



قسم علوم المعلومات بكلية الآداب  
المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات  
اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات  
يومي: ١٠ و ١١ أكتوبر ٢٠١٧

## الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق ادارة المعرفة في منظمات الاعمال

من إعداد

أ. بوزيان فتيحة

جامعة خميس مليانة - الجزائر-

د. زبير محمد

جامعة خميس مليانة - الجزائر-



أصبح الكثير من المفكرين والباحثين والمستشارين والمديرين في وقتنا الحالي يعتبرون أن المعرفة المورد الأساسي للميزة التنافسية بدلاً 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.



فبالإضافة إلى البنى التحتية اللازمة للقيام بأنشطة إدارة المعرفة المختلفة والوسائط الحاضنة لها، فإن العامل الأهم في العملية عموماً قائم على العنصر البشري (الذي يحمل ٨٠ % من معرفة المنظمة) ومثل هذا الكم من المعارف يتطلب قدراً كبيراً من التعاون والتواصل الاجتماعي الفاعل على مستوى الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تفعيل إحدى عمليات إدارة المعرفة الهامة والمتمثلة في "ثقافة المشاركة" والتي بدونها يصبح مشروع إدارة المعرفة خالٍ من مضمونه.



ويمكن إبراز إشكالية الموضوع من خلال طرح التساؤل التالي:



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



# هيكل الدراسة



المحور الأول: إدارة المعرفة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

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



## مفهوم المعرفة

- جاء في قاموس (Oxford) أن المعرفة (Knowledge) هي "معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.

- هي مزيج من الخبرة، والقيم، والمعلومات السياقية، وفهم الخبير فهي تقدم إطار عمل لتقييم وضم 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.



## مفهوم إدارة المعرفة

هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.



عمليات إدارة المعرفة

تشخيص المعرفة



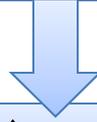
توليد المعرفة



تخزين المعرفة والاحتفاظ بها



توزيع المعرفة



تطبيق المعرفة



## مفهوم الثقافة التنظيمية

- يعرفها ايدقار شين " (Edger Schein) المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم. كما يعرفها أيضا بأنها مجموعة السلوك المنتظم والملاحظ والمعتقدات المسيطرة والفلسفة المشتركة ومجموعة القواعد والمشاعر والمناخ الذي يخص مجموعة تنظيمية معينة.

- 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.



### أهمية الثقافة التنظيمية

- تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول، والعمل غير المقبول، الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان. كما أن لها دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة، وبالتالي ثم يمكن اعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة، وفي خلق ميزات وخصائص تميز المنظمة عن غيرها.

- كما تساهم في جذب الكفاءات والعمالة الملائمة، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، أما المنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.



### المعتقدات التنظيمية

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام، ومن أمثلتها المشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي.

### القيم التنظيمية

التفضيلات المشتركة التي تسمح لكل فرد في المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها.

### العناصر المكونة للثقافة التنظيمية

### التوقعات التنظيمية

مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة

### الأعراف التنظيمية

معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.



## الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة

- 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، فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة.

- كما أكدت عديد الدراسات أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة .



## عناصر الثقافة التنظيمية المساهمة في بناء إدارة المعرفة التنظيمية

### ١- الثقة والموثوقية

حينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة اكبر لتبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

### ٢- ثقافة الجماعة

يتطلب بناء المعرفة التنظيمية التآزر والعمل معا 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.



## عناصر الثقافة التنظيمية المساهمة في بناء إدارة المعرفة التنظيمية

### ١- 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 المعرفية.

### ٤- اللغة والقصص والحكايات المشتركة

إن اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم، وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من عمليات التبادل، أما القصص والروايات والخرافات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، وإن القصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة المعرفية.



اثر أنماط الثقافة التنظيمية على نجاح  
تطبيق إدارة المعرفة

١- أثر الثقافة البيروقراطية على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

تلعب الثقافة البيروقراطية دوراً مهماً 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، هذه الأخيرة تعتبر من المقومات الأساسية لبناء وتعزيز نجاح تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة كانت.



اثر أنماط الثقافة التنظيمية على نجاح  
تطبيق إدارة المعرفة

٢- أثر الثقافة الإبداعية على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

إن الثقافة 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.



اثر أنماط الثقافة التنظيمية على نجاح  
تطبيق إدارة المعرفة

3- أثر ثقافة المهمة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

تتميز ثقافة المهمة بترابط وتكامل وثيق بين الأقسام والوظائف والتخصصات، وعليه فإن هذا النوع من الثقافة اذا 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، كما أن عملية المشاركة والقبول من طرف أعضاء الجماعة يدعم عملية تطبيق وتبني هذه الأفكار والمعارف.



## الخاتمة



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.



على ضوء هذه نتائج البحث يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات، نذكر منها:

- ضرورة إدراك جميع الأفراد بأهمية وحيوية المعرفة لنجاح منظماتهم واحتفاظها بمركز تنافسي جيد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة أن الاهتمام بإدارة المعرفة، ومن الضروري وضع وتطبيق إستراتيجية واضحة وصريحة 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، يكون هذا الدليل بمثابة الدستور الذي يوجه سلوكيات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة.



- 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.



وفي الأخير أجدد شكري لأعضاء لجنة تنظيم الملتقى

وشكرا على كرم إصفاؤكم