

القواعد الروتينية كآليات لإنشاء، استخدام و خزن المعرفة : إطار نظري

أ. / شعبان محمد¹

الملخص:

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 للقواعد 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 لتحقيق الأداء التنظيمي العالي. و ذلك من خلال الاستناد إلى عدد من الكتابات المتخصصة في مجال إدارة المعرفة و الروتين التنظيمي. الكلمات المفتاحية: القواعد الروتينية- إنشاء المعرفة - استخدام المعرفة -خزن المعرفة .

Abstract:

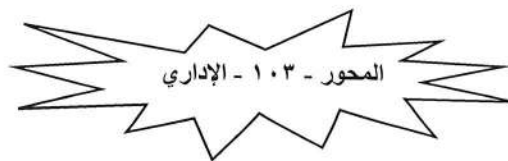
This study aims at clarifying the importance of routines/ recurrent rules in any given organization, for the said recurrent rules are meant to create, store the organizational knowledge. Nonetheless, the spontaneous and unconscious nature of these rules raise a dual question on:

- How to manage the 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 a large sharing, to possibly outreach even competitors.

Through this paper, we try also to show some scientific methods to deal with routines in organization to guarantee high organizational performance. In doing so, I referred to various specialized publications in the domain of knowledge Management and organizational routines.

Key Words: Organizational Routine- Knowledge Creation- Knowledge Storing

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



١ - المقدمة:

يُكاد 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 (السلمي، ٢٠٠٢، ص: ٢٠٤).

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 (MacNiel C., 2004). وعليه؛ فإن الأصناف المختلفة من المعرفة تتطلب أصنافا مختلفة من العمليات الإدارية، لتحقيق أقصى درجات النجاح للمنظمة. فنجد أن المعرفة التي تُدفن في تفاعلات الأفراد داخل المنظمة هي عادة الأكثر إشكالا بالنسبة للإدارة وذلك لصعوبة ترميزها وإدارتها بصورة مباشرة (Winter and Nelson, ١٩٨٢). 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. و بهدف إيجاد السبل المثلى للتعامل الإدارة مع هذه القواعد الروتينية. يتوجب علينا الإجابة على مجموعة من الأسئلة؛ من أهمها:

- ١- ما هي طبيعة القواعد الروتينية في المنظمة؟ و ما هي علاقتها بالمعرفة التنظيمية؟
- ٢- ما هي أنواع القواعد الروتينية في المنظمة؟
- ٣- كيف يتم إسهامها في إنشاء، استخدام و تخزين المعرفة التنظيمية؟
- ٤- كيف يتم إدارة القواعد الروتينية في المنظمة بشكل كفؤ و فعال؟

أهداف الدراسة :

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

- ١- تشكيل إطار مفاهيمي بخصوص القواعد الروتينية، خصائصها، أنواعها و علاقتها مع المعرفة التنظيمية؛
- ٢- توضيح العلاقة بين القواعد الروتينية وعمليات إنشاء، تطبيق و تخزين المعرفة التنظيمية؛
- ٣- تقديم إطار نظري شامل لإدارة القواعد الروتينية، تمكن المنظمة من إنشاء معارف جديدة استخدامها و تخزينها؛ مع حمايتها من تقليد المنافسة.
- ٤- محاول توجيه إدارة المعرفة للاهتمام بإدارة المعارف الموجودة ضمن القواعد الروتينية. حيث تتطلب هذه العملية مراعاة خاصة للسمات المميزة التي تمتلكها هذه القواعد ؛ لذا، فمن الضروري أن يفهم المدراء استحداث واستخدام أنواع مختلفة من القواعد الروتينية، فهما كاملا لإدارتها مع المعرفة التي تمثلها بطريقة مثلى.

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 المنظمة بطريقة كفؤة و فعالة.

منهج و خطة البحث:

إن البحث ذو مهمة نظرية أساسا؛ لذلك اعتمد الباحث على إجراء مسح لما تيسر من آراء و دراسات الباحثين و المختصين، في مجال الروتين التنظيمي و إدارة الأصول المعرفية. و ذلك بهدف تغطية خطة البحث المكونة من محورين أساسيين: حيث يهدف المحور الأول إلى تقديم عرض نظري لمفهوم القواعد الروتينية في المنظمة؛ أما المحور الثاني ينفرد بدراسة سبل إدارة القواعد الروتينية في المنظمة بطريقة كفاءة 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.

٢. القواعد الروتينية في المنظمات :

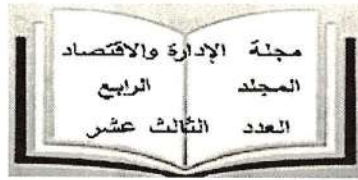
يُنظر إلى القواعد الروتينية على أنها تمثل كم معتبر من العمل الذي يُجز في المنظمات (Pentland & Feldman, ٢٠٠٣). ويمكن أن تُطبق هذه القواعد على المستوى الفردي، بين مجموعات من العاملين، على مستوى المنظمة ككل و بين المنظمات. وتكون للقواعد التي تطبقها المنظمات بصورة روتينية اثناء عملها آثار جانبية ايجابية تتمثل في خلق معلومات ومعارف (Porter, ١٩٩٢) يمكن ان تساعد في تطوير موارد وقدرات جديدة (Itami & Numagami, 1992).

ويهدف تعريف القاعدة الروتينية نعتمد على تعريف Cohen وآخرين (١٩٩٦: ٦٨٣)، والذي ينص على أن: "القاعدة الروتينية هي قدرة قابلة للتطبيق بصورة متكررة في سياق تعلّمته المنظمة ردا على ضغوط معينة". من الأسباب التي تدفع الأفراد والمجموعات إلى 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 إلى المجهول يُعد عملا محفوفا بالمخاطر بالنسبة للإنسان (von Krogh et al., 2000). وعليه؛ كثيرا ما تُجتنب 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 المثلى (March and Simon, 1958). ويدفع هذا الميل العام إلى الاعتماد على المخزون المتوفر من السلوكيات المعروفة إلى استحداث قواعد روتينية والحفاظ عليها. بل اتضح ان القواعد الروتينية تُستخدم حتى في حالة وجود بدائل أعلى كفاءة وأكثر فاعلية (Cohen and Bacdayan, 1994). و حتى انه في بعض الحالات يتم الاعتماد على القواعد الروتينية اعتمادا يتجاوز تطبيقاتها المناسبة والمثلى. فإن الفشل الواضح في استخدام قاعدة من هذه القواعد، يزيد من احتمالات التوجه إلى اختيار معالجات جديدة في المحاولات المستقبلية.

السبب الثاني: في كثير من الحالات يكون الإنسان مدركا بطريقة لاواعية ما يقوم به؛ و هذا ما يعزز اعتماد الأفراد على السلوك الروتيني (Cohen and Bacdayan, 1994). وعندما يكون الإدراك الواعي متدنيا تقل احتمالات قيام الأفراد بتحليل الموقف تحليلا فاعلا وإيجاد خيار أمثل لمعالجة الموقف (Whittington, 1988). وعلى سبيل المثال؛ عندما يكون السلوك القديم منتجا؛ فإنه يمكن ان يؤثر في نشوء سلوك لاحق مستقبلي بصورة تلقائية.

تقدم القواعد الروتينية أداء متكررا. وعليه؛ يمكن أن توصف بأنها أدوات لاستخدام المعرفة التنظيمية و تخزينها (Cyert and March, 1963). وعندما يستدعي موقف ما تحريك قاعدة روتينية محددة؛ فإن هذه القاعدة تطلق جملة أفعال استُخدمت في السابق. إذ تكون هذه الأفعال مخزونة نتيجة الاستخدام السابق؛ ولذلك تكون متاحة للاستخدام اللاحق في أوضاع مماثلة.



- 23- March, J.G., and H.A. Simon. 1958. *Organizations* . New York: Wiley.
- 24- McDonald, K. 2005. Adapting an existing portal for HR at Ernst & Young. *Knowledge Management Review* 8(2): 8-9.
- 25- Nelson, R., and S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change* . Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- 26- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company* . New York: Oxford University Press.
- 27- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage* . New York: The Free Press. Saarinen, T., and A. Vepsalainen. 1994. Procurement strategies for information systems. *Journal of Management Information Systems* 11(2): 187-208.
- 28- Sastry, M.A. 1997. Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly* 42: 237-275.
- 29- Schulze, A., and M. Hoegl. 2006. Knowledge creation in new product development projects. *Journal of Management* 32(2): 210-236.
- 30- 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.
- 31- Sparrow, J. 1998. *Knowledge in organizations* . London: Sage.
- 32- 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.
- 33- Stenmark, D. 2001. Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems* 17(3): 9-24.
- 34- von Krogh, G., and J. Roos. 1996. Imitation of knowledge: A sociology of knowledge perspective. In *Managing knowledge* , ed. G. von Krogh, and J. Roos. London: Sage.
- 35- von Krogh, G., K. Ichijo, and I. Nonaka. 2000. *Enabling knowledge creation* . New York: Oxford University Press.
- 36- Whittington, R. 1988. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies* 25(6): 521-536.

