

MÂAREF

Revue académique

معارف

مجلة علمية محكمة

تصدر عن جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة (UAMOB)

قسم: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

partie: **Sciences Economiques commerciaux et des sciences de gestion**

Numéro : 19
Décembre 2015
10^{ème} Année

العدد: التاسع عشر
شهر: ديسمبر 2015
السنة العاشرة

PRÉSIDENT D' HONNEUR:

Pr. Kamel BADDARI

DIRECTEUR de Publication:

Pr. Rachid BOUKSANI

Rédacteur en chef:

pr. Ahmed DJEMIL

Membres du comité de Rédaction:

Dr.FEREJ Chaabane

Dr.FERRAH Rachid

Dr.ALAM Athmane

Dr.OIAIL Miloud

Dr.OUKIL Rabah

Secrétaire de rédaction

Dr.BOUSBANE Tassadit

الرئيس الشرفي :

أ.د.كمال بداري

المدير مسؤول النشر :

أ.د. رشيد بوكساني

رئيس التحرير :

أ.د. أحمد جميل

أعضاء هيئة التحرير :

د. فرج شعبان

د.فراح رشيد

د. علام عثمان

د. وعيل ميلود

د. أوكيل رباح

أمانة التحرير :

د. بوسبعين تسعديت

Depot Legal :	1369-2006	الإيداع القانوني :
ISSN :	1112-7007	ر.د.م.د.د :

☎ : 026934222

☎ : 026934222

bouira.dz _ www.univ

Revue.eco.maaref@gmail.com

www.facebook.com/revue.maaref

موقع الجامعة على الانترنت :

البريد الإلكتروني لرئيس التحرير :

صفحة المجلة على الفايسبوك :

جامعة أكلي محند أولحاج

البويرة. الجزائر

Université Akli Mohand Oulhadj (UAMOB)

BOUIRA ALGERIE



معايير النشر في المجلة:

يشترط في البحوث والمقالات التي تنشر في مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية ما يأتي:

- 1- أن يكون البحث مبتكراً أو أصيلاً ، ويشكل إضافة نوعية في الاقتصاد .
- 2- أن تتوفر فيه الأصالة والعمق وصحة الأسلوب .
- 3 - أن يلتزم بالقيم الإنسانية وبمعايير البحث العلمي وبخاصة ما يلي:
 - أ - الابتعاد عن التجريح والتعريض بالآخرين .
 - ب - مراعاة المنهجية العلمية .
 - ج - كتابة الهوامش (بخط حجم 12 بالنسبة للعربية و حجم 10 بالنسبة للإنجليزية) إما أسفل النص في نفس الصفحة ، أو في آخر المقال ، مستقلة عن قائمة المصادر والمراجع .
 - د - إعداد قائمة بمصادر البحث ومراجعته.
- 4- أن تكون مكملات البحث من خرائط أو جداول في صورتها الأصلية .
- 5- أن تقدم سيرة ذاتية للباحث في ورقة مستقلة عن البحث .
- 6- المجلة مفتوحة لنشر البحوث الاقتصادية لكافة الأساتذة و الباحثين من الجزائر و خارجها شريطة أن لا يكون قد سبق نشره.
- 7- عدد كلمات البحوث النظرية بين 3000 و 5000 كلمة حسب المقاييس الدولية ، أي (بين 10-20 صفحة بمعدل 300 كلمة / صفحة) فيرجى التقيد بذلك .
- 8- ترفق بالبحث ملخصات باللغات الثلاث (العربية والفرنسية والانجليزية) بما لا يتجاوز صفحة لكل لغة .
- 9- أن يكون نص المداخلة خالياً من أي خطأ لغوي أو مطبعي ، و أن يكون قد تم إمراره على المدقق اللغوي و النحوي قبل إرساله إلى المجلة.
- 10- تخضع البحوث للتقويم العلمي واللغوي من طرف باحثين من جامعات جزائرية وأجنبية ويعلم الباحث بالنتيجة ، كما أنها تخزن في أرشيف المجلة ، ولا ترجع لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- 11- تعبر البحوث عن آراء كتابها وحدهم ، فهم المسؤولون عن صحة المعلومات وأصالتها ، و التوصيات و الآراء التي يعبر عنها الباحثون لا تلزم سوى أصحابها.
- 12- تكتب المقالات بالـWORD على ورق A4 و بخط Traditional Arabic بحجم 16 باللغة العربية ، وبخط Times New Roman بحجم 12 للمداخلات باللغة الأجنبية ، و بالأبعاد 20 سم على كامل الاتجاهات.
- 13- أن يقدم لإدارة المجلة مطبوعاً على الورق ومخزناً في قرص مدمج CD أو في وسيلة من وسائل استقباله في جهاز الحاسوب .
- 14- على صاحب المقال متابعة سير عملية نشر مقاله ، و نبه أنكل مقال يخالف شروط النشر لن يقبل.
- 15- يمكن إرسال البحوث عن طريق بريد رئيس التحرير: Revue.eco.maaref@gmail.com

القواعد الروتينية كآليات لإنشاء، استخدام وخزن المعرفة

أ. / شعبان محمد¹

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح الأهمية التي تنطوي عليها القواعد الروتينية في المنظمة. و ذلك لكونها آليات لإنشاء، تطبيق و تخزين المعرفة التنظيمية ؛ إلا أن الطبيعة التلقائية و اللاواعية لغالبية القواعد الروتينية تطرح تساؤل حول كيفية إدارة المعارف المحتواة في هذه القواعد. خاصة إذا اقتضى الأمر تعديل أو إلغاء معرفة معينة ضمن قاعدة روتينية قيد العمل. بالإضافة إلى إشكالية نقل المعرفة المتضمنة في هذه القواعد داخل المنظمة، و مخاطر وقوعها في يد المنافسين. تتناول هذه الدراسة طبيعة القواعد الروتينية، مستعرضة بعض الطرق التي يمكن أن تُدار بها هذه القواعد. و ذلك بهدف الإسهام في تحقيق إدارة كفؤة و فعالة للمعرفة التنظيمية. نعتد في دراستنا بشكل أساسي على المنهج التحليلي لما ورد من كتابات متخصصة في مجال إدارة المعرفة و الروتين التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القواعد الروتينية- إنشاء المعرفة – استخدام المعرفة –خزن المعرفة .

A Theoretical Framework of Organizational Routines as Mechanisms of Knowledge Creation, Use and Storage

Abstract:

This study aims at clarifying the importance of routines/ recurrent rules in any given organization, for the said recurrent rules are meant to create, store the organizational knowledge, nonetheless, the spontaneous and unconscious nature of almost these rules raises a couple of topics on:

- The management of knowledge comprised into these rules, especially when there is a need to amend or delete a knowledge contained into a recurrent rule in process of implementation.
- The transfer of knowledge included in these recurrent rules exposes it to an unintended sharing, to the point to end up into competitors hands.

Through this paper, we try also to show some scientific methods to deal with routines in organization in order to guarantee an efficient and effective management for the organizational knowledge. In doing so, we referred to various specialized publications in the domain of knowledge Management and organizational routines, using the analysis approach.

Key Words: Organizational Routine- Knowledge Creation- Knowledge Storing

¹ أستاذ مساعد (أ)- جامعة بومرداس، الجزائر chaabanemohamed2007@yahoo.fr

المقدمة:

يكاد يُجمع الباحثون في مجال الإدارة على تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين، هما: المعرفة الصريحة ؛ التي يُمكن التعبير عنها باللغة، الرموز، أشكال التعبير الرياضية كالمعادلات و الأدلة و الكتابات المختلفة. و التي تتجسد في المستندات و قواعد البيانات. كما تتميز المعرفة الصريحة بسهولة نقلها.

أما النوع الثاني من المعرفة ، يتمثل في المعرفة الضمنية، والتي يتم اختزانها في عقول أصحابها، بطريقة غير واعية من خلال تفاعلات روتينية، كما أن استخدامها يتم بطريقة لاشعورية. وعليه؛ فإن الأصناف المختلفة من المعرفة تتطلب أصنافا مختلفة من العمليات الإدارية، لتحقيق أقصى درجات النجاح للمنظمة. فنجد أن المعرفة التي تُضمَر في تفاعلات الأفراد داخل المنظمة هي عادة الأكثر إشكالا بالنسبة للإدارة ؛ وذلك لصعوبة ترميزها وإدارتها بصورة مباشرة. وتُسمى هذه التفاعلات بالقواعد الروتينية، ومن خلال تطبيقها تُخلق وتُستخدم وتُخزن معرفة تنظيمية يمكن استعمالها بصورة متكررة في المستقبل. و عليه؛ فإن إدارة المنظمة تجد نفسها مجبرة للتعامل مع هذا الرصيد المعرفي المخزون في شكل قواعد روتينية.

أولا: إشكالية البحث

يعتبر موضوع ادارة القواعد الروتينية في المنظمة بحاجة الى تأطير معرفي و توجه فلسفي و تشخيص اداركي. و ذلك بهدف ازالة ما يكتنفه من غموض و خلط و تحجيم لأهمية محتوى القواعد الروتينية من المعرفة التنظيمية في كثير من الاحيان. و عليه؛ يمكن تلخيص اشكالية هذه الدراسة في سؤال رئيسي و مجموعة من الاسئلة الفرعية.

التساؤل الرئيسي : في ظل الطبيعة اللاوعية للقواعد الروتينية، كيف تتمكن المنظمة من ادارة المعرفة التنظيمية المحتواة داخل هذه القواعد الروتينية بطريقة كفؤة و فعالة؟ و بهدف الاجابة عن التساؤل الرئيسي لدراستنا، نحاول تفصيله في اسئلة فرعية، نستعرضها كما يلي:

الأسئلة الفرعية:

- أ - ما هي طبيعة القواعد الروتينية في المنظمة؟ و ما هي علاقتها بالمعرفة التنظيمية؟
- ب - ما هي أنواع القواعد الروتينية في المنظمة؟
- ج - كيف يتم إسهام القواعد الروتينية في إنشاء استخدام و تخزين المعرفة التنظيمية؟
- د - كيف يتم حماية إدارة القواعد الروتينية، و منه المعرفة المحتواة ضمنها من تقليد المنافسين دون الاضرار بعملية الاستغلال و التطوير المستمر لهذه القواعد لصالح المنظمة؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

تمثل عملية اكتساب القواعد الروتينية مصدر من مصادر قوة المنظمة. و ذلك راجع إلى ما تحتويه هذه القواعد من معارف تنظيمية، تحوي بدورها أهم أسرار أداء المهام داخل المنظمة. نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية القواعد

الروتينية في المنظمة للأكاديميين و الممارسين على حد سواء. و ذلك من خلال الإشارة إلى كيفية إدارة هذه القواعد من قبل المنظمة بطريقة كفؤة و فعالة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بين أهمها نذكر:

- 1- محاولة تقديم إطار مفاهيمي خاص بالقواعد الروتينية، يشمل خصائصها، أنواعها و علاقتها مع المعرفة التنظيمية؛
- 2- محاول توجيه إدارة المنظمة للاهتمام بإدارة المعارف الموجودة ضمن القواعد الروتينية. حيث تتطلب هذه العملية مراعاة خاصة للسمات المميزة التي تمتلكها هذه القواعد؛
- 3- توضيح العلاقة بين القواعد الروتينية وعمليات إنشاء، تطبيق و تخزين المعرفة التنظيمية؛
- 4- التعرف على اساليب تخزين القواعد الروتينية الهادفة الى حماية المعرفة التنظيمية من تقليد المنافسة؛
- 5- تمكين المدراء و متخذي القرار في المنظمات من تحصيل الفهم الكامل حول استحداث واستخدام أنواع مختلفة من القواعد الروتينية. و منه ادارتها بطريقة مثلى الى جانب المعرفة التنظيمية.

رابعا: منهج و خطة البحث:

إن البحث ذو مهمة نظرية أساسا، لذلك اعتمد الباحث على إجراء مسح وثائقي لعدد من الدراسات التي أعدت من طرف باحثين و مختصين، في مجال الروتين التنظيمي و إدارة الأصول المعرفية. و ذلك بهدف تغطية خطة البحث المكونة من شقين أساسيين:

حيث يهدف الشق الأول إلى تقديم عرض نظري لمفهوم القواعد الروتينية في المنظمة يتضمن بالأساس مفهوم القواعد الروتينية، خصائصها و انواعها. بالإضافة الى توضيح علاقتها بالمعرفة التنظيمية.

أما الشق الثاني ينفرد بدراسة سبل إدارة القواعد الروتينية في المنظمة بطريقة كفؤة و فعالة. و ذلك يتم من خلال طرح أربعة أسئلة حول إدارة هذه القواعد. و محاولة الإجابة عنها بالاعتماد على آراء مختصين في مجال إدارة المعرفة.

المحور الأول: الإطار النظري للبحث

أولا: مفهوم القواعد الروتينية في المنظمات :

يُنظر الى القواعد الروتينية على انها تمثل كم معتبر من العمل الذي يُنجز في المنظمات¹. ويمكن ان تُطبق هذه القواعد على المستوى الفردي، بين مجموعات من العاملين، على مستوى المنظمة ككل و بين المنظمات. وتكون للقواعد التي تطبقها المنظمات بصورة روتينية أثناء عملها آثار جانبية ايجابية تتمثل في خلق معلومات ومعارف يمكن ان تساعد في تطوير موارد وقدرات جديدة¹.

¹ Feldman, M.S., and B.T. Pentland, 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. Administrative Science Quarterly 48, P102.

كما انه يمكن الاشارة الى مفهوم مختصر وشامل للقاعدة الروتينية وفقا لما كتبه Cohen²، حيث أشار بأن "القاعدة الروتينية هي قدرة قابلة للتطبيق بصورة متكررة في سياق تعلّمته المنظمة ردا على ضغوط معينة".

ومن الأسباب التي تدفع الافراد والمجموعات الى الاعتماد على سلوكيات مسبقة(قواعد روتينية) لتوجيه سلوكيات لاحقة، يعود بالدرجة الأولى إلى عوامل نفسية مهمة، يتمثل أبرزها؛ فيما يلي:

السبب الأول: الابتعاد عن المعروف الى المجهول يُعد عملا محفوفًا بالمخاطر بالنسبة للإنسان³. وعليه؛ كثيرا ما يُجنّب السلوكيات الجديدة كلما امكن ذلك، وخاصة عندما توفر السلوكيات القديمة بديلا مقبولا عنها. ويتيح هذا السلوك المرضي تحقيق تقدم كاف في نشاط معين من دون بذل مجهود استثنائي، قد يكون معقدا لتنفيذ العملية بالطريقة المثلى⁴. ويدفع هذا الميل العام الى الاعتماد على المخزون المتوفر من السلوكيات المعروفة الى استحداث قواعد روتينية والحفاظ عليها. بل اتضح ان القواعد الروتينية تُستخدم حتى في حالة وجود بدائل أعلى كفاءة وأكثر فاعلية⁵؛ و حتى انه في بعض الحالات يتم الاعتماد على القواعد الروتينية اعتمادا يتجاوز تطبيقاتها المناسبة والمثلى. فان الفشل الواضح في استخدام قاعدة من هذه القواعد، يزيد من احتمالات التوجه الى اختيار معالجات جديدة في المحاولات المستقبلية.

السبب الثاني: في كثير من الحالات يكون الإنسان مدركا بطريقة لاوعية ما يقوم به؛ و هذا ما يعزز اعتماد الأفراد على السلوك الروتيني⁶. وعندما يكون الادراك الواعي متدنيا تقل احتمالات قيام الأفراد بتحليل الموقف تحليلا فاعلا وإيجاد خيار أمثل لمعالجة الموقف⁷. وعلى سبيل المثال؛ عندما يكون السلوك القديم منتجا؛ فانه يمكن ان يؤثر في نشوء سلوك لاحق مستقبلي بصورة تلقائية.

تقدم القواعد الروتينية أداء متكررا. وعليه؛ يمكن أن توصف بأنها أدوات لاستخدام المعرفة التنظيمية وخرزها⁸. وعندما يستدعي موقف ما تحريك قاعدة روتينية محددة؛ فان هذه القاعدة تطلق جملة افعال استُخدمت في السابق. إذ تكون هذه الأفعال مخزونة نتيجة الاستخدام السابق؛ ولذلك تكون متاحة للاستخدام اللاحق في أوضاع مماثلة.

¹ Itami, H., and T. Numagami, 1992. Dynamic Interaction Between Strategy and Technology. Strategic Management Journal 13: 119–135, P.120

² Cohen, M.D et al.,1996. Routines and Other recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary research issues. Industrial & Corporate Change 5(3): 653–698, P 683.

³ Von Krogh, G., K. Ichijo, and I. Nonaka, 2000. Enabling Knowledge Creation . New York: Oxford University Press, p110-112.

⁴ March, J.G., and H.A. Simon, 1958. Organizations . New York: Wiley, p.158-160.

⁵ Cohen, M.D., and P. Bacdayan, 1994. Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. Organization Science 5(4): 554–568, P. 558-562

⁶ Ibid.,P.564

⁷ Whittington, R, 1988. Environmental Structure and Theories of Strategic Choice. Journal of Management Studies 25(6): 521–536, P.532.

⁸ Cyert, R.M., and J.G. March, 1963, A behavioral Theory of the Firm, second edition1992, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, P.19-21

تربط التصرفات التنظيمية و المعرفة علاقة متبادلة¹ ، تؤثر كل واحدة في الأخرى تأثيرا مستمر. وعليه؛ فان القواعد الروتينية تعتبر تجسيد لعملية التعلم، من خلال الأداء الجيد داخل المنظمة². وحين تكتسب المنظمة خبرة في موقف من المواقف، فإن هذه الخبرة يتم استدعاؤها كلما دعت الحاجة اليها في اتمام مهمات اخرى. وبمرور الوقت تصبح الأفعال المرتبطة بالمهمة اكثر ترابطا وتنميطا، بإرسائها في قواعد روتينية؛ كما يطلق كل من Nelson & Winter تشبيها مجازيا للقواعد الروتينية في المنظمة بأنها جينات المنظمة³. ويمكن ان تصبح بعض هذه القواعد قواعد تلقائية، بعد تطبيقها مرات عديدة. ويمكن ان تسفر المعرفة التي تترسخ في هذه القواعد عن سلوكيات تنظيمية منتجة. لا يمكن لفرد أو مجموعة افراد في المنظمة أن يحددوا طابعها بصورة تامة⁴.

يمكن النظر إلى الأفعال التي تُكوّن جزء من القاعدة المتبعة على انها افعال مخزونة، ومتاحة تلقائيا حين تستدعي متطلبات التعامل مع موقف معين استحضارها⁵. ويمكن ان تكون متطلبات التعامل موجودة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. وهكذا تصبح معرفة الطريقة التي يتعين التعامل بها مع موقف محدد مخزونة ضمن مجموعة أفعال، تكون متاحة عند الحاجة. وفي البداية يمكن بناء هذه الافعال بناء واعيا مع تباين شكل استخدامها. ولكن بمرور الزمن ومن خلال تطبيق القاعدة المتبعة تطبيقا متواترا تصبح عناصر هذه القاعدة تلقائية، ثابتة وضمنية بصورة متزايدة. وعندما تحتاج المنظمة إلى استخدام المعرفة المضمرّة في القاعدة المتبعة ؛ فإنها تصبح متاحة تلقائيا، من خلال تطبيق القاعدة. ولكنها تبقى مخزونة وصالحة للاستعمال اللاحق، ما دامت القاعدة تُطبق بصورة متواترة للحفاظ على تلقائيتها.

ولكن من المحتمل ألا تكون المعرفة المضمرّة في القاعدة المتبعة (خاصة القواعد التلقائية) متاحة من وجهة النظر المعرفية؛ إلا من خلال استخدامها. وكثيرا ما يعطي التفكير الواعي صورة غير دقيقة أو ناقصة عن هذه القواعد الروتينية. وعليه؛ يكون التشابه بالمعرفة الضمنية موجودا، من وجهة النظر القائلة ان المعرفة الضمنية قابلة للتطبيق، لكنها ليست قابلة للتقنين. ويتعين ان تشمل أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة، على إدارة القواعد الروتينية؛ لضخامة حجم المعرفة المحتواة ضمن هذه القواعد⁶، و كونها تمثل القلب النابض لعمل الكثير من المنظمات. ومن بين القضايا المرتبطة أيضا بموضوع الروتين التنظيمي، التنظيمي،

¹ Smith, H.A., J.D. McKeen, and S. Singh, 2006. Making Knowledge Work: Five principles for actionoriented knowledge management. Knowledge Management Research & Practice 4, P.120.

² Cohen, M.D. 1991. Individual learning and Organizational routine: Emerging connections. Organization Science 2(1), P.137.

³ Nelson, R., and S. Winter, 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change . Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, p.99,112

⁴ Badaracco, J.L, 1991. The knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances . Boston,MA: Harvard Business School Press,p23-25.

⁵ Cohen, M.D., and P. Bacdayan, Op.Cit.,P.565.

⁶ Nelson, R., and S. Winter, Op.Cit.,P.60-62.

انه كثيرا ما لا يكون هناك مسئول عن العديد من هذه القواعد¹. وعليه؛ و بهدف إدارة القواعد المتبعة إدارة فاعلة، من الضروري أن نفهم كيف تُستنبط هذه القواعد، كيف تُطبق وكيف تُخزن.

ثانيا: تصنيف القواعد الروتينية:

يمكن تصنيف القواعد الروتينية الى قواعد روتينية رسمية، و اخرى غير رسمية. ومن الناحية العملية ؛ فان منتسبي المنظمة يمكن ان يخططوا مسبقا لأفعال محدّدة، يعتقدون أنها ستتيح انجاز مهمة معينة. وبخلافه فان منتسبي المنظمة، يمكن ان يكونوا مبدعين ويتعاملوا مع قضايا العمل حين تواجههم دون تخطيط مسبق. ويمكن للمقاربتين على السواء ان تسفرا عن تحول الأفعال الى قواعد روتينية، يتبعها منتسبوا المنظمة.

يمكن ان تكون القواعد المتبعة ثابتة، كما يمكن ان تتطور بمرور الوقت². ويجري تطوير بعض القواعد تطورا واعيا، وترسيخها في المنظمة، لإنجاز مهمة ما بصورة اكثر فاعلية من السابق. ومن الأمثلة على هذا النوع من القواعد الروتينية، ما يحدث عندما يملئ مدير مبيعات في وكالة لبيع السيارات الخطوات التي يتعين اتخاذها حين يتفاوض البائع مع الزبون. إذ قد تكون الخطوة الأولى تقديم لائحة الأسعار الى الزبون. وإذا وافق الزبون على السعر تُعقد الصفقة، وإذا قدم الزبون عرضا مغايرا، يتعين على البائع ان يعود الى مدير المبيعات للتشاور معه، بشأن قبول العرض أو تقديم عرض بديل. ويمكن اتباع هذه الخطوات الى ان يتفق الطرفان على سعر مقبول للطرفين، او يغادر الزبون دون اتفاق. وتعتمد وكالات بيع كثيرة الى زج مدير المبيعات للتعامل بصورة مباشرة مع الموقف إذا استمر التفاوض فترة طويلة أو بدا الزبون منزعجا أو مستعدا للمغادرة. وهناك العديد من العناصر الصغيرة التي تشكل القاعدة الروتينية المتبعة. و من خلال اللجوء الى هذه القاعدة و ممارستها كلما أراد زبون ان يتنازع سلعة ستؤدي الى ترسيخها وثباتها.

كما يمكن استحداث القواعد بصورة غير رسمية. من خلال تلك القواعد التي تخلق نفسها بنفسها. حيث ؛ ينشأ هذا النوع من القواعد بمرور الوقت، وبحكم الضرورة أو عَرَضاً، وليس بقرار مُلزم. وقد يكون وجود هذه القواعد غير معروفا؛ حتى لبعض المشاركين في تطبيقها. وبذا تكون القواعد غير الرسمية أصعب على الفهم. ومنه؛ أصعب على إدارتها من القواعد الرسمية. فعلى سبيل المثال ؛ عندما يحاول ممثل قسم خدمة الزبائن في شركة برمجيات ان يساعد زبائن في حل مشاكل برمجية. فانه ؛ قد يلاحظ ان الزبائن الذين يتصلون في ساعة مبكرة من الصباح، يكونون شديدي الانزعاج، لأنهم لم يتمكنوا من حل مشكلتهم خلال الليل. وقد يجد ممثل قسم خدمة الزبائن ان اقتطاع ما يلزم من الوقت للعمل على تهدئة هؤلاء الزبائن، يبدو عملا مجديا. ويكون الزبائن راضين في نهاية الاتصال. وقد يجد ممثل قسم خدمة الزبائن ايضا ان الزبائن الذين يتصلون قبيل

¹ Sparrow, J, 1998. Knowledge in Organizations . London: Sage, P.30-35.

² Howard-Grenville, J.A, 2005, The Persistence of Flexible Organizational Routines: The role of Agency and Organizational context. Organization Science 16(6), P.622-625.

انتهاء الدوام يكونون في عجلة كبيرة ليتمكنوا من حل المشكلة، والعودة الى بيوتهم في نهاية اليوم. وعليه؛ وفقا لهذه الحالة فان معالجة المشكلة فوراً أجدى بكثير من قضاء الوقت في تهدئة الزبون. هذا ما يجعل ممثل قسم خدمة الزبائن يغير طريقته في

التعامل مع اقتراب يوم العمل من نهايته. ويكتشف ان هذه المقاربة عموماً مجدية للغاية. ولعل هذه المقاربة تطلبت من ممثل قسم خدمة الزبائن شهوراً أو سنوات من العمل على تطويرها. وعند إشراك أفراد متعددين في ممارسة هذه القاعدة. فان التفاعلات غير الرسمية التي تحدث بينهم، يمكن أن تؤدي إلى زيادة في المعرفة الضمنية¹، دون إدراك واع بتفاصيل المعرفة التي تتضمنها هذه القاعدة. و من بين اهم ما يميز القاعدة الروتينية الرسمية عن القاعدة غير رسمية هو نوع الإدراك. حيث تتميز القاعدة الروتينية الرسمية بادراك واعى من طرف صاحبها، بالمقابل تتميز القاعدة الروتينية غير رسمية بادراك غير واعى، الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): العلاقة بين القواعد الروتينية و نوع الإدراك



المصدر : من إعداد الباحث

ومن المؤكد انه عندما تتغير بيئة العمل، يمكن لهذه القواعد ان تتطور لتصبح أكثر تجاوبا مع التغيرات². وعلى سبيل المثال ؛ إذا واجهت وكالة بيع السيارات ضغوطاً من الزبائن، لكي تصبح وكالة ذات اسعار موحدة. فقد يتعين تغيير القاعدة المتبعة في عملية البيع تغييراً جذرياً. وفي هذه الحالة، قد لا يكون لدى البائع أي سبب للذهاب الى مدير المبيعات إلا من أجل ابرام الصفقة. إذ لم تعد هناك مفاوضات بشأن السعر. وفي شركة البرمجيات قد يبدأ زبائن بعيدون من مناطق ذات اوقات محلية مختلفة جداً، الاتصال بقسم خدمة الزبائن. وقد يتصل هؤلاء الزبائن في بداية مناوبة العمل، ولكن في منطقتهم يقتربون من نهاية يوم عملهم في الواقع. وبخلافه قد يكون بعض الزبائن في بداية يوم عملهم حين يكون ممثل قسم خدمة الزبائن في نهاية

¹ Schulze, A., and M. Hoegl, 2006. Knowledge Creation in New Product Development Projects. Journal of Management 32(2), P.218.

² Howard-Grenville, Op.Cit., P.630-634.

مناوبة عمله. ولإرضاء هؤلاء الزبائن على نحو أفضل يستطيع ممثل قسم خدمة الزبائن ان يحدد اماكن مختلف الزبائن الذين يتصلون به، لكي يفهم على نحو افضل انواع الضغوط الزمنية التي تواجه هؤلاء الزبائن.

ثالثا: القواعد الروتينية بين الاستغلال و التخزين

1-تفعيل القواعد الروتينية

يمكن تفعيل القواعد الروتينية تفعيلا واعيا أو تلقائيا. وتعطي كل عملية تفعيل نتائج مختلفة. وكما سبق ذكره ؛ فان بعض القواعد تُطبق تلقائيا، بحكم بيئة العمل فيما يختار منتسبو المنظمة قواعد اخرى اختيارا واعيا لتشغيلها. والقواعد التلقائية (غير الرسمية)، بحكم طبيعتها، لا تتطلب أي تفكير واعى لكي تبدأ عملها¹. وتُطبق هذه القواعد تطبيقا حسنا على العموم، ولا يثير البدء بتشغيلها انتباها يذكر. ومن جهة أخرى، فان القواعد التي تُفَعَّل تفعيلا واعيا، تتطلب قدرا أكبر من الادراك البشري، ومن تحليل البيئة المحيطة قبل تفعيل القاعدة. ويكون هناك خيار واع في هذا النوع من القواعد. ورغم ضرورة النوعين لنجاح المنظمة في غالبية البيئات ؛ فان نتائج تطبيقهما يمكن ان تكون شديدة الاختلاف.

وعلى سبيل المثال ان القواعد الروتينية غير الرسمية-التلقائية- تميل الى ان تكون غير قابلة للتعديل في عملها². حيث انه دون تدخل واع لا يكون هناك ما يمكن تغييره من عناصر القاعدة اثناء تطبيقها. وبخلاف ذلك فان القواعد التي تُفَعَّل تفعيلا واعيا، تعتمد على تدخل بشري واع لكي تبدأ عملها.

2 - تخزين القواعد الروتينية

يؤثر استحداث القواعد الروتينية وتطبيقها تأثيرا مباشرا في سمات تخزينها. وقَدَمَ النقاش السابق توصيفا لهذه الأنشطة، وتأثيرها في القواعد المتبعة. ورغم مناقشة النهايات القصوى لأنواع القواعد الروتينية وتطبيقها، من اجل إيضاح الفارق بين كل نوع. فان المقصود هنا ليس تقسيم القواعد تقسيما ثنائيا الى فئتين ، الى قواعد تعمل تلقائيا وقواعد تُفَعَّل تفعيلا واعيا³. بل ان هذه الخصائص تُستخدم للمساعدة في شرح الاختلافات في عملية تخزين كل صنف من هذه القواعد. فَمِنَ المحتمل أن تتضمن قواعد كثيرة عناصر تلقائية، وأخرى واعية. ولكن كل نوع من هذه العناصر يؤثر في سمات تخزين القاعدة الروتينية في المنظمة. فالقواعد التلقائية بطبيعتها تُعطي تفاصيل أقل وضوح عن عملية تخزينها، مقارنة مع القواعد التي تُفَعَّل تفعيلا واعيا. كما انه من الصعب في القواعد التلقائية تحديد سلوك كل منتسب من منتسبي المنظمة، و مدى تأثيره في تكوين القاعدة الروتينية. فهذه السلوكيات لا تلقى تفكيراً واعياً يُذكر حولها.و عليه؛ فهي مُخزَنة في اذهان ممارسيها بطريقة غير واعية⁴. فبهدف استخراج قاعدة روتينية معينة، يجب الاعتماد على سلسلة من الأسباب التي تدفع المنتسبين المشاركين في

¹ Cohen, M.D et al, Op.Cit., P.691-694.

² Nelson, R., and S. Winter, Op.Cit.,P.88.

³ Hoetger, G., and R. Agarwal, 2007. Death Hurts, but isn't Fatal: The Post Exit Diffusion of Knowledge Created by Innovative Companies. Academy of Management Journal 50(2),P.446.

⁴ Nelson, R., and S. Winter, Loc.Cit.

التطبيق الى التصرف بطرق معينة في تسلسل معين. وقد يكون هذا التسلسل بالغ التعقيد مؤديا الى عدم تمكننا من فهم القاعدة في بعض الاحيان. وعليه؛ فإن إخراج قاعدة تلقائية من المخزن -العقل البشري- يتطلب تفعيل القاعدة، واطلاقها كي تأخذ مداها الكامل.

ويكون تحديد معالم القواعد التي تُفَعَّل وتُطبق بصورة واعية، أسهل لدى خزنها من القواعد التلقائية¹. وان التفكير الواعي الذي يُوظف في تفعيلها واستخدامها اللاحق، يتيح تحليل وتطوير هذا النوع من القواعد بدرجة اعلى بكثير من القواعد التلقائية. ويعتمد وضوح الصورة على الدقة في اتباع القاعدة بالارتباط مع بنيتها النظامية.

المحور الثاني: سبل الادارة الفعالة و الكفاءة للقواعد الروتينية

تناول النقاش اعلاه الأنواع المختلفة للقواعد الروتينية، وأعطى فهما لطريقة عملها في المنظمة. ويُقدم النقاش التالي في سلسلة من الأسئلة والإجابات، شرحا للطريقة التي يمكن ان يستخدمها المدراء في معالجة قضايا مهمة، تتعلق بدور القواعد الروتينية داخل المنظمة.

أولا: في أي وضع تكون الأنواع المختلفة من القواعد الروتينية ذات فائدة قصوى بالنسبة للمنظمة؟

إن للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، أثرٌ بالغ في الوقت و المكان الذي يكون فيه للقاعدة الروتينية الفائدة القصوى². فيمكن لسّمات البيئة الخارجية، أن تُؤثر في أنواع القواعد التي تنشأ داخل المنظمة. وعليه؛ فإن الطبيعة الدينامكية لصناعة ما، يمكن أن تُعقد عملية استحداث بعض القواعد الأساسية بسبب كثرة التغير الذي يعيق التقدم نحو التلقائية. وعلى سبيل المثال؛ فان أنشطة بسيطة؛ مثل الحسابات أو عمليات صرف الأجر تكون عادة قابلة للحضوع الى قواعد³. ولكن، إذا حدثت استبدالات وتغييرات قانونية وتعديلات كثيرة في الأجر، فان استحداث قواعد عمل يكون إشكالا في هذه الحالة. وإذا كانت الدينامكية عالية باستمرار في صناعة من الصناعات؛ فان قواعد أعلى مستوى قد تُستحدث للتعامل معها⁴. وعلى سبيل المثال، تتميز صناعة السيارات بتغييرات كثيرة. وان عوامل مثل تقلبات اسعار المحروقات و التغير الدائم في اذواق الزبائن، فيما يخص تصاميم السيارات، تعتبر ميزة ثابتة، لهذا النوع من الصناعات، ما يجعل من الصعب على شركات صناعة السيارات أن تضع قواعد ثابتة لتصميمها. ولكن الشركات العاملة في هذه الصناعة قد تكون قادرة على إعداد

¹ Bloodgood, J.M., and J.L. Morrow, 2003. Strategic Organizational Change: Exploring the Roles of Environmental Structure, Internal Conscious Awareness and Knowledge. Journal of Management Studies 40(7), P.1771.

² Cohen, M.D et al, Op.Cit., P.685.

³ Saarinen, T., and A. Vepsäläinen, 1994. Procurement Strategies for Information Systems. Journal of Management Information Systems 11(2),P.198-201.

⁴ Eisenhardt, K.M, 1989. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. Academy of Management Journal 32(3),P.565.

قواعد للتعامل مع هذه المطالب المتغيرة بتصميم عملية متكررة على المستوى التنفيذي¹، تُقيّم بانتظام مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر في تصميم السيارات.

كما يمكن لسّمات البيئة الداخلية أيضا ان تؤثر في تركيبة القواعد الروتينية داخل المنظمة. فان عوامل مثل: الثقافة التنظيمية، تصميم العمل، نظام المكافآت واستخدام التكنولوجيا، يمكن ان تؤثر في الدرجة التي يُحوّل بها منتسبوا المنظمة سلوكهم إلى قواعد ثابتة. وعلى سبيل المثال ؛ فانه في نشاط تنظيمي يتميز بدرجة عالية من التسلسل والتعاقب، يمكن للثقافة التنظيمية الموحدة، التي ترسخ الثقة بين المنتسبين ان تمكنهم من أداء أعمالهم ونقل العمل المنجز الى منتسبين آخرين، بطريقة آلية؛ بلا تخوف من إساءة فهم هذا العمل من الطرف المستقبل. ومن دون الانقطاع الناجم عن اضطراب المنتسبين الى الاجتماع بين الحين والآخر لمناقشة زملائهم أو التدقيق معهم. و عليه؛ يتمكن اعضاء المنظمة من مواصلة عملهم دون أي انقطاع، وبذلك جعل هذه العملية قاعدة متبعة تلقائيا.

واستنادا الى درجة تأثير عوامل البيئة الخارجية والداخلية في تكوين القواعد ، يمكن تقدير مدى نفعية هذه القواعد للمنظمة. فالقواعد التي تنشأ في ظروف معينة من المرجح ان تكون أقل قيمة عندما تتغير هذه الظروف². وتستند فائدة القاعدة الى تطبيقها الثابت والمناسب. ويمكن ان تتغير صلاحية القاعدة تغيرا كبيرا حين تُطبق في وضع مغاير. يضاف الى ذلك، أن إدراك المدراء لما يحدث من تغير في بيئة العمل وتقلبات في الأداء كثيرا ما يتأخر بدرجة ما، ويمكن لهذا التأخر ان يُحدث بونا بين الوضع الحقيقي والوضع كما يتصوره المدراء³. ومن شأن هذ البون ان يؤخر أو يشوه الاستجابات التنظيمية للتغير ؛ وبذلك إحداث مزيد من التعطيل في عملية ادراك ان القاعدة المتبعة لم تعمل بفاعلية وتتطلب تعديلا أو إلغاء.

وعليه؛ تكون القواعد الروتينية ذات فائدة قصوى خلال فترات استقرار البيئة الداخلية والخارجية. ويعني هذا أن المدراء عليهم التخطيط لكي يعتمد موظفونهم على القواعد السارية خلال فترات الاستقرار، والتخطيط لإيقاف هذه القواعد، وربما استحداث أخرى جديدة خلال الفترات التي يُنبأ بتغير داخلي أو خارجي. فان الاستمرار في الاعتماد على القواعد المتبعة خلال فترات الاستقرار يُمكّن الشركة من استثمار مستودع معرفتها بصورة أكمل. وان إيقاف القواعد المتبعة خلال فترات عدم الاستقرار يُمكن المنظمة من عدم توظيف سلوكيات غير صالحة أو ليست فاعلة. وتكون السلوكيات التي تُمارس خارج القواعد المتبعة أنفع عادة في مثل هذه الظروف. وإذا كانت المنظمة تتوقع استمرار بقاء الظروف غير مستقرة لفترة مديدة عبر الزمن ؛ فان المدير قد يفكر في تطبيق قاعدة تتبنى التغير الدائم في الظروف. والمعهود في هذا النوع من القواعد انها تشدد على المرونة والقدرة على التكيف ؛ لأنها تُمكن المنظمة من التجاوب مع الظروف الجديدة تجاوبا اسرع وأشد فاعلية. ولكن،

¹ Beck, N., J. Brüderl, and M. Woywode, 2008. Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change. Academy of Management Journal 51(3),P.430.

² Nelson, R., and S. Winter, Op.Cit, P.89-92.

³ Sastry, M.A, 1997. Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. Administrative Science Quarterly 42, P. 258-261.

إذا عاد الاستقرار، تصبح المرونة والقدرة على التكيف غير فاعلتين بالمقارنة مع السلوكيات الثابتة أو المتواترة فتزيدان تكاليف التشغيل التي تتحملها المنظمة. لذا، عندما تعود ظروف الاستقرار يتعين على المدراء ان يطبقوا او يستحدثوا قواعد تكون مناسبة تحديدا لظروف الاستقرار الجديدة. ويمكن للمنتسبين حينذاك ان يطبقوا من خلال الممارسة، عناصر القاعدة بحيث تصبح تلقائية في تفعيلها وعملها.

ثانيا: كيف يمكن لاستحداث القواعد الروتينية أن يُدار على نحو أفضل من اجل تطوير قواعد أكثر فعالية؟

تحتفظ القواعد الروتينية المعرفة المتعلقة بعمليات تنظيمية ناجحة في السابق¹. وبقدر ما يكون تكرار افعال تنظيمية ناجحة مرغوبا فيه يكون استحداث هذه القواعد منشودا. ويمكن استحداث القواعد في أي مكان على نطاق طيف تمتد الوانه من القواعد النظامية الرسمية الى القواعد غير الرسمية. وكما سيجري بحثه أدناه ؛ فان إدارة القواعد الرسمية تشتمل على تخطيط خطوات القاعدة. ومن جهة أخرى، فان تخطيط قواعد غير رسمية في الغالب يركز على جعل الظروف مناسبة لتطور القاعدة بصورة طبيعية. وعلى سبيل المثال؛ فان التأكد من امكانية تواصل الأفراد المناسبين بين بعضهم البعض يتيح فرصة اطلاق افعال او تصرفات ذات منفعة، تنطوي على امكانية تحويلها الى قواعد عندما يطور الأفراد طرائق لانجاز المهمات بالعمل مع آخرين.

1- المساعدة في استحداث قواعد روتينية رسمية

كثيرا ما يطلق المدراء عمليات نظامية كي يتبعها أعضاء المنظمة. ويمكن توظيف الكثير من الطاقات الفكرية في تطوير عملية لها أكبر فرص للنجاح وإعطاء النتائج المطلوبة. ويمكن ان تُشرك كل خطوة عضوا او اكثر من أعضاء المنظمة المنخرطين في سلوك مخطط له مسبقا. ويُفترض بتراكم الخطوات أن تُسفر عن حصيلة مثلى أو على الأقل حصيلة مُرضية. وفي مجرى استحداث القواعد النظامية كثيرا ما يكيف منتسبو المنظمة سلوكياتهم المطلوبة مع الأفعال التي يتصورونها ضرورية لتحقيق نتائج مثلى من القاعدة². ويمكن ان تحدث هذه التعديلات كنتيجة طبيعية للجهود المباشرة التي يقوم بها الفرد في تطبيق جانب من القاعدة³. ويمكن ان تكون المحصلة النهائية قاعدة تبدو مماثلة لتكوينها النظامي. ولكن عمليا، لا يمكن التعرف عليها ؛ خاصة في الحالات التي يجري عليها مُطبّقوها تعديلات غير رسمية كثيرة. وبالنسبة للمدراء، فان تحسين أداء

¹ von Krogh, G., and J. Roos, 'Imitation of Knowledge: A Sociology of Knowledge Perspective', in von Krogh, G., and J. Roos, (eds.), 1996, Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition, SAGE, P.48-50.

² Howard-Grenville, Op.Cit., P.633.

³ Lévi-Strauss, C, 1966. The Savage Mind . Chicago, IL: The University of Chicago Press, P.102-105.

القاعدة المعدلة يكون عادة موضع ترحيب. ولكنه؛ يأتي بثمن يدفعه المدراء الذين لم يعودوا قادرين على إدارة القاعدة بالمقارنة مع شكلها النظامي الأصلي.

إن سعي المدراء الى تعقب أي تعديلات تُجرى على القاعدة الرسمية الاصلية قد تكون مجدية ؛ إذا ما رُصدت هذه التعديلات بشكل متزامن مع التغيرات التي تعرفها القاعدة الروتينية على ارض الواقع. لكن عادة ما تتميز هذه العملية بالتعقيد. و عليه؛ فمن الواجب ان يدرك المدراء ان بناء القاعدة الرسمية لم يعد ثابتا ؛ وان أي تدخل يقوم به المدراء لتعديلها يجب ان يأخذ في الاعتبار بنيتها غير المؤكدة.

2- المساعدة في استحداث القواعد الروتينية غير الرسمية

تكون القواعد التي تُستحدث بصورة غير رسمية، بحكم طبيعتها، قواعد لا يدخل في بناء خطواتها أو تحديد مطبقها تخطيط يُذكر. فهي تتوقف على المجرى الطبيعي لتنفيذ العمل المطلوب ؛ حيث يبحث منتسبوا المنظمة عن طرق فاعلة وناجعة بصورة متزايدة لإنجاز المهمات المكلفين بها،¹. ومن شأن استخدام طريقة التجربة والخطأ مع اتباع السلوك الأمثل أن يساعد على استحداث قاعدة فريدة ومفيدة، بصورة متزايدة. ولإدارة استحداث هذا النوع من القواعد، يكون من الأفضل للمدراء ان يركزوا على توفير الظروف المناسبة خلال إنشاء القاعدة. والاستقرار هو المفتاح، وكذلك التكرار في دفع عملية إنشاء القاعدة دون حاجة الى دخولهم في التفاصيل. وبذا يستطيع المدراء تحسين فرص نشوء قاعدة مفيدة غير رسمية بزيادة امكانية التواصل بين المنتسبين، وبالحد من الانقطاعات غير الضرورية التي تهدد الاستقرار، والقيام بأعمال متكررة. ويمكن للمدراء بعملهم هذا ان يمنحوا المشاركين في إنشاء القاعدة فسحة من الوقت لتطوير طرائقهم الخاصة في انجاز المهمة الموكولة اليهم في فترة أقصر.

ومن الطرق الإضافية للتأثير الايجابي في إنشاء قواعد مفيدة زيادة شبكات الأفراد الذين من المرجح ان يشاركوا في تطبيق القاعدة. فان توسيع دائرة الأفراد المناسبين يوفر مزيدا من موارد المعرفة للمنظمة². وان اقامة علاقات مع افراد من اقسام أخرى من المنظمة تتيح الوصول الى منافذ بنوية³ ومد جسر يستطيع الفرد ان يصل عبره الى معلومات جديدة، يمكن أن تضيف قيمة الى القاعدة. كما ان اقامة صلات مع الأفراد العاملين في القسم الواحد يمكن ان يوفر خصوصية، تعزز الثقة وتوفر منطلقا لزيادة التأزر⁴. ويؤدي إقامة شبكة علاقات واسعة بين العاملين مع الحفاظ على الخصوصية إلى إنشاء قواعد

¹ Hoare, N.P., and J.E. Beasley, 2001, Placing Boxes on Shelves: A case study. Journal of the Operational Research Society 52, P.610.

² DeFillippi, R.J., M.B. Arthur, and V.J. Lindsay, 2006, Knowledge at Work: Creative Collaboration in the Global Economy . Malden, MA: Blackwell, P.45.

³ Burt, R.S, 1992, Structural holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.P77-80

⁴ Burt, R.S, 2005. Brokerage & closure: An Introduction to Social Capital . New York: Oxford University Press,P15.

روتينية أكثر فاعلية. يمكن أن تحقق فائدة أكبر للمنظمة. ومن الأمثلة على عملية التشبيك نجد مركز معرفة الأعمال Center for Business Knowledge في شركة إيرنست اند يونغ Ernst & Young. فالمركز مسؤول عن تشجيع إقامة صلات بين العاملين لتحسين تبادل المعرفة ، ومع إقامة مزيد من هذه الروابط، تمكنت شركة Ernst & Young من تطوير قواعد روتينية أكثر فاعلية، وأعلى كفاءة¹.

وهكذا فإن المدراء الذين يريدون استحداث قواعد أكثر فائدة، يجب أولاً أن يحددوا درجة النظامية الأنسب للقاعدة. وإذا كان من المتوقع أن تكون ظروف المنظمة مستقرة ، يتعين وضع القواعد بوضوح للمشاركين في تطبيقها. ويتعين، إن أمكن،

تعقب أي تعديلات يدخلها المشاركون على هذه القواعد. ومن جهة أخرى ؛ فإن القواعد اللانظامية أو التي لا تُصاغ رسمياً، ينبغي أن تبدأ بتركيز المدير على الظروف التي ستعمل فيها كل قاعدة، وليس على الخطوات التي تتكون منها القاعدة. ويجب أن يعمل المدراء في هذه الحالة على بناء علاقات جديدة بين منتسبي الشركة المساهمين في تطبيق القاعدة، فضلاً عن توفير استقرار مبكر للمساعدة في إرساء القاعدة. إلا أن هذا الاستقرار يبقى مؤقت، وذلك لعدم استقرار البيئة العامة للأعمال. ويمكن لتشكيل لجان خاصة تشترك فيها الأقسام المختلفة، وفرق ذات مهمات محدّدة، بصورة دورية، أن يمنح منتسبي المنظمة فرص توسيع شبكاتهم. وبغية توفير استقرار مبكر، يستطيع المدراء أن يهيكلوا بيئة العمل. مثل؛ تقسيم العمل بشكل واضح، نظام التعويضات و مكافآت محفز، بالإضافة الى تحديد حجم النشاط ؛ بما لا يتسبب في ضغوط على العاملين. و هذا من اجل تمكين عمال المنظمة من التركيز على المهمة التي ينفذونها، وليس القلق بشأن ما يمكن أن يحدث من تقلبات حرجية². وعلى سبيل المثال ؛ مطعم يتشكل فريقه من عمال حديثي العهد بالمهنة، ففي حالة كثرة ما يتعين اعداده من وجبات. فإن العمال الجدد قد لا يتمكنوا من استحداث قاعدة فعالة تستوفي الكميات المطلوبة، وفقاً لمعايير النوعية التي يلتزم بها المطعم. وعليه؛ فإن على عمال هذا المطعم أن يركزوا في البداية على اعداد وجبات بمعدلات طبيعية الى ان يستحدثوا قاعدة تلي متطلبات النوعية. وبعد إنشاء القاعدة ؛ و التي تمثل اكتساب معرفة جديدة ضمن هذا الفريق، يمكن تكليف العمال الجدد بانتاج كمية أكبر لتلبية طلبات الزبائن.

كما ينبغي أن يدرك المدراء أن إدارة القواعد غير الرسمية تكون صعبة بعد إنشائها. ويُرجح أن ينال تعامل الإدارة بشكل غير مباشر في هذا الوضع قبول أعضاء المنظمة. ويقلل احتمالات حدوث مشاكل غير متوقعة، ترتبط بتعطّل القاعدة. وفي هذه الحالة يستطيع المدراء أن يركزوا على إدارة نتائج تطبيق القاعدة. وعلى سبيل المثال ؛ إذا أجرى مدير فحصاً لنوعية كاميرات فيديو مُنجزّة في منشأة صناعية ويجد أن في العديد من الكاميرات عيوباً طفيفة حدثت خلال عملية التجميع، يكون لدى المدير مجموعة من الخيارات. أحد هذه الخيارات ينص على إجراء تحقيق رسمي في عملية التجميع، وتشخيص مَكْمَن الخلل،

¹ McDonald, K, 2005. Adapting an Existing Portal for HR at Ernst & Young. Knowledge Management Review 8(2),P.08.

² Burt, R.S, 2005, Op.Cit., P.33.

واستحداث طرائق للحد من العيوب. وإذا كان العمال يقومون بتجميع الكاميرات يدوياً؛ فإن هذه المعالجة قد تكون تدخلية وتستغرق وقتاً طويلاً. وبدلاً من ذلك يستطيع المدير أن يبين لعمال التجميع أن العيوب كثيرة جداً، ويترك لهم تغيير القاعدة التي يتبعونها في عملية التجميع بمفردهم. وإذا كانت القاعدة المتبعة في عملية التجميع غير رسمية بل استحدثها عمال التجميع أنفسهم، فإن هذا قد يكون حلاً أفضل؛ لأنه يترك لعمال التجميع تعديل قاعدتهم التي استحدثوها بأنفسهم. فإن عمال التجميع يعرفون القاعدة أفضل بكثير من المدير في هذه الحالة. وعليه؛ هم في أفضل موقع لتعديلها. ومن الفوائد الإضافية لهذه المقاربة أن المدير يبدي ثقة بعمال التجميع ويمكن لهذا أن يزيد من دافعياتهم ورضاهم في العمل.¹

ثالثاً: كيف يمكن أن يُدار استخدام القاعدة الروتينية لتفعيلها في الأوقات المناسبة؟

من الطبيعي أن تقوم متطلبات العمل في بيئة عمل محددة بتفعيل القواعد الروتينية المتبعة². ففي ظل الأوضاع الثابتة والمستقرة؛ فإن متطلبات العمل تُفعل القواعد المطلوبة بصورة صحيحة. ولكن إذا تغيرت الظروف، فإن المتطلبات المترتبة على هذه الظروف الجديدة قد تعمل على تفعيل قواعد غير نافعة³ (بل يمكن أن تكون حتى ذات آثار سلبية). وعليه؛ يكون من المرغوب فيه أن يفهم المدراء القواعد المتبعة في المنظمة فهماً كاملاً؛ إلا أن هذا المطلب يُعتبر بعيد المنال في كثير من الحالات العملية.

وتكون احتمالات أن يتولى المدراء عملية الإشراف على القواعد التي تُستحدث وتُعدل بصورة رسمية (نظامية) أكبر نسبياً. لأنهم يكونون إزاء هذا النوع من القواعد في موقع يتيح لهم المساهمة بقسط أكبر في استخدامها. ومن جهة أخرى؛ فإن القواعد غير الرسمية تكون أكثر تعقيداً. فالأرجح أن تتحرك القواعد غير الرسمية تلقائياً، إذا كانت متطلبات النشاط مشابهاً بما فيه الكفاية لما هو معهود ومألوف في الأحوال الاعتيادية. لذا يتعين على المدراء أن ينتبهوا عند التعامل مع القواعد المعتمدة بصورة غير رسمية إلى السيناريوهات البيئية المحتملة التي يمكن أن تملّي متطلبات مماثلة لمتطلبات العمل التقليدية. ويُمكن للمدراء لدى إدراك هذه السيناريوهات أن يُحوّلوا دون استحباب المنظمة لها. و أن ينهوا المشاركين في تطبيق القاعدة المتبعة إلى تجاهل هذه المتطلبات العابرة⁴. وعلى سبيل المثال (من أعداد الباحث)؛ أن هبوطاً حاداً في الإيرادات المتوقعة من متجر للبيع بالتجزئة، قد يُفعل تلقائياً قاعدة تتطلب من العاملين البدء بإعلان تنزيلات في المتجر. ولعل هذا النوع من الهبوط في الإيرادات كان يحدث سابقاً نتيجة تغير في الموضة؛ نتيجة ظهور تقنيات جديدة تجعل المنتج الحالي بالياً، لا يواكب الصيحات الجديدة. ولكن، إذا كان سبب الهبوط الحالي ناجماً عن بقاء الزبائن في بيوتهم بسبب الأحوال الجوية

¹ Ballinger, G.A., and F.D. Schoorman, 2007. Individual Reactions to Leadership Succession in Workgroups. Academy of Management Review 32(1),P.132.

² March, J.G., and H.A. Simon, Op.Cit.,P.172.

³ Staw, B.M., L.E. Sandelands, and J.E. Dutton. 1981. Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. Administrative Science Quarterly 26, P.512.

⁴ Feldman, M.S., and B.T. Pentland,Op.Cit.,P.115-117.

السيئة أو تأخر عودة الطلبة من العطلة الصيفية ؛ فان تفعيل قاعدة التنزيلات قد يكون سابق الأوان. لانه عندما يتحسن الطقس أو يعود الطلبة من العطلة قد يسجل المتجر زيادة في الايرادات دون اللجوء إلى تنزيلات. وهكذا يمكن للمدراء في هذه الحالة ان يقرروا ابلاغ منتسبي المنظمة بالأسباب الجائزة لاحتمال هبوط الايرادات لكي لا تُفَعَّل قاعدة اللجوء الى التنزيلات.

رابعا: كيف تؤثر عملية تخزين القواعد الروتينية المتبعة في قدرة المنظمة على حفظ معرفتها من تقليد المنافسين؟

يكون من الصعب عموما على المنافسين نسخ وتقليد القواعد التنظيمية بصورة كاملة ؛ إلا إذا كان المنافس نفسه منغمسا في علاقة عميقة مع المنظمة¹. ويمكن للاتصال الوثيق نتيجة هذه العلاقة ان يتيح، الى حد ما، معرفة عناصر مختلفة من القواعد

المتبعة، وسياق ترجمتها في الممارسة العملية. وعلى سبيل المثال؛ ان وجود تحالف استراتيجي بين متنافسين، يمكن ان يتيح لكل منهم الاطلاع على بعض الجوانب في آليات عمل الشريك الآخر. وهناك طرق متعددة يمكن ان يحاول منافسون ان يعرفوا من خلالها القواعد المتبعة داخل المنظمة. وكثيرا ما تكون القواعد الرسمية أو النظامية مدونة في نص مكتوب، بخلاف القواعد اللانظامية (غير الرسمية). ويتيح هذا انتقالها بسهولة بين المنظمات². يضاف الى ذلك ان العاملين المشاركين في تطبيق القواعد، الذين يتكون المنظمة قد يكونوا قادرين على تزويد المنافسين بتفاصيل عناصر من القاعدة المتبعة في منظمتهم السابقة.

تكون القواعد غير الرسمية محمية بصورة طبيعية من اطلاع المنافسين عليها بالكامل، حتى عندما يغادر المنظمة احد المشاركين في تطبيقها. وذلك راجع لعدم وجود منتسب واحد يمتلك معرفة القاعدة غير الرسمية بكل تفاصيلها³. و ما يعرفه مشارك في تطبيق قاعدة ما عنها، يكون عادة محدودا فقط بفهمه للجزء المتعلق به من القاعدة. لذلك تعتبر القواعد الروتينية اللارسمية أقل عرضة لتقليدها بنجاح من طرف المنافسين مقارنة مع القواعد الرسمية.

باختصار، إذا كان خطر التقليد من جانب المنافسين قائما ؛ فانه بمقدور المدراء ان يركزوا على مجموعة من الحلول. من بين أهمهما؛ نذكر ما يلي:

1- تعتبر عملية إنشاء مستودعات معرفية ذات قوة استيعاب كبيرة و درجة أمان عالية، أفضل طريقة لحماية تفاصيل

القواعد الرسمية. بالإضافة إلى التحجيم من عدد منتسبي المنظمة الذين يعرفون منظومة القواعد الروتينية المتبعة

¹ Badaracco, J.L. 1991, Op.Cit.,P.31-32.

² Bloodgood, J.M., and W.D. Salisbury, 2001. Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. Decision Support Systems 31,P.61-64.

³ Cohen et al, Op.Cit.,693.

بالكامل؛ ما يقلل من احتمال كشفها كاملة للمنافسين. إلا أن إبقاء مثل هذه المعارف بعيدة عن متناول متنسبي المنظمة يُجد من زيادة فهمهم للقاعدة وإمكانية تحسينها؛

- 2- يمكن حماية القواعد غير الرسمية من خطر التقليد؛ من خلال تفادي ضغط المدراء على المشاركين في تطبيق القاعدة الروتينية، للكشف عن ما تحتويه هذه القاعدة من معارف ضمنية. و ذلك بهدف عدم تمكين المنافسين من التقليد¹؛
- 3- الحد من دخول المنظمة في تحالفات مع منافسين، لتقليل إمكانية الاطلاع على رصيدها المعرفي، خاصة إذا كانت تحوز على معارف متقدمة مقارنة مع نظيراتها؛
- 4- العمل على الرفع من درجة ولاء العمال اتجاه منظماتهم، من خلال التحفيز الفعال، في شقيه؛ المادي و المعنوي. بالإضافة إلى الحرص على التوعية بأهمية المعرفة التنظيمية الممتلئة في قواعد روتينية بالنسبة للمنظمة، و مدى أثرها على تحديد مستويات الأداء؛
- 5- تشجيع الإدارة لأعضائها على الإبداع بصورة جماعية في محاولة لمواصلة تطوير القواعد الروتينية الحالية². وهذا ما يُمكن المنظمة من الاعتماد على معارف جديدة بشكل مستمر. وعليه؛ تمكينها من أن تتدارك أي تسرب معرفي مُحتمل خارج المنظمة.

الخاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم شرح لدور القواعد الروتينية في إنتاج المعرفة، استخدامها وخزنها لصالح المنظمة. كما جرى تصوير القواعد المتبعة على أنها سلوكيات يمارسها افراد ومجموعات من الأفراد، لانهاء عمل المنظمة. وتطرح الأنواع المختلفة من القواعد مثل النوع الرسمي والنوع غير الرسمي، تحديات مختلفة على المدراء الذين يرغبون في التعاطي مع إدارة المعرفة. وُجُت الأفعال المناسبة التي يقوم بها المدراء للتعامل مع هذه التحديات. من بين أهم النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة نجد:

- 1- تعتبر القواعد الروتينية حاويات لمختلف المعارف التنظيمية. و عليه؛ يجب أن تُعنى إدارة المعرفة بإدارة تلك المعارف الموجودة في شكل قواعد روتينية. و يتطلب نجاح هذه العملية، مراعاة خاصة للسمات المميزة التي تمتلكها هذه القواعد. لذا من الضروري أن يفهم المدراء سبل استحداث و استخدام أنواع مختلفة من القواعد الروتينية فهما كاملا؛ حتى يتسنى لهم إدارتها بشكل فعال؛
- 2- التمييز بين القواعد الروتينية الرسمية و غير الرسمية في المنظمة. و هذا ما يمكننا من تحديد خصائص كل نوع على حدى. و ذلك بهدف التعرف على سبل التعامل مع كل نوع من أنواع القواعد الروتينية؛ فيما يخص إنشاء، تطبيق و تخزين المعرفة؛

¹ Stenmark, D, 2001. Leveraging Tacit Organizational Knowledge. Journal of Management Information Systems 17(3),P.18-21.

² Erden, Z., G. von Krogh, and I. Nonaka, 2008. The Quality of Group Tacit Knowledge. Journal of Strategic Information Systems 17,P.10-11.

3- الحرص على تجسيد مختلف المعارف التنظيمية في شكل قواعد روتينية، و ذلك بهدف ربح الوقت و الجهد. و منه، تدنيه التكلفة لصالح المنظمة. إلا أن المنفعة المتأتية من تحويل مختلف المعارف التنظيمية إلى قواعد روتينية ؛ تتوقف على مدى ثبات محيط المنظمة الداخلي و الخارجي. فكلما تميز محيط المنظمة بالثبات ؛ كلما كان انفع بالنسبة لها أن تحرص على تحويل المعرفة إلى قواعد روتينية. و من ناحية أخرى، كلما تميز محيط المنظمة بالتغير السريع و المستمر؛ كلما كانت عملية تحويل المعارف إلى قواعد روتينية اقل نفعا بالنسبة للمنظمة؛

4- تعتبر القواعد الروتينية بمثابة مستودعات معرفية للمنظمة. و هذا ما ينتج عنه مخاطر تسربها لصالح المنافسين. لذلك على المنظمة الحرص الشديد على عدم تمكين المنافسة من الاطلاع على معارفها الخاصة، و المحتواة في قواعد روتينية. فبالنسبة للقواعد الروتينية غير الرسمية(الثقافية)، فهي تعتبر بطبيعتها الضمنية حصن طبيعي، اتجاه عملية التقليد من طرف المنافسين. و ذلك مقارنة؛ بالقواعد الرسمية، التي تكون أكثر عرضة للتقليد. و ذلك لاعتبارها تتشكل في اغلبها من معارف صريحة.

لكن، الاكتفاء بالقواعد الروتينية غير الرسمية في بعض الحالات لا يخدم المنظمة. خاصة، إذا أردنا أن نقوم ببعض التعديلات أو التحسينات على مستوى هذه القواعد أو أرادت المنظمة النشر الداخلي لمعرفة معينة. هذا ما يتطلب تحويل القواعد الروتينية غير رسمية إلى قواعد رسمية أي تحويلها في شكل معارف صريحة.

وعليه؛ يجب أن تعمل المنظمة جاهدة على عدم تسرب معارفها الخاصة خارج حدودها، و ذلك من خلال تحفيز العمال من خلال نظام مكافآت فعال، الحرص على الرفع من درجة ولائهم للمنظمة، والعمل على توعيتهم بأهمية المعرفة بالنسبة للمنظمة، و مدى أثرها على أدائها، إلى جانب إنشاء مستودعات معرفية ذات قوة استيعاب كبيرة، و درجة أمان عالية. إلى جانب كل هذه الإجراءات الضرورية لحماية المعرفة الخاصة بكل منظمة، يتوجب على هذه الأخيرة، أن تحرص على الإنشاء الدائم و المستمر للمعرفة. و منه؛ تدارك أي تسرب معرفي إلى المحيط الخارجي. و عليه؛ تكون المنظمة قد قامت بتأمين لأدائها المستقبلي؛

5- بهدف الارتقاء إلى الإدارة المثلى للقواعد الروتينية، يجب توفير عنصرين أساسيين هما: فهم المدراء لمختلف القواعد الروتينية الموجودة داخل المنظمة. إلى جانب العمل على إقناع أصحاب القواعد الروتينية بقبول إجراء تغييرات على قواعدهم، في حال كان التغيير ضرورة.

قائمة المراجع:

- 1- Badaracco, J.L. 1991. The knowledge link: How firms compete through strategic alliances . Boston,MA: Harvard Business School Press.
- 2- Ballinger, G.A., and F.D. Schoorman. 2007. Individual reactions to leadership succession in workgroups.Academy of Management Review 32(1): 118–136.
- 3- Beck, N., J. Brüderl, and M. Woywode. 2008. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. Academy of Management Journal 51(3): 413–435.
- 4- Bloodgood, J.M., and J.L. Morrow. 2003. Strategic organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. Journal of Management Studies 40(7): 1761–1782.
- 5- Bloodgood, J.M., and W.D. Salisbury. 2001. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support Systems 31: 55–69.
- 6- Burt, R.S. 1992. Structural holes: The social structure of competition . Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 7- Burt, R.S. 2005. Brokerage & closure: An introduction to social capital . New York: Oxford University Press.
- 8- Cohen, M.D. 1991. Individual learning and organizational routine: Emerging connections. Organization Science 2(1): 135–139.
- 9- Cohen, M.D., and P. Bacdayan. 1994. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. Organization Science 5(4): 554–568.
- 10- Cohen, M.D., R. Burkhart, G. Dosi, M. Egidi, L. Marengo, M. Warglien, and S. Winter. 1996. Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. Industrial & Corporate Change 5(3): 653–698.
- 11- Cyert, R.M., and J.G. March. 1963, A behavioral theory of the firm, second edition1992, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- 12- DeFillippi, R.J., M.B. Arthur, and V.J. Lindsay. 2006. Knowledge at work: Creative collaboration in the global economy . Malden, MA: Blackwell.
- 13- Eisenhardt, K.M. 1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. Academy of Management Journal 32(3): 543–576.
- 14- Erden, Z., G. von Krogh, and I. Nonaka. 2008. The quality of group tacit knowledge. Journal of Strategic Information Systems 17: 4–18.
- 15- Feldman, M.S., and B.T. Pentland. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly 48: 94–118.
- 16- Hoare, N.P., and J.E. Beasley. 2001. Placing boxes on shelves: A case study. Journal of the Operational Research Society 52: 605–614.
- 17- Hoetger, G., and R. Agarwal. 2007. Death hurts, but isn't fatal: The postexit diffusion of knowledge created by innovative companies. Academy of Management Journal 50(2): 446–447.
- 18- Howard-Grenville, J.A. 2005. The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. Organization Science 16(6): 618–636.
- 19- Itami, H., and T. Numagami. 1992. Dynamic interaction between strategy and technology. Strategic Management Journal 13: 119–135.
- 20- Lévi-Strauss, C. 1966. The savage mind . Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- 21- March, J.G., and H.A. Simon. 1958. Organizations . New York: Wiley.

- 22- McDonald, K. 2005. Adapting an existing portal for HR at Ernst & Young. *Knowledge Management Review* 8(2): 8–9.
- 23- Nelson, R., and S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change* . Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- 24- Saarinen, T., and A. Vepsäläinen. 1994. Procurement strategies for information systems. *Journal of Management Information Systems* 11(2): 187–208.
- 25- Sastry, M.A. 1997. Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly* 42: 237–275.
- 26- Schulze, A., and M. Hoegl. 2006. Knowledge creation in new product development projects. *Journal of Management* 32(2): 210–236.
- 27- Smith, H.A., J.D. McKeen, and S. Singh. 2006. Making knowledge work: Five principles for actionoriented knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* 4: 116–124.
- 28- Sparrow, J. 1998. *Knowledge in organizations* . London: Sage.
- 29- Staw, B.M., L.E. Sandelands, and J.E. Dutton. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly* 26: 501–524.
- 30- Stenmark, D. 2001. Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems* 17(3): 9–24.
- 31- von Krogh, G., and J. Roos, ‘Imitation of Knowledge: A Sociology of Knowledge Perspective’, in von Krogh, G., and J. Roos, (eds.), 1996, *Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition*, SAGE: 32-54.
- 32- von Krogh, G., K. Ichijo, and I. Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation* . New York: Oxford University Press.
- 33- Whittington, R. 1988. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies* 25(6): 521–536.