفة الضمنية . وتزداد ايجابية هذا التفاعل كما زادة ثقة العاملين بحسن نية بعضهم وبإيجابية سلوكياتهم وتصرفاتهم، وهذا بدوره إلى زيادة التقارب ورفع الاستعداد النفسي للعاملين للعلم بالممارسة إثناء العمل ، بالملاحظة وتقليد الآخرين و محاكاةهم من اجل اكتساب معارف جديد ، وتعتبر الثقة في الأخلاق هنا أساس نجاح العملية . لكن ، إذا شمل جو المنظمة انعدام الثقة ، فان عملية توليد المعرفة الضمنية تعرقل وتكبح ، لان الخوف من السخرية و الحذر سيمنع العاملين من التعلم والاستفادة من الآخرين من اجل اكتساب معارف جديدة . وكما ان توفر الثقة في قدرة ومهارة الزملاء تمنح العامل الراحة أكثر في التعامل معه والفرحة الكبيرة عند النجاح في الاستفادة منه من دون ملاحظاتهم وانتقاداتهم في شأنه أن يزيد استعداد العامل للتعلم منهم (Connell & Kelloway, 2000) ، والاستفادة من ملاحظاتهم وانتقاداتهم في تقييم مستوى أدائه مما يضمن زيادة اكتساب معارف جديدة ومن جهة أخرى زيادة تعميق أكثر فأكثر والانتقال من مستوى الثقة الفردية إلى مستوى الثقة العلائقية . هذه الأخيرة هي أساس الثقة غير المشروطة . لذلك ، فإذا لم تساهم الثقة بشكل مباشر في عملية الشركة المعرفية ، فان وجودها يدعم نجاح هذه العملية . وانطلاقاً من ذلك ، يمكننا اقتراح الفرضية التالية :

"تساهم الثقة في تنمية المعرفة الناتجة عن عملية الشركة المعرفية"

2- مساهمة الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي

إن تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة ، تقوم على أساس قدرة العاملين على فهم واستيعاب أفكارهم ومعارفهم الضمنية وتصورها في شكل ظاهر وصريح . وتعمل الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة على إحداث التقارب بينهم وجعل علاقات العمل ذات طابع اخوي وتعاوني ، وبجاد بيئة عمل تتميز بالتعاون والتشارك وتخلو من الصراعات والتنافس والخوف من الآخرين ، حيث يمكن أن يساهم هذا في خلق استعداد لدى العاملين ورغبة في التشارك و إخراج ما يملكونه من معارف ضمنية . بالإضافة إلى انه تساهم في جعل العاملين يتبادلون بعض النصائح التي تخص طريقة أداء العمل بشكل جيد ويناقشون آرائهم بحرية ، هذا ما يحثهم على التفكير والمساهمة في البحث عن الأفكار المبدعة كاقتراح تحسينات في عملية التصنيع والتشارك في تطوير هذه التحسينات وإثرائها . بالتالي فتبنى الثقة هنا على أساس قدرة الغير والاعتقاد بان لديهم معارف قيمة وخبرة من الممكن الاستفادة منها

فيتحفز العامل للمشاركة أكثر ، ويفتح المجال لتعلم والاستفادة من الملاحظات و تقبل الانتقادات البناءة . يمكن إن تبني الثقة في إطار التشارك بالمعرفة على إدراك التوجه الايجابي للموثوق فيه من دون انتهاج اي سلوكيات انتهازية تضر بالوثائق أو حتى الشك في سوء نيته فكلما ابرز الموثوق فيه حسن نيته كلما تقبل الوثائق آراءه وعمل على استخدام المعارف والأفكار الممنوحة له إيماناً منه بان الطرف المانع يتصرف بايجابية .

لذلك يوضح وانج وآخرون (Wang & al , 2006) انه مملا شك فيه ان الثقة هي مكون أساسي في إي نشاط لمشاركة بمرفق بين العاملين . ويوضح انه حينما يتواجد العاملون معا فان العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوفرة أيضا . ذلك انه داخل البيئة ذات الثقة العالية فان العاملين أكثر احتمالا لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة حيث يكون لديهم ميلا مسبقا للمشاركة المعرفة . وفي هذا السياق ، يذكر (Zsai&Ghoshal, 1998) بان الثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها ، ويضيف (Zahear& al, 1999) انها تخفض من تكلفة التبادل وتزيد من التعاون مع مصدر تلك المعرفة . انطلاقا من ذلك ، يمكننا اقتراح المفرضية التالية:

"تساهم الثقة في تنمية المعرفة الناتجة عن عملية الإخراج المعرفي"

3 - مساهمة الثقة في مرحلة المزج المعرفي

غالبا ما يتم تخزين المعرفة المزمزة في إطار نظم إدارة المعرفة وثائق برمجيات ... و ما يلاحظ في هذا المجال قلة الدراسات و إلا التي حاولت دراسة مدى مساهمة الثقة في مزج المعرفة ، إلا من مدى الثقة في جودة وقيمة Probst ; 2000 . et al . مخرجات نظم إدارة المعرفة ومدى الثقة في استخدامها (200 Jarvenpaa&Saples) بالتالي من الممكن اعتبارها كافية لتحديد

فعند مزج المعرفة ، يبحثان يثق حامل المعرفة في أن عميلة تخزين المعرفة المزمزة واستغلالها تتم بالطريقة المناسبة والمتفق عليها ، وان تكون المعارف محمية بحيث لا تستغل إلا من طرف من يخوي لهم بذلك . فالوصول إلى هذه الثقة غالبا ما تسبب مشكلة للموارد داخل المنظمة ، وحتى خارجها (العملاء) . وعلاوة على ذلك ، لمد يحتاج حامل المعرفة أن يثق أيضا في المنظمة ، بأنها ستضمن لهم أفضل استخدام لمعرفتهم المزمزة . كما أن ثقة العامل في مهارة زمانه في استعمال المعارف الظاهرة المتوفرة داخل المؤسسة كطرق استعمال التكنولوجيا ونظم المعلومات مثلا ومهارتهم في استغلال قواعد البيانات تجعله يتقبل كل المعارف والمهارات المقدمة له من طرفهم ويعمل على تقليد طريقة استعمالهم واستغلالهم لها ، ما يسمح له بان يولد من خلالها معارف ظاهرة جديدة أكثر وتعقيدا لتطوير نظم المعلومات المستعملة في المؤسسة وأيضا تحسين طرق العمل أو الوصول إلى إنتاج خدمة أو منتج جديد مثلا . انطلاقا من ذلك ، يمكننا اقتراح الفرضية التالية :

"تساهم الثقة في تنمية المعرفة الناتجة عن عملية المزج المعرفي"

4 - مساهمة الثقة في مرحلة الإدخال المعرفي

تساهم ثقة العامل في مهارة زملائه في سهولة تقبله للمعارف الظاهرة المقدمة من قبلهم واستعداده لاستخدامها وتطبيقها في عمله اليومي، فيتكرر بذلك استخدامها وتطبيقها لتصبح هذه المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية. كما أن ثقة مالك المعرفة في أخلاق زملائه واعتقاده بأنهم لن يستغلوا ما يقدمه لهم من مهارات وخبرات لصالحهم، تجعله يتشارك معهم في معارفه الظاهرة، وهذا ميوّدياً إلى توسيع المعرفة التي يمتلكونها ومن ثم تتم إعادة تشكيلها في عقولهم (هيثم علي حجازي، 2005، ص 84) في شكل معارف ضمنية. إضافة إلى ذلك فإن ثقة الإدارة في قدرات العاملين وتشجيعهم على التطبيق المستمر والاستعمال المتكرر لما تمتلكه المؤسسة من معارف ظاهرة وفي كل وقت، يساعدهم على فهم واستيعاب هذه المعارف وتعلم مهارات متنوعة واكتساب خبرات ومعارف ضمنية جديدة. انطلاقاً من ذلك، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم الثقة في تنمية المعرفة الناتجة عن عملية الإدخال المعرفي"

المحور الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل دراسة علاقة الثقة بتنمية معرفة العاملين يجب إتباع منهجية ملائمة، تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري و المفاهيمي المقترح وبين الدراسة المنجزة .

1 : المنهج المتبع

للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الإبعاد (abduction). فالمنهج الاستكشافي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم. وتطبيق أسلوب الإبعاد يجعل تصور الباحث. فهو يهدف إذا إلى المحاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة والتي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

2: تقنية البحث وأداة جمع البيانات

لقد اخترنا تقنية الدراسة الحالية لمؤسسة واحدة، وقد تم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي ولاية برج بوعريّيج، نظراً لطبيعة العمل في المستشفيات العامة والذي يتميز بالتعاون والتشارك في العمل والحضور و التواصل والاحتكاك المستمر والمباشر لجميع مستويات العملية، مما يجعله إطار مناسب لاستكشاف كيف تتم تنمية المعرفة فيه. وتما استعمال استمارة كأداة لجمع البيانات، اخترنا استمارة الاختيارات

المتعددة (questionnaires a choix multiples. QCM) والتي تستخدم في المسائل التي تتباين فيها الآراء. وقد تم تقسيم الاستثمار وفقا للمحاور التالية

المحور الأول: مساهمة الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية (واحتوى على 3 عبارات)،

المحور الأول: مساهمة الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية (واحتوى على 3 عبارات)،

المحور الثاني: مساهمة الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي (واحتوى على 2 عبارات)،

المحور الثالث: مساهمة الثقة في مرحلة المزج المعرفي (واحتوى على 2 عبارات)،

المحور الرابع: مساهمة الثقة في مرحلة الإدخال المعرفي (واحتوى على 2 عبارات)،

وقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية أو التكرارات النسبية،

- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة ،

- اختيار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية والثابت .

3: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموع المرضى العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بناني و المقدر عددهم ب 172 ممرض، وقد تم توزيع الاستثمار على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 60 ممرض والتي تمثل حوالي 35% من مجتمع الدراسة ككل .مع العلم أنه تم استرجاع جميع الاستثمارات ، نظرا للتوزيع والجمع المباشر للاستثمارات بعدا ملتها من طرف الباحثين.

4: صدق وثبات أداة القياس

- صدق أداة الدراسة

بعد تصميم الاستثمار وتصنيفها في صورتها الأولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، وآخرون من جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية ،وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم فقرات الاستثمار على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 82% ،وتبين من خلال

ذلك أن معظم العبارات جيدة، وتحمل صدقا جليا وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء هذه الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور.

- ثبات أداة الدراسة

قد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا A) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت A للإستبانة الكلية تساوي 71% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60 %)، كما أن قيمة A بالنسبة لكل محور على حده أعلى من النسبة المقبولة 60 %، و الجدول التالي يوضح كل من معاملات الثبات .

الجدول 1- نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المستغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	03	0,622
المحور الثاني	02	0,701
المحور الثالث	02	0,691
المحور الرابع	02	0,755
الإستبانة الكلية	09	0,712

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

المحور الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

1: تحليل الدراسة الميدانية

المحور الأول: مساهمة الثقة في مرحلة الأشركة المعرفية

تمثل الجداول 2، 3، 4 ملخص للنتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الثقة ومرحلة الأشركة المعرفية .

الجدول 2 : مساهمة الثقة المبنية على الأمانة في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		التفاعل الإيجابي	رفع الاستعداد	الاستفادة من	لا شيء مما

و التعاوني معه	المنافسة الإيجابية	النفسي لتعلم	سابق
لضمان تدفق	بينك وبينهم	ممارسات جديدة	
متواصل	لتطوير عملك	من ملاحظة	
للمعلومات		أداء زملائك	
		لوظائفهم	
24	15	21	0
النسبة	%40	%25	%35
ثقتك في إخلاص زملائك وسمعتهم الطبية تساعدك	التكرار		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (2) بأن نسبة 40% من إجابات أفراد العينة أكدوا أن العلاقات الجيدة بينهم والتي تنشأ كنتيجة منطقية لطبيعة النشاط الذي يفرض عليهم العمل معا وبشكل جماعي يوميا ولأوقات طويلة تسهل خلق نوع من التقارب الفكري والودي فيما بينهم ومن ثم تشوّث ثقة متبادلة بينهم ، من يضمن تدفق عفوي لأكثر قدر من المعلومات نظرا للقدرة على تقليدهم و محاكاتهم من قيود نفسية بما يضمن حسن استغلالها في مجال العمل و مساهمتها في زيادة استغلال مكتسباتهم في تطور عملهم ،من خلال تسابق كل فرد منهم لتحقيق السبق في تطور نفسه وزيادة مهارته الشخصية ومعارفه الضمنية بما يمكنه من التوظيف الجيد للمعلومات وتحسين أدائه الجيد بالإنجازات حقيقية، وهذا ما يخلق لدى كل فرد الرغبة في التعلم أكثر واكتساب أكبر قدر من المعارف و المهارات (35%).يركز أغلب أفراد العينة على إضافة بعد آخر أساسي ينتج عن تواجد علاقات حسنة فيما بينهم وهو التعلم من الملاحظة (25%)، فهذه العلاقات الحميمة تمكنهم من التعلم ممارسات مختلفة ومتنوعة، من خلال الملاحظة المباشرة وغير المقيدة لطرق أداء الزملاء للعمل، خاصة ذوي الخبرات الكبيرة ، مما يمكنهم من التعلم السريع لها وضمان حسن تطبيقها بالطريقة الصحيحة وفي مدة زمنية أقل مما تفرضه تطبيق إجراءات إدارية رسمية .

الجدول 3: مساهم الثقة المبنية على القدرة في مرحلة الشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار	الخيارات
النسبة	تتعلم منهم أثناء	فادرعلى تفهيم تقلد طرق لا شيء مما

أدائكم للعمل	عملك من	أدائهم للعمل	سبق		
19	17	13	11	ثقتك في مهارة	التكرار
%32	%28	%22	%18	زملائك في العمل	النسبية
				تجعلك	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة 32% من المرضى أكدوا أن ثقتهم في خبرة ومهارة زملائهم تجعلهم على احتكاك مستمر وتواصل الدائم ما لم يساعدهم على تشارك معهم في تجارب العمل ويكفل تعلمهم المتبادل أثناء العمل لطرق ومهارات أدائه. هذا ما يضمن إكتساب كل فرد منهم لمهارات شخصية ومعارف ضمنية جديدة، وخاصة من زملائهم الأكثر خبرة ومعرفة بالعمل. كما يؤكد المرضى المستجوبون أن تعلمهم من بعضهم أثناء العمل يساعد على جعل كل واحد منهم يقيم مستوى أدائه للعمل من خلال زملائه. ويزيد قدراته على مقارنة مهاراته ومعارفه بهم مما يدفعه بطريقة عفوية إلى محاولة تحسين مستواه وزيادة معارفه الضمنية ومهارته (28%). يضيف المرضى المستجوبون أن ثقتهم في مهارة زملائهم تجعل من التقليد نتيجة منطقية لذلك (22%) في احتكاك المستمر و التواصل بينهم يسهل على كل واحد منهم اكتساب مهارات ومعارف زملائه الشخصية من خلال تقليده لطرق عملهم ومحاولة ممارسة عمله بنفس مهارات أدائهم للعمل بدون إثارة حساسيات نفسية أو تأثير سلوك سيئ على الآخرين

الجدول 4: مساهم الثقة المبية على الأخلاق في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات
ثقتك في أخلاق زملائك تجعلك	التكرار النسبية	تلاحظهم لتتعلم منهم بكل حرية تتعلم منهم أثناء العمل تفضل العمل معهم لزيادة فرصتك للاستفادة منهم تقلد هم دون التفكير في احتمال رفضهم لذلك لا شيء مما سبق
13	11	27
9	0	15
%22	%18	%45
%0		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

في الجدول رقم 4، أكد 45 % من المرضى بأن الثقة في اخلاق زملائهم تشجعهم على الحوار الحر و تزيد من الإستعداد النفسي لكل منهم لتشارك مع بقية زملائه فيما يملكه من معارف و هذا ما يجعل كل ممرض يفضل العمل مع من تتوفر فيهم الثقة حتى يستفيد من التدفق الحر للمعلومات التي تساعد في أداء عمله بشكل متقن ، ويزيد من فرص اكتسابه لمعارف جديدة منهم .

فالعمل في محيط تسوده الثقة يجعل الممرضين على اتصال مستمر مما يساعدهم على الإستفادة من الملاحظة المباشرة الحرة لبعضهم (22 %) فيكتسبون قدرا من المعارف الضمنية التي تساعد في الفهم الجيد لعملهم وبالتالي أدائه بأحسن طرق . ويضيف أفراد العينة أن طبيعة العمل الذي يمارسونه والعمل مع الأوقات الطويلة من شأنها بينهم تقوي الثقة بينهم وتشجع التواصل الدائم وتقوي روابط المحبة بينهم ، الأمر الذي يجعلهم يتعلمون بسرعة وسهولة من بعضهم أثناء العمل ، ويحسن مستواهم ويطور مهاراتهم ويقدم خدماتهم للمرضى بأفضل جودة (18 %). فتوجه الممرضين للعمل مع من يثقون فيهم ليزودو من فرص اكتسابهم لمعارف جديدة وتعلم من إمكانية تقليدهم (15 %) الذي من شأنه نوع من الإحساس بالانتمى والتشارك في كل ما تملكه المجموعة ، مما يسمح لهم بمحاكاة وتقليد كل ممارسات والمهارات التي يمتلكها زملائهم من دون معارضتهم لذلك.

المحور الثاني : مساهمة الثقة في مرحلة الإخراج المعرفي

تمثل الجداول 5، 6 ملخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الثقة و مرحلة الإخراج المعرفي.

الجدول 5: مساهم الثقة المبنية على القدرة في مرحلة الإخراج المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		طرح أفكارك بكل حرية	التعلم منه والاستفادة من ملاحظاته وتقبل انتقاداته البناءة	التفكير والمساهمة في البحث معه عن الأفكار المبدعة	لا شيء مما سبق
ثقتك في قدرات زملائك والاعتقاد بأن لديهم معارف قيمة وخبرة من الممكن	التكرار 10 والنسبة 17%	26	22	2	
		43%	37%	3%	

					الاستفادة منها يحفزك على
--	--	--	--	--	--------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن أفراد العينة أكدوا أن قدرات ومهارة زملائهم تعتبر دافع أساسي للممرض لفتح الحوار المستمر معهم، والتعرف على مكتسباتهم والاستفادة منها، والتعلم من الملاحظات الموجهة له وتقبل الانتقادات (43%). هذا يفتح المجال لكل ممرض لطرح أفكاره بكل حرية وتطويرها (71%) وتعلم كيفية التفكير الإيجابي والمساهمة في تطوير قدراته على الإبداع واقتراح الحلول المبدعة (73%) من خلال تنمية ما يمتلكه من معارف ظاهرة بالاستفادة من ما تثيره هذه الحوارات من تساؤلات جديدة تجعله يحاول إيجاد إجابات باستخدام معارفه الضمنية، فيقوم بذلك بالمساهمة أكثر في تقديم المزيد من الاقتراحات. كما أن دخول الممرضين في حوار حر وبناء تحفز كل فرد منهم لإظهار ما يعرفه فيما يخص العمل من دون خوف أو إحراج أو تحسب من النقد رغبة في تحسين العمل.

الجدول 6: مساهم الثقة المبية على الأخلاق في مرحلة الإخراج المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			
		التصريح له بما تعرفه حول طريقة العمل	تقبل آرائه والاستخدام المباشر لمعارفه الممنوحة	المبادرة بتقديم أفكار تسهل عمله	لا شيء مما سبق
إدراكك بالتوجه الإيجابي	التكرار	18	17	19	6
لزميلك وحسن نيته في التعامل معك تدفعك إلى	النسبة %	30%	28%	32%	10%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات spss

من ملاحظة الجدول 6 نجد أن أفراد العينة أكدوا بأن الثقة المتبادلة بينهم والتي تجعل علاقات العمل ذات طابع أخوي وتعاوني تزيد من رغبتهم واستعدادهم لمساعدة بعضهم على طرح الأفكار والمبادرة بالمساعدة وقت الحاجة (32%). بما يمكنهم من أداء العمل بطريقة صحيحة. إضافة إلى ذلك فإن نشوء محيط يتميز بالثقة يخلق المحبة والتقارب بين الممرضين مما يجعلهم يتعاونون في الحالات التي يصعب فيها على أحدهم القيام بعمله بطريقة صحيحة وتبادل معارفهم من أجل تطوير العمل (30%). إضافة إلى ذلك، فإن الثقة بين الممرضين تدفعهم

للمبادرة بتفصيل إجراءات العمل وشرح ما يعرفونه عنه وبالمقابل الثقة فيما يقترحه غيرهم من آراء وتقبلها والسعي لتطبيقها المباشر (28).

المحور الثالث : مساهمة الثقة في مرحلة المزج المعرفي.

تمثل الجداول 7، 8، 9 ملخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الثقة و مرحلة المزج المعرفي

الجدول 7: مساهم الثقة المبية على القدرة في مرحلة المزج المعرفية

الخيارات				التكرار والنسبة	اسم العبارة
لا شيء مما سبق	المساهمة أكثر في حل مشاكل العمل واقترح جديد	الاستفادة من معارفك في تطوير إجراءات العمل	تزيد من طاقتك لاكتساب معارف جديدة		
0	14	19	27	التكرار	ثقتك بأن عملية تخزين المعرفة في المنظمة واستغلالها تتم بطريقة فعالة تجعلك
%0	%23	%32	%45	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات

من ملاحظة الجدول 7 أكدوا أفراد العينة المدروسة بأن الثقة في كون النظام والمنظمة يستقبلون أفكار العاملين ويستغلون كل فرص استغلالها من أجل الاستفادة منها يدفعهم للبحث عن إنتاج المزيد منها (45) والاستثمار في كل ما يمتلكونه من قدرات ومهارات من أجل تطوير العمل وتحسين ظروفه وتنميته بإيجابية (32). فوجود هذا الحافز يجعل العاملين يحسون بقيمة تواجدهم وأنهم عناصر فعالين يمكن الاعتماد عليهم، وهذا كاف لجعلهم يبادرون بتقديم النصائح والمساهمة في حل مشاكل التنظيم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها بطريقة جماعية بما يزيد في تطويرها ودفع المرضين لتوليد غيرها محاولة منهم لا بتكاثرتهم جديدة لأداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية (23). حيث يؤكد أفراد العينة بأن وجودهم في محيط بالنقاشات الجماعية والبناءة يزيد من الترابط والتفاعل الفكري بينهم ويحفز كل واحد منهم على استشارة الأفكار الخاصة به وإثراء النقاش وزيادة الفائدة المستخلصة منه .

الجدول 8: مساهم الثقة المبية على الأخلاق في مرحلة المزج المعرفية

الخيارات	التكرار	اسم العبارة
----------	---------	-------------

النسبة	تشارك غيرك في استعمالها	تتعلم منه كيفية استعمالها	تتعاون معه في تطوير طرق استعمالها	لا شيء مما سبق
استعمال المعارف الظاهرة المتوفرة داخل المؤسسة كطرق استعمال التكنولوجيا ونظم المعلومات مثل ومهارات في استغلالها	12	19	28	1
النسبة %	20%	13,67%	46,67%	2%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً مخرجات

من معطيات الجدول نجد أن أغلب أفراد العينة (46,67) أكدوا أن مهارتهم في استعمال التكنولوجيا المتوفرة واستغلالها في تطوير العمل تدفعهم إلى التعلم معاً على تطوير أساليب لزيادة كفاءتها وفعاليتها. فثقة الممرض في حسن تصرف زملائه و أخلاقهم تجعله يطلعهم على أحدث التكنولوجيا الموجودة في المستشفى ب معهم في استخدامها أثناء إجراء العمليات الجراحية وبالتالي يتعلمون كيفية استعمالها و يساهموا بذلك في تطوير شكل استعمالها (31, 67). بشكل أفضل وأكثر دقة. وهذا ما أكدوه كذلك من خلال قولهم بأن مشاركتهم في استعمال التجهيزات الحديثة أثناء العمليات الجراحية يؤدي إلى تعلمهم معاً طريقة استعمالها (20) بشكل آمن وسليم

المحور الرابع: مساهمة الثقة في مرحلة الإدخال المعرفي

تمثل الجداول 10, 11 ملخص للنتائج المتحصل عليها فيما يخص إجابات مختلف أفراد العينة واستجاباتهم لمختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين الثقة ومرحلة الإدخال المعرفي

الجدول 10 : مساهم الثقة المبية على القدرة في مرحلة الإدخال المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات
التعلم أكثر من خلال مزجها مع التجارب الماضية	زيادة التواصل مع الغير لاستيعاب ما يقدمونه من أفكار و استغلالها مستقبلاً	التعلم من الإنجازات المحققة والإستفادة منها في إنتاج الجديد
لا شيء مما سبق		

0	31	7	22	التكرار	ثقة الإدارة في قدراتك وقدرات زملائك وتشجيعكم على تطبيق المستمر والاستعمال المتكرر لما تمتلكه المؤسسة من معارف و في كل وقت، يساعدك على
%0	%51	%12	%37	النسبية %	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً مخرجات

الملاحظ أن النسبة الأكبر من حجم العينة والبالغة (51) يقرون بأن الثقة في قدرة العاملين على إبراز قيمة الإنجازات والنجاحات والحلول المقترحة لمشاكل التنظيم واستخدامهم للمعارف المتاحة في التنظيم تمكنهم من التعلم أكثر من خلال مزجها مع التجارب الماضية من أجل استغلالها في حل مشاكل العمل المستقبلية. هذا مايزيد من تكرار التواصل مع أصحاب القيمة وتوطيد العلاقات معهم أكثر من أجل ضمان تحديد مستمر للمخزون المعرفي وتراكم الخبرات والتجارب (37).

الجدول 11: مساهم الثقة المبية على الأخلاق في مرحلة الإدخال المعرفية

الخيارات			التكرار	اسم العبارة
لا شيء مما سبق	تحقيق إنجازات ذات قيمة ترفع مستوى أدائك	تعميق خبراتك بالاستفادة من تجاربهم	النسبة	
7	34	19	التكرار	يساهم تعاونك مع زملائك المخلصين في
%12	%56,66	%31,66	النسبية %	

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً مخرجات

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة (56,66) من أفراد العينة أكدت أن عملية التعاون مع الزملاء المخلصين يمكن من تعميق الخبرات من خلال الاستفادة من سرد التجارب السابقة التي حدثت في الأقسام المختلفة في

المستشفى التي جعلتهم يشعرون بواقعية هذه القصص وينصرون حدوثها فعلا، وهذا مايساعد على زيادة معارفهم الشخصية. كما يؤكد المرضون بأن تنمية معارفهم الشخصية نتيجة فهمهم واستيعابهم لتجارب العمل وقصص النجاح السابقة تساهم بشكل كبير في اكتسابهم لخبرات جديدة وتوظيفها في تحقيق إنجازات ترفع من مستوى ثقتهم بأنفسهم وتقوى تركيزهم (31.66) وتعلمهم ممارسات متنوعة تساعد في إتقان العمل والتطلع لأداء مهام جديدة في أقسام أخرى في المستشفى

أ . مناقشة النتائج

إن العلاقات الجيدة فيما بين العاملين تعتبر القاعدة الأساسية التي تسهل خلق نوع من التقارب الفكري والودي يتحول بتكرار العلاقة ومزجها بالأمانة والصدق إلى ثقة متبادلة، من شأنها أن تضمن تدفق عفوي لأكثر قدر من المعلومات و المعارف نظرا للقدرة عاى التقليد و المحاكاة في العمل دون قيود نفسية بما يضمن حسن إستغلالها في مجال العمل ومساهمتها في زيادة معرفتهم الباطنية .هذا التدفق في المعلومات والمعارف يعمل على تقوية التنافس الإيجابي بين العاملين الأمانة والمخلصين ويمكنهم من زيادة إستغلال مكتسباتهم في تطوير عملهم ،من خلال التسابق نحو تحقيق التميز في تطوير الذات وزيادة مهارتهم الشخصية ومعارفهم الضمنية بما يمكن من التوظيف الجيد للمعلومات وتحسين آدائهم الجيد بإنجازات الحقيقية. فالعلاقات الوظيفية تمكن العاملين من تعلم ممارسات مختلفة ومتنوعة من خلال الملاحظات المباشرة وغير المقيمة لطرق أداء الزملاء للعمل خاصة ذوي الخبرات الكبيرة مما يمكنهم من التعلم السريع لها وضمان حسن تطبيقها .

والثقة في خبرة ومهارة الزملاء تجعل العامل على إحتكاك مستمر وتواصل دائم معهم مما يساعدهم على التشارك في تجارب العمل ويكفل تعلم له المتبادل أثناء العمل لطرق ومهارات أدائهم ، كما تتيح له هذه الثقة فرصة لتقييم مستوى أدائه للعمل من خلال زملائهم خاصة الأكثر خبرة ومعرفة بالعمل منه وتزيد قدرته على مقارنة مهارته ومعارفه بهم مما يدفعه بطريقة عفوية إلى محاولة تحسين مستواه وزيادة معارفه الضمنية ومهارته.

كما أن الثقة في أخلاق الزملاء تشجع العامل على الحوار الحر وتزيد من استعداداته النفسي لتشارك فيما يمتلكونه من معارف ومعلومات تساعد في أداء عمله بشكل متقن وتزيد من فرص اكتسابه لمعارف جديدة. فالعمل في محيط تسوده الثقة من شأنه أن ينشأ نوع من الإحساس بالانتماء والتشارك في كل ماملكه المجموعة مما يسمح لهم بمحاكاة وتقليد كل الممارسات والمهارات التي يمتلكها الزملاء دون معارضتهم لذلك .

وتعتبر قدرات ومهارات الزملاء دافعا أساسيا للعامل لفتح الحوار المستمر معهم، والتعرف على مكتسباتهم والاستفادة منها والتعلم من الملاحظات الموجهة لهم وتقبل الإنتقادات، هذا يفتح المجال لطرح الأفكار وتطويرها

وتعلم كيفية التفكير الإيجابي والمساهمة في تطوير قدراته على الأبداع واقتراح الحلول المبدعة من خلال تنمية مايمتلكه من معارف ظاهرة بالإستفادة من ماثيره هذه الحوارات من تساؤلات جديدة تجعله يحاول إيجاد إجابات باستخدام معارفه الضمنية فيقوم بذلك بالمساهمة أكثر في تقديم المزيد من الإقتراحات فعلاقات العمل ذات الطابع الأخوي والتعاوني والتي تبنى على أساس حسن النية والأخلاق الحسنة تزيد من رغبة العاملين واستعدادهم لمساعدة بعضهم على طرح الأفكار والمبادرة بالمساعدة وقت الحاجة بما يمكنهم من أداء العمل بطريقة جيدة إضافة إلى ذلك فإن نشوء محيط يتميز بالثقة يخلق بالحببة والتقارب بين العاملين وتبادل معارف من أجل تطوير العمل.

هذه الثقة لا تتجسد فقط في العلاقات البينية التي تربط العاملين ببعض فحسب، بل تتعداها إلى الثقة في النظام والمنظمة. فإذا كانت المنظمة تستقبل أفكار العاملين وتستثمر في كل فرص استغلالها من اجل الإستفادة منها فإنها بذلك تدفعهم للبحث عن إنتاج المزيد منها واستغلال كل مايمتلكونه من قدرات ومهارات من أجل تطوير العمل. فوجود هذا الحافز يجعل العاملين يدركون قيمة تواجدهم وأنهم عناصر فاعلة يمكن الاعتماد عليها، وهذا كاف لجعلهم يبادرون بالمساهمة في حل مشاكل التنظيم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها بطريقة جماعية وبناءة بما يزيد من الترابط والتفاعل الفكري فيما بينهم يخفزههم على تطويرها ودفع العاملين لتوليد غيرها محاولة منهم لابتكار نظم جديدة لأداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية

كما تبرز الثقة أيضا في قدرة العاملين على تجسيد قيمة الإنجازات والنجاحات والحلول المقترحة لمشاكل التنظيم واستخدامهم للمعارف المتاحة. هذا ما يمكنهم من التعلم أكثر من خلال مزج هذه المعارف مع التجارب الماضية واستغلالها في حل مشاكل العمل المستقبلية. هذا المزج يمكن أن يكون أكثر فعالية إذا ما تم في إطار التعاون مع الزملاء المخلصين، بحيث يمكن ذلك من تعميق الخبرات من خلال الاستفادة من سرد التجارب وقصص النجاح السابقة وبالتالي زيادة معارفهم الشخصية.

بالتالي فالثقة على أشكالها، سواء المبنية على أساس القدرة الأمانة أو الأخلاق تساهم بفعالية في تنمية معرفة العاملين من خلال تأثيرها على مرحلة الشركة، الإخراج المزج والإدخال المعرفية .

- 1- أديب العمري وإبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر: دراسة نظرية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول :إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ،الأردن ،16-18 أبريل 2007.
- 2- حسين حريمور شاد الساعد، لثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني، المؤتمر العلمي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية،الأردن، 27/28 أبريل ، 2005 .
- 3 - زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الثالثة،اليازور العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 4- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة :المفاهيم،النظم و التقنيات، دار المناهج للطبع و التوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ، 2007.
- 5- سلطان كرملي، إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية الأولى، عمان ،الأردن ، 2005
- 6- سيد محمد جاد الرب ،جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري ،مصر، 2008.
- 7- عامر علي حسين العطري إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء)، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن، العدد 2010.
- 8- عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة مركز الخبرات المهنية للإدارة: مميك ،القاهرة ،مصر ، 2007 .
- 9-عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول، إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ،الأردن، 26-28، أبريل 2004.
- 10- ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية و الأزهر)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ،فلسطين 2010 .

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

12- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

13- Usoro A ; & al . (2007), Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of practice, N5.

14- Ben Amor H. (2004), LE Role de la confiance dans LE management des connaissances – Cas des communautés de pratique chez Schneider ELectris, Communication presentee lors de l Assemblée generale de la CIDEGEF (ConFerense Internationale des Dirigeants Dirigeants des institutions dEnseignement)superieur et recherche de gestion d'experssion francaise)

15- blomqvist K. (2002), partnering the dynamic environment: The role of trust in assymmetric technology partnership formation, thesis for the degree of doctor of science (economics and business administration), lappeenranta university of technology, lappeenranta finland.

16-Perret C. (2009), coopération et confiance dans la nuclie d'entreprises en algérie, note de recherches, IREGÉ, Université de savoie.