

الثقافة التنظيمية كمتطلب لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة

Organizational culture as a requirement for the application of knowledge management.

وردة برويس *

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، الايميل berouis.w@gmail.com
تاريخ الاستقبال: 2022/01/09؛ تاريخ القبول: 2022/05/24؛ تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص: تهدف هذه المقالة إلى التركيز على الثقافة التنظيمية باعتبارها متطلب من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، وبما أن الجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية ومكان توليد الأفكار والمعارف وجب تدعيم قيم وثقافات الموارد البشرية بها، خاصة أن نشر الثقافة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات والتعاون والثقة المتبادلة، وغيرها من القيم التي تدعم الترابط والتعاون بين الأفراد وتؤمن بأهمية الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، سيدعم ويساند ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجامعية، ولمعالجة هذا الموضوع تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة به كمفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، ثم تناولنا متغير الثقافة التنظيمية من ناحية أهميتها ومصادرها، لنعرج إلى ماهية إدارة المعرفة وأهميتها في الجامعة، لنصل إلى عرض الثقافة التنظيمية كمدخل لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة وأهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون ذلك وعرض بعض الاقتراحات التي تدعم تجسيد إدارة المعرفة بالجامعة مع مراعاة مطلب الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاح: الثقافة التنظيمية ؛ المعرفة ؛ إدارة المعرفة.

Abstract: This article aims to focus on organizational culture as a requirement for the application of knowledge management at the university, and since the university is a social and cultural institution and a place of generating ideas, the values and cultures of human resources must be strengthened in it, especially since the dissemination of culture through participation, exchange of goods, and mutual trust. One of the values that support interdependence and cooperation between individuals and believes in the importance of common vision to achieve goals, it will support the practices knowledge management at the university institution level. Its importance and its sources, let us go back to the nature of knowledge management, in order to reach the presentation of organizational culture as the entrance to the application of knowledge management in the university and the most important obstacles that can prevent it and presenting some the improvement culture in a university case, taking into account the requirement of organizational culture.

Keywords: Organizational culture ; Knowledge ; Knowledge management.

I- تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة .فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة. والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.و يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

وبما أن جل المؤسسات تقريبا شهدت تحولا تدريجيا نحو إدارة المعرفة إيماننا منها بأهمية المعرفة وامتلاكها ثم إدارتها فيما بعد، كما أصبح الطلب على مهارة إدارة المعرفة الأكثر أهمية لدى المديرين والقادة، ونظرا لكون الجامعة تشهد منافسة كبيرة سواء عربيا أو عالميا فوجب عليها أن تحرص على نوعية متميزة من الخرجين، والاحتفاظ بالهيئات التدريسية والإدارية الكفؤة القادرة على نقل المعرفة وإدارتها بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.

وعليه وجب إيلاء الأهمية البالغة لترسيخ الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجامعة باعتبار الأهمية التي تمتلكها في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وإدارتها. فقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من بيترز وترمان Peters et Watrman في كتابهما –البحث عن التميز- حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية فيشيران انه بلا استثناء فان سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات تعتبر عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح

وعليه جاءت هذه المقالة لتسلط الضوء على الثقافة التنظيمية باعتبارها مطلبا مهما من مطالب تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، حيث تم تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع كمفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، ثم تطرقنا إلى مدخل حول الثقافة التنظيمية، لنعرج إلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية والدور الريادي الذي أصبحت تقوم به الجامعة في ظلها، لنصل إلى إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل لتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة واهم المعوقات التي تحول دون ذلك.

1. تحديد المفاهيم:**أ. تعريف الثقافة التنظيمية:**

- تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية حيث يعرف الكثير من الباحثين والدارسين لهذا المفهوم، ونتطرق لبعضها في الآتي:
- الثقافة التنظيمية نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتقدم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب داخل المؤسسة .
 - الثقافة التنظيمية نمط من السلوك الإنساني الذي يعتمد عليه المعلمون والمدراء داخل المدرسة، ويشمل الأفكار والأفعال والأعراف الاجتماعية والتي تعتمد على طاقة الإنسان للتعلم ونقل المعرفة.
 - الثقافة هي مجموعة من القيم ذات الطابع المادي والمعنوي – والأفكار والمواقف والرموز التي يبرزها أفراد ثقافة ما نحو مختلف نواحي حياتهم والتي يتم تطويرها وإتباعها بواسطة أفراد هذا المجتمع والتي تشكل أنماطهم السلوكية والاستهلاكية التي تميزهم عن أفراد تابعين لثقافات أخرى – (محمد علي، 2017، ص-ص 7-8)

كما يعرف **ديسلر dessler** الثقافة التنظيمية على أنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترتيبات والجزاءات والعقوبات.

ويضيف آل حسين بأنه ينطوي تحت اسم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين مواردها البشرية العاملة بها، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المؤسسات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية، حيث تتأثر عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بما في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة، وتميزها عن المؤسسات الأخرى (بن سعيد بخاري، 2008، ص-ص 9-10).

من خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يتضح جلياً مدى أهميتها في المؤسسات المعاصرة إذ تركز على ترسيخ الجوانب المعنوية للموارد البشرية كالقيم واكتساب أنماط سلوكية تميزهم عن باقي أفراد المؤسسات الأخرى، وتشجعهم على التفكير البناء وكيفية تحقيق الأهداف المشتركة

ب. تعريف المعرفة:

هناك من يشير إلى المعرفة بارتباطها بالبيانات والمعلومات حيث تعد البيانات المادة الأولية الخام كالحقائق غير المنظمة التي ليس لها معنى والتي تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتصبح معلومات يمكن الاستفادة منها. ثم تأتي المعرفة والتي من خصائصها أنها مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية. وأنها الحقائق الناتجة عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات والخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة. التي تم تحليلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق. وتتسم بأنها الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي يستفاد منها كونها من عوامل الإنتاج. والذي يضيف بأن القرار السليم هو الذي يعتمد على المعرفة السليمة، وان أي مؤسسة تقوم على المعرفة هي التي ستكون قادرة على البقاء والاستمرار (عتيق سعيد عبد الله، محمد جرجيس، 2014، ص2).

كما تعرف المعرفة بأنها المتراكم من المعلومات وخبرات وحكمة وتجربة وتحليل وتقييم للمعلومات، وهي تتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تحليل وتنظير واستطلاع للأفاق المستقبلية، وفي العصر الحديث فان عناصر المعرفة تشمل المعلومات، العلم، التقنية الهندسة والخبرة البشرية (اقيني، 2007، ص61).

إذن فالمعرفة هي تلك الإمكانيات والخبرات الفردية والمؤسسية والمجتمعية الناشئة عن التفاعل الديناميكي بين العقل والعلم والفكر والبيانات والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والمهارات الفردية والجمعية والمتأتية عن توظيف كل ذلك في العملية الإنتاجية من سلع وخدمات وأفكار ومعارف وفي إطار من التشابكات الأفقية والعمودية العميقة (بدران، 2014، ص3)

ج. تعريف إدارة المعرفة:

يعرف **Laudon** إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المؤسسات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.

بينما يرى ميشال وقلينو **Mchane et Glinow** بأنها نشاط منظم يحسن من قدرة المؤسسة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها. (مانع، بوزيد، 2018، ص 254)

في حين يعرف مارشال وآخرون **Marshal and Others** إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة .

بينما يعرفها كينتس **Quintans** أنها عملية ضرورية للمعرفة المتاحة لمقابلة الاحتياجات المتاحة واستغلال تلك المعرفة وتطوير الفرص الجديدة (رفاعي، دس، ص 9).

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نلاحظ،ها مجموعة من العمليات التي تعتمد على بنية تحتية متطورة من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويتم الاستفادة من ها قبل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تقاسم والاشترك في تبادل المعلومات والخبرات ومختلف الأفكار وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

د. تعريف إدارة المعرفة في التعليم العالي:

تعرف إدارة المعرفة في التعليم العالي بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التعليمية.

كما تعرف أيضا بأنها العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التعليمية على إنشاء المعرفة، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها (صراع، 2014، ص 107)

يتضح من خلال هذين التعريفين يتضح أن إدارة المعرفة توفر مجموعة من العمليات والتقنيات تساعد المؤسسة الجامعية من مشاركة المعرفة بين مواردها البشرية بطريقة فعالة.

2. ماهية الثقافة التنظيمية:

أ. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المؤسسة فان عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تحقيق التكامل بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.

- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات. (عزاوي، علماوي، 2010، ص 5)

ب. مصادر الثقافة التنظيمية:

- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد العامل مهما كان منصب عمله، عاملاً بسيطاً، أو إطاراً فنياً، أو مديراً أو مشرفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد وحسب الموقع الجغرافي، والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المؤسسة.

- الطقوس والشعائر والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات (فالاحتفال بزفاف) قد يعني أن الشركة تقوم بمجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفراد المؤسسة مقبل على الزواج.

- الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها على أنها: المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني، فهي عبارة عن أحداث ماضية الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محدودين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمؤسسة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المؤسسة.

- الطرائق والنكت والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

- الرموز:

هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، وتتمثل في تجليات المؤسسة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية التي تعكس القيم التنظيمية السائدة، فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن بعض المؤسسات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء وغيرهم بأنها شركة

مستقرة ذات مكانة في السوق، وقد تستخدم بعض المؤسسات الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، والشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة، ويسهل التقاطها من قبل العاملين وكذا من قبل العملاء، ومن أمثلة هذه الشعارات شعار شركة فورد الذي يقول: الجودة هي وظيفتها، كما تعمل الرموز كضوابط سلوكية ترشد الفعل في مواقف محددة، فعلى سبيل المثال يتقبل الناس أوامر رجل الشرطة خارج مؤسسة الشرطة دونما نقاش طالما أنه يرتدي الزي الرسمي.

– القصص والحكايات:

وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو المؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي (بوراس، 2014، ص-ص 86-88).

ج- أهم المداخل المفسرة للثقافة التنظيمية : من بين أهم المداخل النظرية المفسرة للثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

– نظرية التأثير لثقافة المنظمة :

وتقوم على أساس مفاده، ماهي الثقافة؟ **What is cultur** ، ولقد حللت هذه النظرية متغير الثقافة التنظيمية ضمن ثلاث مستويات: المستوى الظاهري (المادي) تجسده مظاهر التطبيق، ومستوى القيم: أو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية، ثم مستوى المعتقدات والافتراضات: أو ما يعرف بالمستوى الأكثر عمقا.

ويمكن توضيح هذه المستويات أكثر تفصيلاً كما أشار إليها **Schien** على النحو التالي:

- مستوى الماديات: تتمثل في: التكنولوجيا، الفنون، الآداب، الأنماط السلوكية والمرئية المسموعة.
- مستوى القيم: يتم التعرف عليها من البيئة المادية، ويمكن التعرف عليها من خلال اتفاق الجماعة.
- مستوى الافتراضات الأساسية: العلاقة مع البيئة، طبيعة الواقع والزمان والمكان طبيعة الطباع البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

– نظرية ديناميكية الثقافة:

إذا كانت نظرية **Schien** تبحث عن ماهية الثقافة التنظيمية، فإن نظرية ديناميكية الثقافة تبحث عن كيف نشأت الثقافة؟ وذلك من خلال الاعتماد على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية، إذ أسفرت نتائج هذه النظرية إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية (الماديات، القيم، الافتراضات) تتميز بالديناميكية والتغير، أي أنها في حركية مستمرة ولا تتوقف، وتتم هذه الحركة من خلال الأدوار الديناميكية التي تربط بين مكونات الثقافة التنظيمية.

– نظرية المجالات **Jones**:

ركزت هذه النظرية في معالجتها للثقافة التنظيمية على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني المنظمة ثقافة تميل إلى الاستقرار واتجاهها نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنة والانجازية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع والقدرة على المخاطرة، كل هذه العناصر تعمل مجتمعة لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة ومن خلال التفاعل يتم تبني التجديد أو تغيير النسيج الثقافي للمؤسسة.

– نظرية التفاعل التنظيمي **Schwartz, Davis**:

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط التنظيمي، الرقابة ... مع المكونات التنظيمية (الهيكلي التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) ، إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي

تشكلها الإدارة العليا طبعا (كيف يخططون، أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلالها وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية. (بيحي، 2017، ص304)

3. تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة:

1. أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

- **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة. لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

- **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

- **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.

- **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق. وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري. (صراع، 2014، ص-ص 26-27).

2. سمات إدارة المعرفة المرجوة في منظمات الجامعة:

لقد تم تحديد عدد من سمات إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية، يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- **الإدارة التعليمية بعيدا عن الورق:** ويشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن لا يستخدم بكتافة، بحيث يوجد الأرشيف الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

أ- **الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان:** حيث يمكن الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على الاتصال الدائم والمستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع الجامعة.

ج- **إدارة التعليمية دون التقيد بالزمان:** خاصة مع اتساع رقعة المكان الجغرافي واختلاف مواعيد الإجازات بين المجتمعات مما يحتم على متخذ القرار العمل بشكل متواصل ومستمر وبلا زمن محدد في الإدارة والاتصال مع الآخرين.

د- **الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة:** تعتمد المؤسسات التعليمية الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بدون قيود جامدة، والتي تعمل على التقليل من الآثار الإيجابية لتطور المعرفة داخل المجتمعات، وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية التي تعمل على دعم تدفق المعرفة بين الأفراد (صراع، 2014، ص109).

3. دور الجامعة في ظل إدارة المعرفة:

في ظل التغيرات العلمية والتكنولوجية أصبحت تنمية المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع هو الغاية المقصودة للجامعة، وذلك من خلال إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها، ونوضحها في الآتي:

- **التعليم والتدريب:** أول وأهم وظيفة في الجامعة لما له من دور في إعداد الكوادر الكفؤة المؤهلة، وفي ظل مجتمع المعرفة تغير دورها ليصبح مجموعة الأنشطة العريضة التي تساعد في بناء المجتمعات الديمقراطية القائمة على المعرفة. كما تعمل دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات، إضافة إلى دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس خاصة حديثي الخدمة، أيضا تعمل على تحسين فعالية أعضاء هيئة التدريس كما تساهم في سهولة تصميم وتطوير المناهج المشتركة نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

- **البحث العلمي:** والذي يعتبر أهم الأنشطة الفكرية بالجامعة وركنا أساسيا من أركانها، لان فعالية وظائفها تعتمد على مدى تطوره، فهو القائم على إنتاج المعرفة، وتطويرها أيضا إيجاد حلول لمشكلات المجتمع وقضاياها بهدف تحقيق التنمية بمختلف أبعادها ومتغيراتها، الأمر الذي يمكنه من احتلال مكانة هامة في مجتمع المعرفة وتصدر الأدوار والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها. زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وفرص البحوث التجارية، إضافة إلى توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ، كما أنها تسهل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة وتخفيض تكلفتها.

- مجال الخدمة الإدارية:

تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسة التعليم العالي، وزيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري.

- مجال التخطيط الاستراتيجي:

تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية وأيضا تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل ، إضافة إلى تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا مما يساعد الجامعة على التحول إلى مؤسسة متعلمة.(مانع، بوزيد، 2018، ص-ص258-260).

ومنه نستطيع القول أن دور الجامعة في إدارة المعرفة، ينحصر في النقاط التالية:

- إعداد الكوادر الفنية المتخصصة.
- قيادة التنمية وثورة المعلومات.
- التدريب والتطوير في مجال البحث العلمي.
- تقديم الخدمات للمجتمع في شتى مجالات الحياة.
- توافر الكوادر والهيئات التدريسية الكفوءة.
- إيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- توجيه الطلبة نحو العلم والمعرفة والأخلاق الحميدة.
- ربط النتاجات العلمية والإنسانية بخطط التنمية الشاملة.
- توسيع فرص التعليم والتدريب.

- المشاركة في إيجاد الابتكارات والاختراعات
 - تنمية المهارات والقدرات لدى الطلبة.
 - التدريب المهني للأفراد ذوي المستويات العليا.
 - الحفاظ على الثقافة القومية والوطنية وتطويرها.
 - رفد المجتمع ومؤسساته بالأساتذة والعلماء والباحثين.
 - إسداء النصيحة مع توافر المعلومات للأفراد والحكومات والجماعات.
 - إجراء البحوث التي تستهدف حلول للمشكلات المتعلقة بالسياسة العامة.
 - وضع برامج للتدريب الطويل والقصير.
 - الاهتمام بالعملية التعليمية الجامعية وعناصرها الطالب، الأستاذ، المنهج، الإدارة الجامعية.
 - نشر البحوث والدراسات العلمية والإنسانية.
 - تبصير الطلبة بالتحديات الداخلية والخارجية.
 - توليد المعرفة وخصمها وتوزيعها واسترجاعها وتطويرها.
 - ضمان المساواة للجميع للالتحاق بالتعليم الجامعي وفق الكفاءة. (مُجد أبو حشيش، 2009، ص-ص 17-18)
- وعليه وكما هو متعارف عليه فإن رسالة الجامعة ووظيفتها تكمن بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فالجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وعلمية وتربوية، وهي تولد الأفكار والمعارف وبذلك فهي مركز إشعاع حضاري للإنسانية، وحتى يتم إنجاز المهام الموكلة إليها وجب مواكبة التطورات الحاصلة بتطبيق إدارة المعرفة في ضوء ترسيخ ثقافة تنظيمية فاعلة، وهذا ما سيتم توضيحه في العنصر الموالي.

II - الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة بالجامعة:

1. خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

تعتبر الثقافة التنظيمية حاضنة أساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فإذا توفرت المؤثرات الايجابية، في ثقافة المؤسسة اتجه الأفراد إلى تقديم الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى نموها وتميزها، وكذلك هو الحال بالنسبة للجامعة، فكلما كان أفرادها أكثر تشبهاً بخصائص الثقافة التنظيمية المحفزة على توليد ونشر واستخدام المعارف بما يخدم متطلبات الجامعة كلما حققت هذه الأخيرة أهدافها المرسومة، وفيما يلي يمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة بالمؤسسات عامة، والجامعات على وجه الخصوص:

- الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار سواء بين الأفراد، أو بين الأفراد وقيادتهم.
- التسامح مع الأخطاء وتشجيع المخاطرة والتجربة.
- سيادة التعاون بين الأفراد وتقدير الانجاز والاعتراف به.
- تمكين الأفراد في المؤسسة والتركيز على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المؤسسة.
- الممارسة المشتركة من خلال تفعيل دور جماعات الممارسة في المنظمات.
- التحفيز والمكافآت لقاء تقاسم المعرفة ومشاركتها. (عريوات، 2019، ص 109)

وعليه يجب فرض الدعم المعرفي المتبادل بين كافة أفراد المؤسسة الجامعية، عن طريق دعم التعاون والتمكين لديهم، لفتح المجال نحو الإبداع والابتكار المعرفي الذي تفرضه إدارة المعرفة بالجامعة كونها مؤسسة قائمة على تدفق معرفي غير مسبوق في المؤسسات الأخرى. مع وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به، وتحفيز العاملين على التطور، والتطوير، والمشاركة برؤى جماعية، وتوفير الفرص للعاملين للمشاركة في النقاش، وتقديم المقترحات، ووجهات النظر، في القضايا التي تمم الجامعة، وتقدمها، واستمراريتها، وتشجيع المسؤولين على التطوير والتحديث، ودعم نماذج التعلم على مستوى الفرد، والجماعة، ومساعدة الإداريين لتحديد دور إدارة المعرفة، ومتطلباتها، وتطبيقاتها لانجاز الأعمال المناطة بهم، وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من التركيز على تخزينها، وأيضا التركيز على الحالات، والتجارب الناجحة، والمتميزة في الجامعات، بهدف إجراء المقارنات والتعلم. (عبد الله الخرايشة، 2016، ص 1833)

إذن فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. وفي دراسة أجريت على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هنالك اعتقاد سائد ومؤكّد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية. وعليه فتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة (مُجدّ ابو حشيش، 2009، ص 19).

2. معوقات بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة بالجامعة:

يمكن أن نذكر في هذا الإطار جملة من العوائق الثقافية التي تحول دون ثقافة تنظيمية تخدم أهداف المؤسسات عموما والجامعات كمؤسسات معرفية، ونذكر منها:

- غياب الثقة والشفافية بين الأفراد في المؤسسة.
- الافتقار للوقت المخصص للتعلم وأماكن الاجتماعات.
- الاعتقاد بأن المعرفة قوة لا يجب مشاركة احد بها، والخوف من فقدان الرصيد المعرفي.
- عدم إدراك الأفراد لفوائد تقاسم المعرفة والتشارك فيها والمنافع الشخصية التي تعود على الأفراد من جراء تبادل المعارف مع الآخرين.
- الاعتقاد بأن المعرفة حكر على فئة معينة من الأفراد.
- عدم تشجيع الاتصال المفتوح ما يعيق تقاسم المعرفة.
- وجود ثقافات ومفردات واطر مرجعية مختلفة. (عريوات، 2019، ص 110)

وعليه نلاحظ أن هذه المعوقات تعد من بين أسباب فشل تطبيقات إدارة المعرفة بالمؤسسة الجامعية وأيضا يتبين لنا مدى أهمية الثقافة التنظيمية لبنائها، من خلال التحكم في قيم وثقافات ومعتقدات الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية، وأيضا تشجيع روح التعاون والتشاركية من خلال نقل الخبرات والأفكار فيما بينهم وكل هذا يؤدي إلى الإبداع والابتكار من خلال زيادة الثقة وتقاسم المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الجامعية سيعطي أثارا إيجابيا من حيث تطوير أدائها سواء على مستوى الإدارة أو الخدمات المقدمة للطلبة أو على مستوى التدريس، ويتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على عدة متطلبات والتي من بينها وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الموارد البشرية بالجامعة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وعليه تم وضع بعض الاقتراحات من أجل العمل على تفعيل الثقافة التنظيمية لتعزيز تطبيقات إدارة المعرفة بالجامعة:

- تعزيز الثقافة التنظيمية مع التحفيز على الإبداع.
- الارتقاء بمستوى التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة .
- توفير بنية تحتية مواكبة لمختلف التطورات التكنولوجية.
- تشجيع الإبداع والابتكار والعمل البحثي في الجامعة.

- الإحالات والمراجع :

- أفينيبي،(2007)، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة. مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال. معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- بدران ابراهيم (2014). التعليم العالي والبحث والتطوير والإبداع في مجتمع المعرفة. عمان.
- بن سعيد بخاري سلطان،(2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. ماجستير في الإدارة والتخطيط. كلية التربية. قسم الإدارة والتخطيط. جامعة أم القرى.
- بوراس نور الدين،(2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة-. مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
- صراع توفيق،(2014). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي-. مذكرة ماجستير. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- عبد الله الخرايشة عمر محمد،(2016)، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية،مجلة دراسات،العلوم التربوية،المجلد43، ملحق5.(زيارة:2021/01/08)

[Http://search.shamaa.org](http://search.shamaa.org).

- عتيق سعيد عبد الله ومحمد جرجيس جاسم،25-27 مارس(2014)، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها،The SLA-AGC20th Annual Conference Doha.
- عزاوي اعمر وعلمواوي أحمد،(2010)، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الطهر مولاي سعيدة، 13-14 ديسمبر.
- عربوات، انتصار، (2019). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة باتنة1. إشراف عمر مرزوقي. أطروحة دكتوراه إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة باتنة1. الجزائر.
- مانع سبرينة وبوزيد هناء، (2018)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي -قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول-، مجلة الباحث الاقتصادي EECCH، المجلد6 العدد العاشر، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،ص.ص249-270.(زيارة: 2021/01/08)

[http:// www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

- 3. محمد أبو حشيش بسام،(2009)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.تم الاسترجاع من الموقع :

<http://cte.univ-setif2.dz/ بتاريخ: 2022/01/08 الساعة: 05:55>

- محمد علي،يوسف محمد احمد احمد،(2017). اثر الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين تجاه منتجات المنظمة-دراسة تطبيقية على بعض الشركات الإنتاجية والخدمية والتجارية العاملة بولاية الخرطوم. كلية الدراسات العليا. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- ممدوح عبد العزيز رفاعي (دس). الإدارة الإستراتيجية للمعرفة. كلية التجارة جامعة عين شمس. مصر
- يحيى عبد المالك، (2017)، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق، العدد السادس، جامعة الجلفة، ص. 298-305. (زيارة: 2021/01/09)
- <http://www.asjp.cerist.dz>.