

الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

## The Role of the Organizational Culture in the Emergence and Application of the Knowledge Management among The Business Organizations

محمد عبد العزيز مشهور<sup>1</sup>، محمد زبير<sup>2</sup>، وليد بشيشي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات، مصر ، mnobmashhour@yahoo.com

<sup>2</sup> جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، managementchlef@gmail.com

جامعة 08 ماي 1945 قالمة، bechichi1983@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/01

تاريخ القبول: 2019/11/27

تاريخ الاستلام: 2019/11/21

### ملخص:

أوضحت إدارة المعرفة تكنسي أهمية بالغة في مجال قطاع الأعمال وذلك من خلال إسهامها في تحوله إلى الاقتصاد المعرفي، وقد ازدادت أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال أو العاملين فيها، وذلك بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق وزيادة معدلات الابتكار والتجديد والضغط التنافسية.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مساهمة الثقافة التنظيمية على عملية بناء وتطبيق إدارة المعرفة، من خلال التعريف بإدارة المعرفة وبيان أهميتها في تحقيق النجاح والتميز، وتقديم الإطار النظري المتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية، ومن ثم إبراز الدور الفعال الذي تلعبه قيم ومعايير الثقافة التنظيمية في عملية تعزيز وبناء إدارة المعرفة في منظمات الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، منظمات الأعمال.

### Abstract:

The Knowledge management is becoming a key element in business. This importance is growing bigger for the business organizations because of the fierce competition in the markets, creativity, innovation and stress.

This search is aiming at revealing the role of the organizational culture in the emergence and application of knowledge management through the definition of the knowledge management and showing its importance to success. Besides we aim at giving the theoretical side of the organizational culture and its contribution in the emergence of the knowledge management.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Organizational Culture, business organizations.

المؤلف المرسل: محمد زبير، الإيميل: managementchlef@gmail.com

## I. مقدمة:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث جلبت معها تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات والتحديات ظاهرة العولمة وعمولة الاقتصاد، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة، هذا بالإضافة إلى أن بيئة المنظمات المعاصرة أضحت أكثر ديناميكية وتعقيدا وتنوعا وذات درجة عالية من عدم التأكد لم يسبق لها مثيل.

فقد أصبح الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين يعتبرون المعرفة المورد الأساسي للميزة التنافسية بدلا من أرس المال، وأصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الناس ماذا يفعلون بها، وهكذا فإن معرفة المنظمة لكيفية إنجاز أعمالها هو أساس نجاحها.

ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح والتميز قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم القوى العاملة، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية.

فمنظمات اليوم أصبحت تؤمن بأن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم والأفكار، كالعولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي استدعى ضرورة وجود إدارتها حتى تتمكن المنظمات من حسن استغلال مواردها من بيانات ومعلومات بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها، والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية لها.

فبالإضافة إلى البنى التحتية اللازمة للقيام بأنشطة إدارة المعرفة المختلفة والوسائط الحاضرة لها، فإن العامل الأهم في العملية عموما قائم على العنصر البشري (الذي يحمل 80% من معرفة المنظمة) ومثل هذا الكم من المعارف يتطلب قدرا كبيرا من التعاون والتواصل الاجتماعي الفاعل على مستوى الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تفعيل إحدى عمليات إدارة المعرفة الهامة والمتمثلة في "ثقافة المشاركة" والتي بدورها يصبح مشروع إدارة المعرفة خال من مضمونه.

فنجاح ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة يعتمد في أحد أهم جوانبه على وجود ثقافة تنظيمية تعمل على توفير الظروف التي تساعد في تبني مختلف عمليات إدارة المعرفة بصورة تسمح بالوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، وبذلك تتضح ضرورة دراسة موضوع مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح عملية تطبيق أو تبني إدارة المعرفة، وعليه يمكن إبراز إشكالية البحث الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل للثقافة التنظيمية دور في نجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال؟

ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاث محاور أساسية متمثلة في:

- المحور الأول: إدارة المعرفة.

- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

- المحور الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في عملية بناء وتطبيق إدارة المعرفة.

## II. إدارة المعرفة

لقد تزايد الاهتمام بالمعرفة وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنها، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية، ولاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موردا مهما لتحقيق أهداف المنظمات، وازداد هذا الدور أهمية بسيادة عصر المعرفة الذي يتطلب أن لا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة وذلك من خلال حسن إدارتها والتحكم فيها.

### II - 1 مفهوم المعرفة

تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهمتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، على ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، ثورة الاتصالات، وثورة المعلومات) (علاء واميرة، 2009، ص 54).

جاء في قاموس (Oxford) أن المعرفة (Knowledge) هي "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما". وتجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة. وقد عرف (Prusak & Davenport) المعرفة بأنها مزيج من الخبرة، والقيم، والمعلومات السياقية، وفهم الخبر فهي تقدم إطار عمل لتقييم وضخ خبرات جديدة، ومعلومات جديدة، وهي توجد وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات غالباً ما تصبح متوطدة، ليس فقط في الوثائق، بل أيضا في روتينيات تنظيمية، وعمليات، وممارسات، وقواعد. (سامي وصباح، 2010، ص 112)

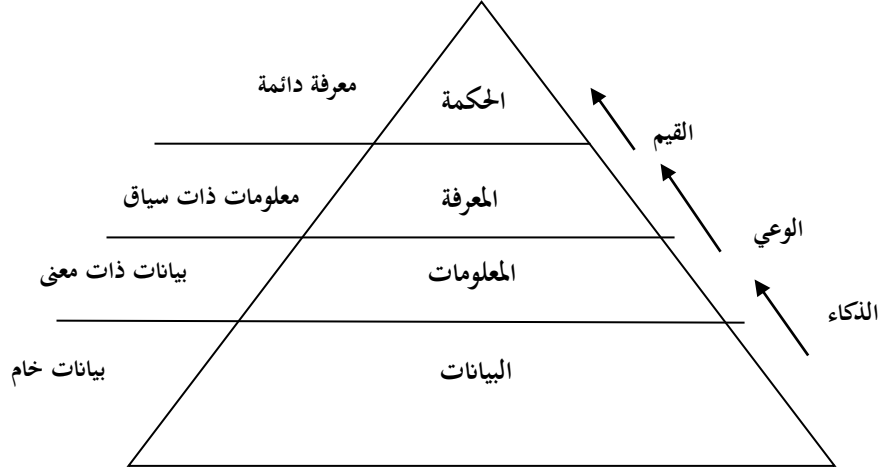
كما عرفها بيتر دريكر (P. Drucker) على أنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية". (نجم، 2005، ص 26)

فهي بذلك تمثل "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات، والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين ومعالجة هذا الظرف". (عليان، 2008، ص 66)

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز والتفريق بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة بالرغم من ارتباطها مع بعضها البعض، فالبيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة يجدر تفسيرها، فهي غالبا ما تكون غير دالة وقليلة الفائدة. أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها. في حين تشير المعرفة إلى تجميع للمعلومات ذات معنى ووضعها في نسق للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. أما الحكمة فهي "تمثل الذروة بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى

حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة من اجل فتح آفاق معرفية جديدة. " (ابراهيم، 2006، ص 24) ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل 01: عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: مرازرة أمينة، 2014، ص 06.

وتصنف المعرفة إلى أصناف عديدة توضح أنواعها وأشكالها، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً هو الذي يقر بوجود شكلان للمعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. فالمعرفة الصريحة يقصد بها معرفة المؤسسة، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، والمعطيات، والإجراءات، والمخططات، والنماذج، والمستندات.. الخ. كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها شائعة ورائدة بين الأفراد، والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها. (سملاي، 2004، ص 154) أما المعرفة الضمنية فهي "معرفة تملكها ولا تعبر عنها، وهي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكهم اليومي". (باسدرة، 2006، ص 34)

## II - 2 مفهوم إدارة المعرفة

فكما هو الشأن بالنسبة لمفهوم المعرفة، فإن الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة لم تستطع الإجماع على وجود تعريف واحد متفق عليه حول مصطلح إدارة المعرفة، حيث تباينت المفاهيم وفقاً للمناهج والمداخل المستخدمة لشرحها وتفسيرها من منظور نظم المعلومات، إلى منظور المصدر البشري، إلى منظور استراتيجي لكسب الميزة التنافسية.

فإدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها

المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ل يتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي. (عصام، 2010، ص 31) فهي مسار للإبداع، للإثراء ورسملة ونشر المعرفة بإشراك كل الفاعلين في المؤسسة، كمستهلكين ومنتجين. (Jean, 2000, p 17)

كما أنها عبارة عن وظيفة تسييرية تبحث في وسائل وطرق تجسيد المعارف الضمنية للمنظمة وجعلها مشتركة ومتقاسمة بين أفرادها، وهي تبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتحقيق ميزة تنافسية. (Philip, 1996, p 25)

ويؤكد "ويغ" (Wiig) على أن إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة بالرأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. (Wiig, 2003, p 01)

كما يعرفها البنك الدولي بأنها الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقات داخلها وخارجها، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة. (نجم، 2005، ص 92)

من خلال ما سبق يمكن القول بان إدارة المعرفة تشير إلى عملية القيام باستقطاب المعرفة، اختيار المعرفة وتخزينها وتوزيعها بين أفراد المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، والاستثمار في المعرفة الموجودة بعقول الموارد البشرية أو ما يعرف بالاستثمار في الرأس مال الفكري، من اجل تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد المعرفي، أي القيام بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على كل ما له علاقة بالمعرفة داخل المؤسسة.

## II – 3 أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة سواءا للفرد أو للمنظمة أو حتى بالنسبة لاقتصاد أي بلد، ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- **بالنسبة للأفراد:** المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة، وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديديات وتقدم التحديات والفرص.
- **بالنسبة للمنظمات:** تساعد على توجيه الإستراتيجية وتحل المشاكل بسرعة، وتنشر الممارسة المثلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار، وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة مؤسسية.
- **بالنسبة للمجتمعات الممارسة:** تطوير المهارات المهنية، وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم البعض، وتطور دستوراً مهنيا للأخلاق، بإمكان الأعضاء أن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة.

كما تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة، وذلك كونها: (حسن، 2010، ص 08)

- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ وبأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟
- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لان قاعدة المعرفة أساس المعرفة بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمنظمة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- إدارة المعرفة تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من اثر على تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخلق قيمة مضافة.

إدارة المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأصناف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من اجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتأمين المعرفة، كما تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل بينهم.

## II - 4 عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والباحثون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في هذا الحقل إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها بقصد حسن تطبيقها واستخدامها. فعمليات إدارة المعرفة الأساسية تتمثل فيما يلي: (محمد والحاج، 2014، ص ص 123-124)

### أ- تشخيص المعرفة

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

## ب- توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يستخدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة. إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛

-الشفافية وتقليل الحواجز؛

-التكامل بين الخبرات.

## ج- خزن المعرفة (الاحتفاظ بها)

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein and Zwass) بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية.

## د- توزيع المعرفة

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة

المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

#### هـ- تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أياً من العمليات السابقة (توليد، تخزين، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

### III. الثقافة التنظيمية

نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، خاصة في بيئة الأعمال الحالية، التي تتميز بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويعزى هذا النجاح والتفوق في أحد أسبابه إلى الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين ومن ثم في أداء وفعالية المنظمة.

#### III-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

مع تعدد وتنوع مفاهيم الثقافة التنظيمية بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف موحد حول هذا المفهوم، بل طوروا العديد من التعاريف التي يغلب عليها عامل التداخل في أحد جوانبها. ومن بين التعاريف التي عرفت قبولا وتداولاً لدى العديد من الباحثين حول موضوع الثقافة التنظيمية، هو التعريف الذي قدمه "إيدغار شين" (Edger Schein)، حيث يرى بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات." (ادجار، 2011، ص 31) وعرفها على أنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم. كما يعرفها أيضاً بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة." (محمد، 2007، ص 257)

وعرفت بأنها "مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات المشتركة من طرف أعضاء المنظمة، والتي توجه سلوكهم." (Schermerhorn and all, 2002, p 331)



كما عرف "قيسون" (Gibson) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... أما "كيرت ليون" فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. (حسين، 2010، ص 257-258)

وقد عرفها كل من "بارترون" و"رفات" بأنها مجموع القيم والمعتقدات والمعايير التي تبنتها جماعة ما لحل مشكلات الاندماج الداخلي الخاصة بها وكذا مشكلات التأقلم مع بيئتها. (Alain & Michel, 1991, p) (20)

نلاحظ من خلال المفاهيم المقدمة حول موضوع الثقافة التنظيمية بأن معظم هذه المفاهيم ركزت على الجوانب السلوكية فقط للثقافة، ولكن في الواقع تتعدى الثقافة التنظيمية الجوانب السلوكية لتشمل أيضاً الجوانب المادية والهيكلية المعبر عنها بالثقافة الإنتاجية، والتي تعبر عن طرق وأساليب الإنتاج، والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لاماكن العمل (ثقافة الترتيب) وفي نظرتها للإبداع والفرص الجديدة وتنمية الأثر الإدارية. (بلال، 2009، ص 360)

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك المساعد على التعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

### III - 2 أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية وسيلة للتسيير وهذا بطريقتين: فهي تسعى لتأكيد صورة المؤسسة الخارجية وتعزيز الانسجام الداخلي للمنظمة. (Alain & Michel, 1991, p 33) فهي بذلك تمس جانبيين أساسيين لأي تنظيم، الأول مرتبط بتحسين صورة وسمعة المنظمة، والثاني متعلق بتحقيق الاندماج والانسجام والتكامل بين أعضائها.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول، الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم. كما أن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وبالتالي ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، مما يؤثر على كفاءة الإدارة ومن ثم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها.

كما تساهم الثقافة التنظيمية أيضا في جذب الكفاءات والعمالة الملائمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، أما المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، في حين المنظمات التي تشجع التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون.

### III - 3 العناصر المكونة للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مركب ومعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذه العناصر تتمثل في:

أ- القيم التنظيمية: تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة. (Brenne & Sépari, 2001, p 257) وتعرف أيضا بأنها القيم "التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والذي يسمح بتصوير القرار ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات" (بلال، 2009، ص 373). فهي تعبر بذلك عن "التفضيلات الجماعية بالمنظمة حول ما ينبغي أن يكون مثاليا بها في الجانب الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسي. فقيم المنظمة تلعب دورا محوريا في تكوين الثقافة." (Barabel, 2010, p 117)

ب- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (محمود، 2005، ص 312) كما تم تعريفها على أنها "التوجهات العامة التي تعكس طريقة فهم القادة والتي تمثل العالم الذي يحيط بهم. ونتيجة لذلك فهي تعمل كخط توجيهي يسمح بتحديد خيارات المؤسسة من حيث الرؤية والأولويات الإستراتيجية." (Barabel, 2010, p 116) ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية: "نحن الأفضل"، "رسالتنا هي الإبداع"، "الشيء الوحيد الذي يهم هو الثمن." (Olivier & Dominique, 2008, p p 47-48) وفي شركة IBM: احترام الفرد، تحسين خدمة العميل، مواصلة التميز. (محمود، 2005، ص 312)

ت- الأعراف التنظيمية: يقصد بالعرف "طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتنعكس فيها ما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي" (عبد الحميد، 2004، ص 188)، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية هي "معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المجال، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الإلتباع"، (رافدة، 2014، ص 168) ومن أمثلة ذلك عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصبا حساسا في الحكومة بالزواج من امرأة ذات جنسية أجنبية.

ث- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (عبد الله، 2007، ص 43)

ج- **المعايير:** تعتبر المعايير إحدى مكونات الثقافة التنظيمية، فهي تعبر عن ما يجب أن يقوم به العامل وما لا يجب أن يقوم به سواء تعلق الأمر بوظيفته، أو علاقاته مع زملائه في العمل، فالمعايير التي تقرها الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة "ميكانيزم للرقابة المعيارية للمنظمة، وتظهر من خلال الأنشطة الجارية". (Schermerhorn and All, 2002, p 339) كما تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مستوى تنظيمي لآخر.

#### IV. مساهمة الثقافة التنظيمية في عملية بناء وتطبيق إدارة المعرفة

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة، ولاسيما بناء المعرفة. ويؤكد الكاتب (Honeycutt, 2000) أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الايجابي. وفي دراسة أجراها الكاتبان (De Long and Fahey, 2000) على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية... وان المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. (حسين ورشادة، 2006، ص 231) فالدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح وفعالية تطبيق وتبني إدارة المعرفة التنظيمية لمنظمات الأعمال يمكن بلورته من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

IV- 1 الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة: (سامي وصباح، 2010، ص ص 115-116)

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد (كرملي، 2005، 113) أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وان المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وان تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة، وإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة. كما أكدت "Alavi et al" (191، p، 2006) أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة

المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، اظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

وأكدت الدراسات التي أجريت في الفترة ما بين (1995-2002) أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة (Holowetzki, 2002, p8). كما وجد De Long & Fahey (2000, P 113, 118) في دراستهما على أكثر من (50) منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة أن هناك اعتقادا سائدا بان الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وان المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل. كما أظهرت الدراسة أن معظم المنظمات تفتقر إلى الثقافة التي تدعم العمل التعاوني، فالأفراد ينظرون إلى المعرفة كملكية شخصية لضمان الأمن الوظيفي لهم، لذلك هم ينفرون من التشارك في المعرفة، وهو العنصر المهم لإدارة المعرفة.

إن الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة ايجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة (وضوح الدور، ونوعية الاتصال، والملاءمة التنظيمية، والإبداع، والرضا الوظيفي) الأمر الذي ينعكس على تقوية إدارة المعرفة، فيما تنعكس الثقافة السلبية والعدوانية سلبا على إنتاجية الأفراد ومساهماتهم في إنجاح إدارة المعرفة (Balthazard & cooke, 2004, P8). كما يؤكد (Dalkir, 2005, P 185) أن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب دائما تغييرا ثقافيا إن لم يكن تحولا كاملا، وعلى الأقل مسح الثقافة الموجودة بهدف دعم ثقافة تقاسم المعرفة، فالتعاون يفرض على إدارة المعرفة التغيير الدائم الذي بدوره يعمل على اكتمال العملية. وعلى كل حال، فان التغيير نادرا ما يلاقي قبولا من المتلقي وليس بالضرورة دائما أن يعارض التغيير بهدف المعارضة، ولكنهم يفعلون ذلك إذا اعتقدوا أن التغيير المقترح هو فرض بدلا من كونه تحسينا في حياتهم العملية، فثقافة تقاسم المعرفة تبنى على أساس الثقة.

#### IV-2 عناصر الثقافة التنظيمية المساهمة في بناء إدارة المعرفة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية ككل (السائدة) بشكل فعال في عملية تبنى وتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، كما يمكن لأحد عناصرها أو مكوناتها القيام بذلك، كون الثقافة التنظيمية ما هي إلا نظام مركب ومعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، هذه العناصر يمكنها التأثير في نجاح منظومة بناء إدارة المعرفة التنظيمية كما يلي: (حسين ورشاد، 2006، ص ص 232-233).

#### IV-2-1 الثقة والموثوقية: أكد العديد من الكتاب والباحثين أهمية الثقة والموثوقية في بناء المعرفة، فيقول

الكتابان (Ghoshal and Tsai, 1998) انه حينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد

مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

وفي رأي مماثل يقول الكاتبان (Ghoshal and Nahapiet, 1998) انه كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الناس على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة. ومن فوائد الثقة بين الناس أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق والأدلة وتؤمن الاتصال والحوار، وكذلك تجعل الناس أكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة ... وهذا يمثل استعداداً أكبر لتجريب ضم أنواع مختلفة من التعاون. أما بشأن علاقة الثقة بالتعاون، فالثقة تعزز التعاون، والتعاون ذاته يولد الثقة، وهذا يمكن أن يؤدي مستقبلاً إلى معايير عامة في التعاون مما يزيد من استعداد الأفراد للتبادل الاجتماعي.

**IV-2-2 الثقافة الجماعية:** إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها... ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بان جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر. ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية. ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة صلبة لبناء رأس المال الفكري/المعرفي، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل، يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

**IV-2-3 الرؤية المشتركة:** حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسموا مواردهم... وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

**IV-2-3 اللغة والقصص والحكايات المشتركة:** أن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والمراسيم والطقوس تؤدي دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة. فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم، وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم، وتعزز قدرات الضم، أما القصص والروايات والخرافات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، وان القصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية، وبالتالي المساعدة في اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.

**IV-2-3 معايير أخرى:** من المعايير الهامة الأخرى التي يتطلبها بناء المعرفة التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر. ويضيف الكاتبان (Adler and Won, 2002) معايير التبادلية

العامة، بحيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية ذي شعور ضعيف بالالتزام إلى فرد عضو في الجماعة التي تمتلك مصالح وهوية مشتركة والتزاما بالعمل لخير الجميع.

#### IV-3 أثر أنماط الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

تتأثر عملية تبني وتطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات بشكل كبير بنوع وشكل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، فالمنظمة التي تتبنى ثقافة بيروقراطية سيكون تأثيرها على تبني وتطبيق إدارة المعرفة مختلف عن المنظمة التي تتبنى الثقافة الإبداعية أو التي تتبنى ثقافة المهمة، وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

#### IV-3-1 أثر الثقافة البيروقراطية على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

الثقافة البيروقراطية هي ثقافة ذات نظام هرمي، فالمسؤوليات والسلطات تكون محددة بوضوح، ومتسلسلة هرميا، والعمل يكون منظما، والوحدات يتم التنسيق بينها بشكل كبير، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام، كما أنها تتميز بتحديد دقيق لحقوق وواجبات العمال، وكذا حدود السلطة، بالإضافة إلى وجود إجراءات محددة لاختيار العاملين.

كما يكون انجاز العمل في المنظمات التي تتبنى الثقافة البيروقراطية على درجة كبيرة من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي لتدفق المعلومات والمعارف، حيث تركز هذه الثقافة بشكل كبير على الجوانب السلبية الروتينية والتمسك بالتعليمات والإجراءات، وإتباع الأساليب الرقابية والمركزية العالية.

وبالتالي فإن الثقافة البيروقراطية تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة ومن جانبين، جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد، وجانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين، (ماجد، 2009، ص 48) هذه الأخيرة تعتبر من المقومات الأساسية لبناء وتعزيز نجاح تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة كانت.

#### IV-3-2 أثر الثقافة الإبداعية على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

تتمثل الثقافة الإبداعية بتوفير بيئة عمل تساعد أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع، كما تشجع هذه الثقافة الموظفين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. فهي بذلك ثقافة ديناميكية، تعمل على استقطاب الموظفين الطموحين في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية.

فالثقافة الإبداعية تدعم النمو والدافعية والإبداع والرغبة في العمل والمشاركة فيه، مما يعزز الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية والولاء التنظيمي، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في خلق وتوليد المعرفة، ومن ثم مشاركة أفراد التنظيم لها، وقابلية تطبيقها بشكل ملائم وفعال، مما يسمح بشكل كبير في نجاح وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

#### IV-3-1 أثر ثقافة المهمة على تطبيق إدارة المعرفة

تركز ثقافة المهمة على الحاجة إلى انجاز المهام دون الجوانب الأخرى. وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة والصلاحيات كمتطلبات

لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشيع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فريق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير. (حمد، 2010، ص 35)

فتنافة المهمة تتجسد في شكل مصفوفة أو شبكة، وتتميز بتربط وتكامل وثيق بين الأقسام والوظائف والتخصصات، وعليه فإن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها سوف تخلق جو من العمل الجماعي، الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء لهذه الجماعة، مما يساهم في نقل وتبادل المعارف والأفكار والخبرات بين أعضائها، بالإضافة إلى خلق معارف وأفكار جديدة كون عملية المشاركة تترتب عليها في الغالب أفكار جديدة، كما أن عملية المشاركة والقبول من طرف أعضاء الجماعة يدعم عملية تطبيق وتبني هذه الأفكار والمعارف، مما يمكن المنظمة التكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

## V. الخلاصة

إن أهم ما يمكن التوصل إليه من خلال هذه الورقة البحثية هو أن الجزء الأصعب في تبني فلسفة إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة لها، فقد أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة احد المفاتيح والمقومات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال، باعتبار أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) يعتمد في الأساس على ثقافة الثقة والمشاركة والعمل الجماعي، وثقافة إبداعية سائدة بين أفراد التنظيم. ويمكننا من خلال كل ما سبق أن نبلور مجموعة من النتائج البحثية أهمها:

- أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.
- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.
- للثقافة التنظيمية دور كبير في نجاح بناء وإرساء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال.
- تعمل مكونات الثقافة التنظيمية من قيم ومعايير ومعتقدات وأفكار مناسبة على تسهيل عملية تبني فلسفة إدارة المعرفة التنظيمية.
- تساهم الثقافة الإبداعية وثقافة المهمة السائدة في منظمات الأعمال بشكل كبير في نجاح عملية بناء وتطبيق إدارة المعرفة، في حين قد تثبط الثقافة البيروقراطية من قدرة المنظمة على ذلك.
- على ضوء هذه النتائج يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات، التي يمكن أن تفيدها منظمات الأعمال والباحثين في هذا المجال منها:
- ضرورة إدراك جميع الأفراد بأهمية وحيوية المعرفة لنجاح منظماتهم واحتفاظها بمركز تنافسي جيد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة الاهتمام بإدارة المعرفة، ومن الضروري وضع وتطبيق إستراتيجية واضحة وصریحة متعلقة بتسيير المعرفة في اقرب وقت ممكن.

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية واضحة المعالم بين جميع أعضاء المنظمة، من خلال إشراك كافة الفاعلين في ذلك، والخروج بدليل للمنظمة يحتوي على شعارها وثقافتها، مع بيان توصيف كل وظيفة داخل المنظمة، بما تتضمنه من أهداف وصلاحيات ومسؤوليات ومهارات لازمة لأداء الوظيفة. وبذلك يكون هذا الدليل بمثابة الدستور الذي يوجه سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة.
- ضرورة تعزيز وتنمية هذه الثقافة، من خلال المراسيم والاحتفالات والطقوس والشعائر التي لها دور فعال في التعريف بقيم المنظمة ومعتقداتها، وأعرافها، ومعاييرها، وفي المحافظة عليها وترسيخها.
- التأكيد على أهمية زيادة وعي قيادة المنظمات للدور الفعال الذي تلعبه الثقافة السائدة بين أفرادها في مدى نجاح وتعزيز عملية بناء وإدارة المعرفة بالشكل الذي يحقق التميز والنمو والتطور.
- عقد ورش عمل وندوات متخصصة تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل تعزيزها ودعمها.
- ضرورة بذل جهود مكثفة ومتواصلة من أجل العمل على غرس قيم ومعايير الثقافة التنظيمية كالعمل الجماعي والمشاركة، والثقة بين العاملين، والانفتاح، والتسامح، وغيرها من القيم والمعايير والممارسات التي تعزز وتشجع تبادل المعارف والأفكار والمعلومات.

## VI. المراجع:

- 1- إبراهيم اسماعيل الخلوف، (2006)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- ادجار هـ. شاين، ترجمة محمد منير الصبحي ومحمد شحاته وهي، (2011)، الثقافة التنظيمية والقيادة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 3- بلال خلف السكارنه، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4- حسين حريم، (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 5- رافدة الحريري، (2014)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري.
- 6- ربحي مصطفى عليان، (2008)، إدارة المعرفة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 7- عبد الحميد أحمد رشوان، (2004)، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 8- عصام نور الدين، (2010)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 9- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، 2009، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- محمد الصيرفي، (2007)، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 11- محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.



- 12- نجم عبود نجم، (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 13- باسدره توفيق سريع علي، (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 14- ماجد احمد حتاملة، (2009)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 15- حسن بوزناق، (2010)، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- 16- حمد الحمود، (2010)، خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان، الأردن.
- 17- سملاي يحضة، (2004)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 18- عبد الله بن عطية الزهراني، (2007)، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 19- مزازة أمينة، (2014)، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 02، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- 20- حسين حريم، رشاد الساعد، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02.
- 21- سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى، 2010، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية -دراسة حالة اورنج-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84.
- 22- محمد زرقون، الحاج عرابة، (2014)، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر.

- 23- Alain Beltran et Michele Ruffat, (1991), culture d'entreprise et histoire, Paris, les editions d'organisation.
- 24- Barabel Meier, (2010) Manageor : les meilleurs pratiques de management, , Paris, 2e édition, Dunod.
- 25- Brenne Mann et S. Sépari, (2001), Economie d'entreprise, Paris, Dunod.
- 26- Jean- Yves Prax, (2000), le Guide du Knowledge Management, Paris, Dunod.
- 27- Olivier Devillard et Dominique Rey, (2008), Culture d'entreprise : un actif stratégique – efficacité et performance collective-, Paris, Dunod.
- 28- Philip Baumart, (1996), Organisation d'économie : La Gestion Stratégique de la Connaissance, Masson.
- 29- J. schermerhorn et J. Hunt et R. Osborn, (2002), Comportement Humain et Organisation, Paris, Village Mondial.
- 30- K. Wiig, (2003), knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking (Arlington Schema), press.