

The Role of Organizational Culture in Implementing Knowledge Management in Organizations: An Analytical Study

Mr. Arif Khamis Al-Fazari

Faculty of Legal, Economic & Social Sciences | Mohammed V University | Kingdom of Morocco

Received:
06/05/2024

Revised:
17/05/2024

Accepted:
06/06/2024

Published:
30/10/2024

* Corresponding author:

persware@gmail.com

Citation: Al-Fazari, A. KH. (2024). The Role of Organizational Culture in Implementing Knowledge Management in Organizations: An Analytical Study. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12S), 11– 35. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F060524>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aims to focus on the role of organizational culture in implementing knowledge management in organizations. The study explores how shared values, beliefs, and behaviors within the organization influence the organization's ability to organize, direct, and utilize knowledge. Additionally, the study elucidates how organizational culture can be a critical factor in the success of knowledge management strategies. It highlights how fostering a culture of learning, innovation, and knowledge exchange within the organization can lead to overall organizational performance improvement. Furthermore, the study reviews examples of tools and techniques that can be used to build and enhance a supportive organizational culture for knowledge management. The study also emphasizes the importance of incorporating aspects of organizational culture into human resource development strategies and shaping institutional policies and procedures. Overall, the study enhances understanding of how organizational culture impacts the implementation and utilization of knowledge management in organizational settings.

Keywords: Organizational culture, Knowledge management, Organizations.

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية

أ. عارف بن خميس الفزازي

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية | جامعة محمد الخامس | المملكة المغربية

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات. كما تستكشف الدراسة كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة على كيفية تنظيم وتوجيه واستخدام المعرفة. وتوضح الدراسة كذلك كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عاملاً مهماً في نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة. وتسلط الدراسة الضوء على كيف أن ثقافة التعلم والابتكار والتبادل المعرفي داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تستعرض الدراسة أمثلة على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لبناء وتعزيز ثقافة تنظيمية مشجعة لإدارة المعرفة. وتُشير الدراسة أيضاً إلى أهمية تضمين جوانب الثقافة التنظيمية في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وتشكيل السياسات والإجراءات المؤسسية. بشكل عام، تعزز الدراسة الفهم لكيفية تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ والاستفادة من إدارة المعرفة في البيئات المؤسسية. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، المنظمات.

مقدمة

في عالم الأعمال الحديث، تعتبر إدارة المعرفة أحد المفاهيم الأساسية التي تُساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين أداء المنظمات. ويعتبر تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحسين تنظيم وتبادل واستخدام المعرفة داخل المنظمة بهدف تعزيز الابتكار وتحقيق النمو المُستدام. ومع ذلك، فإن نجاح تطبيق إدارة المعرفة لا يعتمد فقط على الأدوات التكنولوجية والعمليات الفعّالة، بل يعتمد بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيساً في تشكيل كيفية استخدام المعرفة وتوجيهها داخل المنظمة. فهي تشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحدد كيفية تفاعل أفراد المنظمة مع المعرفة وبيئتهم العملية. بالتالي، فإن فهم الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة المعرفة يعتبر أمراً بالغ الأهمية لفهم التحديات والفرص التي تواجه المنظمات في هذا السياق.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وتسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تحديد نجاح أو فشل مبادرات إدارة المعرفة. سيتم تحليل كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة في المنظمة على عمليات جمع المعرفة وتبادلها وتوجيهها واستخدامها. كما سيتم استعراض الأدوات والممارسات التي يمكن تبنيها لتعزيز ثقافة تنظيمية مشجعة لإدارة المعرفة. من المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة حول كيفية تحسين تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال فهم الأثر الذي يُمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العملية. كما من المؤمل أن توفر نتائج وإرشادات عملية للقادة والمديرين في المنظمات حول كيفية تحسين الثقافة التنظيمية واستغلالها لدعم مبادرات إدارة المعرفة بشكل أكثر فاعليّة ونجاحاً.

ومن الواضح أن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة يعد أمراً ضرورياً للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة. ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح أو فشل وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكييفية وقوية تُمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. ولا يمكن تحقيق هذه الأخيرة إلا من خلال تبنيها مدخلاً يُمكنها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية. إذ تُعتبر إدارة المعرفة أحد المداخل الفعّالة والأكثر ملائمةً لمواجهة التحديات المختلفة في عالم اليوم، الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها والاستفادة منها أحد أهم المؤشرات التي يُمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات، وقدرتها على المساهمة في عالم يعتمد اقتصاده على المعرفة. ومن جهة أخرى تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً مُهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومُشجعة في أي منظمة، وأن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم والتشارك في المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومُساعدة الآخرين. (صوكو ومخناش، 2015)

إشكالية الدراسة

مشكلة الدراسة تتمثل في ضعف الفهم والتركيز على العوامل الثقافية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، حيث إن البحوث السابقة غالباً ما تركز على الجوانب التقنية والإدارية دون إيلاء الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية وتأثيرها. تفتقر البحوث إلى دراسة كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى فشل بعض هذه المبادرات أو تحقيق نتائج دون المستوى المتوقع.

كما تفتقر الدراسات السابقة أيضاً إلى توفير إطار نظري يمكن من خلاله فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج وتطبيقها على سياقات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك صعوبة في تحليل البيانات واستخلاص الاستنتاجات بشكل دقيق وموثوق به أو عدم توافر بيانات كافية. بالنظر إلى هذه المُشكلات، يُعد تحديد دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ضرورياً لتحسين الفهم وتعزيز القدرة على تحقيق نتائج إيجابية ومُستدامة في مجال إدارة المعرفة في المنظمات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية، حيث من المتوقع أن تُسهم هذه الدراسة في تطوير المعرفة والإدراك حول دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، وتقديم إسهامات قيمة للبحث والممارسة في هذا المجال:

- فهم تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة على عمليات جمع المعرفة وتبادلها وتوجيهها واستخدامها.
- تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة البيئية بين العوامل الثقافية ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمات، وتحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح أو فشل هذه المبادرات.
- تقديم التوصيات العملية: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم التوصيات العملية التي يُمكن أن تُساعد المنظمات في تحسين تطبيق إدارة المعرفة من خلال فهم وتعزيز الثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة تتجلى في عدة جوانب أهمها:
 - تعزيز الفهم لدور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: من خلال فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات جمع المعرفة وتبادلها وتوجيهها واستخدامها، يمكن للدراسة أن تُساعد في تعزيز الفهم للمتغيرات التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.
 - توجيه السياسات والممارسات الإدارية: من خلال تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، يمكن للدراسة أن توفر توجيهات قيّمة للقادة وصناع القرار في المنظمات لتحسين السياسات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة.
 - تعزيز الأداء التنظيمي والابتكار: بفهم العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة.
 - توجيه البحث المستقبلي: تُساهم الدراسة في تحديد الفجوات في المعرفة والبحث في مجال إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، مما يوجه البحث المستقبلي ويُسهّم في تطوير المفاهيم والنظريات في هذا المجال.

أسئلة الدراسة

- 1- ما مفهوم وأنواع إدارة المعرفة؟
- 2- ما تحديات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات؟
- 3- ما مفهوم الثقافة التنظيمية؟ وكيف يمكن تعريفها في سياق تطبيق إدارة المعرفة؟
- 4- ما أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة؟
- 5- ما الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة بنجاح؟
- 6- ما العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية؟

الدراسات السابقة

دراسة (هينم حجازي، 2005) بعنوان "قياس إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، حيث قدمت الدراسة نموذجًا يعكس أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها ومجهوداتها وأهدافها وفوائدها ودور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة سلبيًا أو إيجابيًا. كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها، والتعليم التنظيمي وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة. وقد أكدت النتائج وجود نوع من العلاقة بين متغيرات الدراسة تؤيد ما أشارت إليه الفرضيات وتوقعات الدراسة الأولية، وظهر أن إدراك أهمية إدارة المعرفة يؤثر في نجاحها، وقد بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية في توظيف هذه المنظمات لإدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة كان له الأثر الأكبر بين العوامل الأخرى.

دراسة "نضال محمد الزمطة" سنة 2011 بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة على الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة" حيث توصلت إلى أن الكليات التقنية المتوسطة تحرص على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تُساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، إضافة إلى أنها تشجع العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل. الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يُمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الكلية. كذلك توفير الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقلها فيما بينهم، وللطلبية متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة

بهم، كما تعمل أيضاً على توفير الأجهزة اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات، وتوفيرها للأفراد في الوقت المناسب، كذلك تحرص على أن تكون لتوليد الأفكار والمعرفة وتبادرتوزيع وإيصال المعرفة إلى الأفراد.

دراسة "رياض عيشوش" سنة 2011 بعنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية كانت إيجابية ولكنها متوسطة في جميع عواملها الأربعة (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) الأمر الذي يُشير إلى أهمية الثقافة بالنسبة للبنوك والأفراد العاملين فيها، كما أظهرت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية مع كل عمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى أن ممارسات الإدارة العليا تعد أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في عمليات إدارة المعرفة، ثم مستوى إدراكها وبعد ذلك الرؤية المشتركة في البيئة التعاونية.

التعليق على الدراسات السابقة والتعليق عليها

استناداً للدراسات السابقة أعلاه فإنه تمت دراسة عدة أبحاث في مجال إدارة المعرفة، من بينها دراسة لـ هيثم حجازي في عام 2005 والتي استهدفت تحليل إدراك إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة. أظهرت النتائج وجود علاقة بين متغيرات الدراسة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة، مع التركيز على دور قيادة المعرفة وثقافة التنظيم. من جهة أخرى، في دراسة أخرى قام بها نضال محمد الزمطة في عام 2011 حول أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء في الكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة، تم التركيز على جهود توفير المصادر والخدمات التي تُساهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين والطلاب في الكليات. وفي دراسة أخرى قام بها رياض عيشوش في عام 2011، تم استكشاف مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة. أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تأثير عمليات إدارة المعرفة، وأن ممارسات الإدارة العليا تُعتبر أهم عامل ثقافي يؤثر على هذه العمليات.

ومن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى:

- تُركز هذه الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، مما يسلط الضوء على كيفية تأثير القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة على عملية تبادل المعرفة.
 - تُسلط الضوء على أهمية الثقافة في خلق بيئة تشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بين أفراد المنظمة.
 - تُقدم هذه الدراسة تحليلاً لكيفية تشكيل القيم التنظيمية للمنظمة ممارسات إدارة المعرفة، وبالتالي توضيح السبل التي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية لدعم استراتيجيات إدارة المعرفة.
 - تُسهم هذه الدراسة في فهم أفضل للممارسات التنظيمية والعوامل المؤثرة في نجاح ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، مما يمكن القادة والمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز الأداء والابتكار في المؤسسات.
- بالإجمال، توضح هذه الدراسات أهمية فهم إدارة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية في نجاحها، مع التركيز على جوانب مختلفة من توظيف المعرفة في السياقات المؤسسية المختلفة.

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة تعتمد على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى فهم وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات. في البداية، يتم جمع البيانات من خلال مراجعة بعض الأدبيات السابقة التي تناولت ذات الموضوع، والتي تشمل الدراسات السابقة والأبحاث العلمية المنشورة في الأدبيات المتخصصة في إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية. بعد ذلك، يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب تحليل النصوص أو التحليل الموجه نحو النظرية لتحديد الأنماط والاتجاهات المشتركة والتفاعلات بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

بعد ذلك، يتم تفسير وتحليل النتائج المستخلصة من البيانات المجمعة لتحديد العلاقات السببية والتأثيرات بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. وأخيراً، يتم توثيق النتائج وتقديم الاستنتاجات الرئيسية والتوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات من خلال فهم وتعزيز الثقافة التنظيمية الملائمة. تتسم منهجية الدراسة بالشمولية مع التركيز على توجيه البحث نحو فهم العلاقة البيئية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وتوفير توجيهات عملية لتطبيقها في سياقات العمل الحقيقية.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: مفاهيم ونظريات

تُعدّ الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تُمثل قيمها ومعتقداتها وسلوكياتها الجوهرية. ويُشير (Schein,2010) إلى أن الثقافة التنظيمية تعكس الواقع المشترك والهوية المؤسسية، وتؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف والأداء العام للمؤسسة. وفي هذا السياق، يبرز عمل (Cameron & Quinn,2011) الذي يركز على تشخيص وتغيير الثقافة التنظيمية باستخدام إطار القيم المتنافسة، مما يؤكد على أهمية فهم الثقافة في عمليات التغيير التنظيمي. كما يقدم (Hofstede,1991) دراساته المهمة حول الفروق الثقافية بين الثقافات التنظيمية، مما يعزز فهمنا للتفاعلات الثقافية داخل المؤسسات. من ناحية أخرى، يُشير (Denison,1990) إلى أهمية الثقافة في تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز التنافسي. وتتسم الثقافة التنظيمية بأنماط متنوعة، كما يُشير (Deal & Kennedy,1982) إلى أن الطقوس والشعائر تعكس جوهر الثقافة التنظيمية وتحدد سلوكيات الموظفين. ويؤكد (O'Reilly & Chatman,1996) على أن الثقافة تمثل نظامًا للسيطرة الاجتماعية داخل المؤسسة، وتؤثر على الالتزام والتفاعلات الاجتماعية للموظفين. كما يؤكد (Schein,1996) أيضًا على أن فهم الثقافة التنظيمية يُمثل المفتاح لتحقيق التعلم التنظيمي والتطور المُستدام.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

قدم العديد من الكُتّاب والباحثين تعريفًا للثقافة، حيث عرفها تايلور (Taylor) بأنها "الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق، والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". (السكرانة،2011) بينما تعرف منظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ALESCO) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع النشاط الفكري والفني وما يتصل بهما من المهارات، أو ما يُعين عليهما من الوسائل، فهي موصولة بالروابط وفي جميع أوجه النشاط الاجتماعي المؤثرة فيها والمتأثرة بها، معينة عليها ومستعينة بها". (عدون،2004)

وعرفها (أبوبكر،2007) بأنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. كما عرفها (Chuang et al., 2004) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساسًا لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تُحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطها هويتها التي تُميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما تم تعريفها "بأنها منظومة الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تُشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتنعكس نتائجها على الخدمات المُقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات".(عبيانة و حتاملة،2013: 656) وإشارة إلى (السكرانة،2009: 357) فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الحديثة التي دخلت إلى علوم الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

تُعدّ الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في المنظمات المعاصرة، يفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، والثقافة التنظيمية تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة. (صوكو ومخناش،2015) وفي السياق التاريخي للثقافة التنظيمية فقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف "مجلة اقتصادية أمريكية" (Business Week) "الأعمال الأسبوعية". ويذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا مع حلول ثمانينيات القرن العشرين، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكاتبين إثنين هما "ثقافة المنظمة" وكتاب "البحث عن الامتياز" لبيترز ووترمان"، وفي مطلع التسعينيات من القرن الماضي تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملاً منتجًا لمناخ العمل مما يترك أثرًا بالغًا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على العمل الجماعي والمشاركة القائمة على الثقة، الاهتمام بالأفراد وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. (سالم،2006) كما تُعدّ الثقافة التنظيمية مفهومًا أساسيًا في دراسة علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والتوجهات التي تشارك فيها أفراد المنظمة. يعبر تعريف الثقافة التنظيمية عن الطابع الفريد للمنظمة وطريقة تفاعلها مع محيطها وأعضائها. وفقًا لـ (Schein,2010)، تُعرّف الثقافة التنظيمية بوصفها "نظامًا مشتركًا للقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشارك فيها أفراد المنظمة وتشكل هويتها الفريدة". تشكل هذه القيم والمعتقدات جوهرًا يوجه تصرفات الأفراد وقراراتهم داخل الهيكل التنظيمي، كما يؤثر في تشكيل العلاقات بين الموظفين والإدارة، وهذا ما يؤكد كل من (Quinn & Cameron,2011) و (Hofstede,1991) حيث يُمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية بعوامل عديدة مثل التاريخ الهيكلي للمنظمة، وقيم المؤسسين، والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، كما يُشير (Denison,1990) بأن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل وتعزيز الثقافة

التنظيمية، حيث يؤثر نمط القيادة والقيم التي ينقلها القادة على شكل وطبيعة الثقافة، وهذا ما يوضحه (Sveningsson & Alvesson, 2015) حيث تُعد الثقافة التنظيمية عنصرًا حيويًا في تحديد هوية المنظمة وتحديد مسارها التنموي والاستراتيجي، وهي تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما يُشير إليه (Chatman & O'Reilly, 1996) من استعراض النظريات المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المنظمات.

بناءً على ما تقدم فإن الباحث يؤكد على أهمية فهم الثقافة ودورها في المنظمات المعاصرة، حيث يرى أن الثقافة ليست مجرد مجموعة من القيم والمعتقدات، بل هي نظام شامل يشمل السلوك والقيم والمعتقدات والسلطة والتوجهات. كما يرى أن الثقافة التنظيمية تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة وتؤثر على كفاءتهم وإنتاجيتهم. كما أنه يرى أن الثقافة التنظيمية تشكل الهوية الفريدة للمنظمة وتؤثر في علاقاتها الداخلية والخارجية، وبالتالي تحدد مسارها التنموي وتسهم في تحقيق التميز التنافسي. كما تجدر الإشارة إلى أهمية القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيزها، وكذلك تأثير العوامل الاجتماعية والتاريخية على تطور الثقافة التنظيمية. ويُشير الباحث إلى أنه بفهم وتحليل الثقافة التنظيمية يمكن للمديرين تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وتميز.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة

أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة تمثل مجموعة من الخصائص والقيم التي تميز هوية المنظمة وتوجه سلوك أفرادها داخل البيئة التنظيمية. وتعتمد هذه الأبعاد على العديد من النظريات والدراسات التي تُسلط الضوء على تفاعلات الأفراد داخل المنظمة وتأثيرها على أدائها وفعاليتها. وفي سياق ذلك، يُشير (Hofstede, 1991) إلى أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية: السلطة، والتفاوت، والتحكم عن بعد، وتفادي عدم اليقين. وتُعتبر هذه الأبعاد مفتاحًا في فهم تفاعلات الأفراد داخل المنظمة وأساليب تأثيرهم على القرارات والعمليات التنظيمية. وبجانب ذلك، يقدم (Hampden-Turner & Trompenaars, 1998) عشرة أبعاد للثقافة التنظيمية تتنوع بين العوامل مثل العلاقات، والتوجهات الزمنية، والاتصالات، والعقيدة. توضح هذه الأبعاد تنوع الثقافات التنظيمية وتأثيراتها على التفاعلات والعمليات داخل المؤسسات. وفي سياق مشابه، يسلط (McCrae & Hofstede, 2010) الضوء على خمسة عوامل رئيسية للشخصية التنظيمية: الانفتاح، والانسجام، والاستقرار العاطفي، والاعتناء بالآخرين، والتصلب الذهني. تعكس هذه الأبعاد السمات الشخصية للأفراد وتأثيرها على أدائهم وتوجهاتهم داخل البيئة التنظيمية. ويرز الفهم العميق لأبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة أهمية فهم التنوع وإدارته بفعالية داخل المنظمات لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

وبالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وأعدادها إذ يرى (عبداللطيف وحمودة، 2010) أن أبعادها تتمثل في:

الهيكل التنظيمي وأهمية أمن المنظمة والاتصالات والسلوك الإداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم، إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة عن تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.

في المقابل حدد أسامة خيرى في كتابه "التميز التنظيمي" أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية: (خيرى، 2014)

1- ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية ومؤسسات ذات ثقافة ابتكارية.

• إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير ابتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والهامة والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد والإجراءات.

• وتتسم الثانية: (ذات ثقافة ابتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

2- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

3- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية)

وبناءً على ما ذكر أعلاه، فإنه ومع اختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية، تتشكل الهوية المؤسسية وترسخ القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. فهذه الأبعاد ليست مجرد مظاهر سطحية، بل هي عناصر جوهرية تؤثر في تفاعلات الفريق وتوجيهه لتحقيق

الأهداف المشتركة. وباعتبارها عنصرًا أساسيًا في بناء الثقافة التنظيمية، ينبغي على القادة فهم تأثير كل الأبعاد على ديناميكيات المنظمة وتطورها. إذا ما تمكنت المؤسسات من تحليل وفهم هذه الأبعاد، ستكون قادرة على تشكيل بيئة عمل تعزز التعاون والإبداع، وتحفز على التطور والنمو المستدام. ومن هنا، يظل الاهتمام بفهم وتطوير أبعاد الثقافة التنظيمية ذات أهمية بالغة في تعزيز الأداء والتميز المؤسسي.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها، وهذا بدوره يؤثر في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها القدرات التنظيمية الكامنة.

وقد أشار (Narayanan & Nara, 1993) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يُمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية للمنظمة.

حيث تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة وذلك على النحو الآتي:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معًا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.
- وتماز الثقافة التنظيمية أدواراً هامة في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها أو فشلها، وهذه الأدوار تتمثل فيما يلي:
- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية التنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يُساعد على تطوير الإحساس بغرض مُشترك⁽¹⁾، وكلما كان ارتباط العاملين قويًا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها⁽²⁾.
- تسهيل الالتزام بالعمل الجماعي، الشعور بالهدف المشترك يُشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب وجهات نظرهم وآرائهم، وهذا بدوره يقود إلى تنسيق أفضل واستقرار النظام⁽³⁾.
- تشكيل السلوك من خلال مُساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فعندما يواجه الفرد موقفًا مُعينًا أو مشكلة محددة فإنه يتصرف وفقًا لثقافته التنظيمية.

وإشارة إلى (الرازق وآخرون، 2019) فإن أهمية الثقافة التنظيمية ووظائفها تتجسد في الآتي:

1. تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالوحدة، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف وغرض مشترك.
2. خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية.
3. تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام. (الشلوي، 2005: 35)
4. تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
5. إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم (الخليفة، 2008: 20-21)
6. تُعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصةً إذا كانت تؤكد قيمًا مُعينة، مثل الابتكار والتميز والريادة.

1 حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر، بدون ذكر الطبعة، 2004، ص 330.

2 جرينبرج، جيرالد وبارون، ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني، والرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص 630.

3 بن حبتور عبدالعزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة عالم متغير، عمان، دار الميرة للنشر/ 2009، ص 201.

7. تُعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تسهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
 8. تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.
 9. يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم. (القريوتي، 2000: 228)
- وقد ذكرت خاين وشوان(2021) أهم النقاط المرتبطة بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها وتأثيرها على الأفراد والمنظمات، وذلك كما يلي:

- تفتح الثقافة التنظيمية مدارك وأفاق الأفراد، بالأحداث التي تدور في محيط المنظمة.
 - تستخدم للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات.
 - توفر نطاقاً لتوجيه السلوك التنظيمي وتنظيمه.
 - تُحقق الانسجام بين المنظمة والبيئة التي توجد بها.
 - تشجع على الابتكار والإبداع والمخاطرة.
 - تميز المنظمة عن غيرها، من خلال الشعار أو المخرجات أو المدخلات.
 - تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الاستراتيجيات عند بنائها.
 - تساعد في الخطو نحو عملية التغيير الكلي أو الجزئي.
 - تمثل نظام رقابي فعال على سلوكيات واتجاهات الأفراد.
 - تمنح المنظمة الترابط والتجانس من خلال ترابط وتجانس الأفراد فيها.
 - التعرف على العوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم.
- ويتضح مما سبق ذكره، أن الثقافة التنظيمية وجدت لتحديد سلوكيات الموظفين فيها، من خلال توضيح القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، كما تختص بها المنظمة دون غيرها، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من إنشاء المنظمة في المقام الأول، كما يمكن أن تتوارث عبر السنوات، وتتغير حسب الحاجات والتطورات الحاصلة على صعيد البيئة المحيطة بها، أو الأعمال والنشاطات المختلفة داخل المنظمة نفسها.
- ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء إطار بمعان مشتركة يتمسك بها أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. وتقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية. وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون قوياً برسالة المنظمة. (جرينبرج وبارون، 2004م، ص 630)
- ومن خلال النظرة التي ذكرت أعلاه التي قُدمت في البحث، يظهر أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد عنصر فرعي في البيئة العامة للمنظمة، بل هي العامل الحاسم الذي يحدد شكلها وطابعها وأدائها. فهي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه كل جوانب عمل المنظمة، من صنع القرارات إلى تشكيل العلاقات الداخلية والخارجية، وحتى وضع الاستراتيجيات وتحقيق التميز التنافسي. وبفهم عميق لهذه الثقافة وتأثيراتها، يمكن للقادة والمديرين توجيه المنظمة نحو النجاح والاستمرارية في مواجهة التحديات المتجددة. إن فهم الثقافة التنظيمية وتشكيلها وتعزيزها يمثل أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة لتحقيق الفعالية والكفاءة والابتكار في بيئة العمل المعاصرة. فعلى المديرين وصناع القرار في المنظمات أن يولوا اهتماماً كبيراً لهذا الجانب، ويعملوا على بناء ثقافة تنظيمية تعكس قيمهم وتوجهاتهم وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح واستمرارية.
- وخلاصة القول، تعتبر الثقافة التنظيمية البيئة الموجهة لسلوك الأفراد في المنظمة، كما تعتبر نظاماً للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء هذا التنظيم، بالتالي فإن لها تأثير على أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمة بحيث يعتمد عليها المدراء لتحقيق أهدافهم وتوجيه هؤلاء العاملين إلى القيام بما يخدم مصالح المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي بصمة المنظمة وتختلف من واحدة إلى أخرى من حيث امتلاكها لثقافة قوية من السهل تحقيقها للأهداف التي تصبو إليها ومن خلال أدائها الفعال والتميز في المحيط الداخلي والخارجي. وبسبب المتغيرات المتسارعة وما تشهده بيئة الأعمال من تقلبات وتغيرات، يفرض على المنظمة تحديات تحول بينها وبين

نجاحها، بالتالي المنظمة تجد نفسها ملزمة بتبني سياسات استراتيجيات ملائمة ومواكبة لهذه المتغيرات والتحديات وذلك عبر القيام بتغيير هذه الثقافة ليسمح لها بالصمود والاستمرارية.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة; مفاهيم وأدوات

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً حيويًا في ساحة الأعمال الحديثة، حيث تهدف إلى تنظيم واستخدام المعرفة بفعالية لتحقيق الأهداف وتعزيز التنافسية. تمثل مفهومًا أساسيًا في بناء استراتيجيات الأعمال الناجحة، حيث تُسهم في تمكين المنظمات من استثمار مواردها المعرفية بشكل فعال. ووفقًا لـ (Davenport & Prusak, 1998)، يتمثل هدف إدارة المعرفة في تحويل المعرفة إلى قيمة ملموسة من خلال عمليات التجميع والتحليل والتبادل. ويعتمد نجاح إدارة المعرفة على استخدام أدوات وتقنيات مناسبة لتحسين عمليات جمع وتوزيع المعرفة داخل المنظمة.

المطلب الأول: شرح مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة تمثل عملية تنظيم واستخدام المعرفة داخل المؤسسات بهدف تعزيز الأداء وتحقيق التنمية والتميز التنافسي. يتمثل المفهوم في جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة والخبرات والمعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة. وفقًا لـ (Davenport & Prusak, 1998)، تشمل إدارة المعرفة الجهود المبذولة لتحديد وتوثيق وتبادل وتطوير المعرفة والخبرات داخل المنظمة. تهدف عملية إدارة المعرفة إلى خلق بيئة تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. ويشير (Takeuchi & Nonaka, 1995) إلى أن إدارة المعرفة تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عمليات التعلم والتبادل والتجسيد والاستدلال. ويعتمد نجاح إدارة المعرفة على استخدام التقنيات والأدوات المناسبة لتسهيل عمليات تجميع وتبادل المعرفة. ويشير أيضًا (Wiig, 1997) بأن إدارة المعرفة تُسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال تمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة الضرورية في الوقت المناسب، وهو ما يعززه (Leidner & Alavi, 2001) في هذا السياق، ويعتبر (Drucker, 1993) أن إدارة المعرفة تشكل الأساس لتطوير استراتيجيات المؤسسة واتخاذ القرارات الذكية. يجب على المؤسسات الاستثمار في إنشاء ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة وتبادلها بين الأفراد، كما يشير (Nohria & Hansen, 1999) بأن مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه بشكل فعال جزء أساسي من استراتيجية الأعمال الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التنمية والازدهار في عصر المعرفة. وإدارة المعرفة هي عبارة عن جهود منظمة لاكتساب وتنظيم ومشاركة رأس المال الفكري في المنظمة، وتشارك المعرفة بممارسة النشاطات التنظيمية وفق ما يتوفر من معرفة. (الحنيطي، 2013) كما تُعرف إدارة المعرفة على أنها عملية متكاملة ومنظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد العاملين وجماعات العمل للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. (Rastogi, 2000)

ويرى (Davenport et al., 1998) أن إدارة المعرفة هي شكل من المعرفة ذات القيمة العالية (ظاهرة أو ضمنية) مرتبطة بالخبرة والسياق والتفسير وانعكاس لاستعدادها للتطبيق في قرارات وأعمال في بيئة المنظمة، فعلى المنظمة أن تقوم بنشاطات المعرفة لبنائها والمحافظة عليها وتقوية مصادرها الفكرية حيث تشمل هذه النشاطات تحديد واكتساب وتقوية مصادر المعرفة لمساعدة المنظمة في زيادة فعالية تنافسيها.

وإشارة إلى (Adreev, 2022) فإن إدارة المعرفة هي العملية الواعية لتعريف وتنظيم والاحتفاظ بالمعرفة والخبرات لدى الموظفين داخل المؤسسة، ومشاركتها. ومع تطور المؤسسات وتوسعها في مجالات جديدة، وتحديد نهجها للأعمال، تطورت لديها معرفة مؤسسية هامة. هذه المعلومات لا تقدر بثمن للمنظمة وإيصالها إلى الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة الأقل أمر ضروري للحفاظ على العمليات الناجحة.

لذلك يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي جهد جماعي مخطط له يهدف إلى تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال السعي للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ومن ثم تصنيفها وتخزينها ونشرها، وتشاركتها وتطبيقها في بيئة العمل لما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بفعالية عالية. (الحنيطي، 2013) والهدف الرئيس لإدارة المعرفة هو تسهيل الاتصال بين الموظفين الذين يبحثون عن المعلومات أو المعرفة المؤسسية مع الأشخاص الذين يمتلكونها. ومع تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، يمكن نشر المعلومات ورفع مستوى الخبرة لدى الأفراد أو الفرق الفنية لتحسين كفاءة ممارسات العاملين فيها مما يؤثر على أداء المنظمة ككل.

واستنادًا لما ذكر أعلاه يرى الباحث، بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن تطوير أنظمة وعمليات لاقتناء ومشاركة الأصول الفكرية. حيث أنها تعمل على زيادة توليد المعرفة المفيدة والقابلة للتطبيق إنتاج معارف جديدة لدعم اتخاذ القرار والتخطيط، كما تسعى إدارة المعرفة إلى زيادة التعلم الفردي والجماعي على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعظم قيمة القاعدة المعرفية للمؤسسة عبر

وظائف متنوعة ومواقع متباينة. وإدارة المعرفة تؤكد أن المنظمات الناجحة هي مجموعة ليست من المنتجات ولكن من قواعد المعرفة المميزة. وهي رأس المال الفكري والمفتاح الذي يسمح للمنظمة تنافسية.

المطلب الثاني: هرم إدارة المعرفة وأنواع إدارة المعرفة

تُعتبر مكونات هرم إدارة المعرفة الثلاثة البيانات والمعلومات والمعرفة؛ أساسية لفهم كيفية تحويل البيانات إلى معرفة قيّمة واستخدامها بشكل فعال في سياق الأعمال والمؤسسات. وتلعب هذه المكونات دورًا حيويًا في عملية إدارة المعرفة وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها في السوق. في أساس الهرم، تقع البيانات كمكون أساسي وأولي. وتمثل البيانات المجموعة النقدية من الحقائق والأرقام والمعلومات الخام التي يتم جمعها من مصادر مختلفة. وفي هذا السياق، يؤكد سمير (٢٠١٨) على أن البيانات تمثل القاعدة الأولية التي يتم البناء عليها في عملية إدارة المعرفة. وتأتي بعدها المعلومات كمرحلة تالية، حيث يتم تحليل وتنظيم البيانات لتحويلها إلى معلومات مفيدة وقيّمة. وتشير دراسة العربي (٢٠١٧) إلى أن المعلومات تمثل تحليل وتفسير البيانات بطريقة تجعلها قابلة للفهم والاستخدام في عمليات اتخاذ القرار. أما الطبقة العليا في الهرم، فتمثلها المعرفة، وهي ناتج تحليل وتفسير المعلومات وتجارب الأفراد والمؤسسات. ويشير العربي (٢٠١٧) إلى أن المعرفة تمثل الفهم العميق والخبرة التي يتم تطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتُشكل مكونات هرم إدارة المعرفة الثلاثة أساسًا لعملية تحويل البيانات إلى معرفة واستخدامها بفعالية في سياق الأعمال. وتأتي هذه المقدمة مستندة إلى أبحاث ودراسات علمية موثوقة كما ذكرها العربي (٢٠١٧) وسمير (٢٠١٨).

أولاً: هرم المعرفة: حيث يتكون من العناصر الآتية:

- البيانات (Data): يمكن تعريف البيانات على أنها: "حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام أو رموز أو رسائل". (الجاموس، 2010) كما تعرف البيانات على أنها: "المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مُهممة وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب". (طيبي، 2009)
- المعلومات (Information): يمكن تعريف المعلومات على أنها "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي أنها البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل". (غزالي، 2016)
- المعرفة (Knowledge): عرفها (الجاموس، 2010) بأنها "مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة". كما تعرف على أنها "نتيجة معالجة البيانات التي تُخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وأن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".

كما تعرف المعرفة على أنها: حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط ويستقرئ، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كاملة، والاستقرئ لتوليد معرفة جديدة انطلاقاً منها". فالمعرفة ببساطة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تُغذي الأفعال والقرارات. (الملكاوي، 2006) والشكل الآتي يوضح مكونات إدارة المعرفة.

الشكل رقم (1): هرم إدارة المعرفة



المصدر: (الباحث)

ثانياً: أنواع المعرفة:

تنقسم المعرفة إلى عدة أنواع من وجهة نظر العديد من الباحثين ويتفق العديد من الباحثين على وجود نوعين رئيسيين وهي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

○ المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يتم اكتسابها وتخزينها والبيانات والمعلومات المخزنة بالأساس وتتعلق بأنشطة وإجراءات عمل المنظمة وعملياتها اليومية والأنظمة والقوانين التي تعمل بها وما يصدر عنها من تعليمات. (أبو خضير، 2009) وإشارة إلى (Nonaka & Takeuchi, 1995) فإن المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن توثيقها بسهولة ونقلها بوضوح من خلال الكتب والتقارير والوثائق. وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا إمكانية تحويلها وتناقها، وتتعلق المعرفة الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتابات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات واللقاءات والكتب. (القهوي، 2013)

○ المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين. فهي إذن محفوظة ومكتوبة في عقول الأفراد وتتضمن الخبرات الشخصية والمهارات العملية والتجارب الفردية. ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبًا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبًا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة. (الظاهر، 2009)

عليه فالمعرفة الصريحة تتعلق بالمعرفة التي يمكن توثيقها وتبادلها بسهولة، بينما تتعلق المعرفة الضمنية بالمعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم الشخصية وتفاعلاتهم اليومية. وفيما يلي توضيح الفرق بينهما:

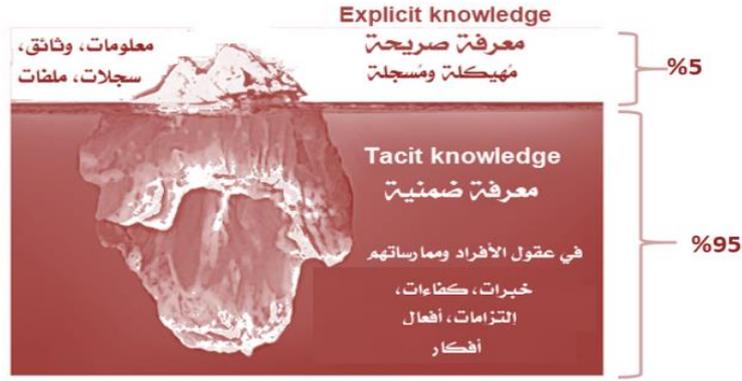
جدول رقم (1): الفروقات الرئيسية بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

العوامل	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
مكائنها	عقول أصحابها	المعرفة المتنوعة الورقية والالكترونية
استمراريتها	قد تموت بموت أصحابها	تبقى بعد موت أصحابها
ظهورها	في المواقف وحلول المشكلات	متاحة دائماً
قياسها	صعوبة قياسها	إمكانية قياسها
فهمها	صعب (معقد)	سهل (واضح)

المصدر: (ختيري وهيبة، 2019)

فالإدارة المعرفية تُعدُّ كجبل جليدي يُمثِّل الثروة الفكرية والمعرفية للمنظمات، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين كما ذكر أعلاه وهما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. ويُشير (Takeuchi & Nonaka, 1995) إلى أن المعرفة الضمنية تعتمد على المعرفة غير المعلن عنها والمتجذرة في تجارب الأفراد وثقافة المؤسسة، في حين تتعلق المعرفة الصريحة بالمعرفة الموثقة والمحددة بواسطة الوثائق والموارد الخارجية. وفيما يتعلق بالفرق بينهما، يكمن الاختلاف الرئيس في طرق الحصول على المعرفة وتداولها. وإشارة إلى (Zack, 1999) فإن المعرفة الصريحة تعتمد على الوسائل المحددة مثل الدوريات والتقارير والمنشورات، بينما تعتمد الإدارة الضمنية على التفاعل الاجتماعي والتجارب الشخصية. ويشمل محتوى المعرفة الصريحة على المعلومات المحددة والواضحة والتي يمكن توثيقها بسهولة، بما في ذلك السياسات والإجراءات والتقارير، بينما تشمل المعرفة الضمنية الثقافة التنظيمية والتجارب الشخصية والعلاقات الاجتماعية. وتتناسب نسبة المعرفة الضمنية والصريحة مع بيئة المنظمة وطبيعة العمل التي تقوم بها. فالمنظمات ذات الثقافة الفعالة على الصعيدين تعتمد بشكل كبير على الإدارة الضمنية، بينما المنظمات التي تعتمد على المعلومات المحددة والموثقة بشكل أساسي تميل إلى المعرفة الصريحة. والشكل الآتي يوضح الفرق النسبي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

شكل رقم (2): جبل الجليد المعرفي



المصدر: (D. Manriquez, 2014)

وتتمثل أهمية كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في توفير مزيد من القيمة للأفراد والمنظمات. فالمعرفة الصريحة تُسهل عملية توزيع المعرفة وتبادلها داخل المنظمة، مما يعزز التعلم التنظيمي ويزيد من كفاءة العمليات. بينما تساهم المعرفة الضمنية في تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدرتهم على حل المشكلات وابتكار الحلول الجديدة. (Zack, 1999)

ومن خلال ما تقدم فإن الفرق الرئيس بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية يكمن في طبيعة وشكل توثيقها ونقلها. ففي حين يمكن توثيق ونقل المعرفة الصريحة بسهولة من خلال الكتب والتقارير، يتطلب نقل المعرفة الضمنية التفاعل المباشر والتجارب العملية. وبالتالي، فإن فهم الطريقة التي يتم بها تبادل واكتساب المعرفة الصريحة والضمنية يساهم في تحسين أداء الأفراد والمنظمات وزيادة تنافسيتها في السوق.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة في السياق التنظيمي

تعيش المنظمات والمؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز هاجسًا يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام المتغيرات المختلفة والتكيف معها. وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارهما عنصرا فاعلان للتحقق على المنافسين. وتُعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علماء الإدارة التي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس المال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي (القريوتي، 2000). وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة واكتسابها، وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيفها واستثمارها. (الكبيسي والمحيوي، 2005)

وأشار (Adreev, 2022) إلى أن إدارة المعرفة تُعد مهمة لأنها تُعزز كفاءة قدرة المنظمة على اتخاذ القرار. وذلك من خلال التأكد من أن جميع الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى الخبرات الشاملة الموجودة داخل المنظمة، ليتم بناء قوى عاملة أكثر ذكاءً وأكثر قدرة على اتخاذ قرارات سريعة وحكيمة، مما يعود بالنفع على المنظمة بأكملها. كما تسمح إدارة المعرفة بنمو الابتكار داخل المؤسسة، ويستفيد العملاء من زيادة الوصول إلى أفضل الممارسات، ويقلل معدل دوران الموظفين. وتتزايد أهمية إدارة المعرفة كل عام. نظرًا لأن السوق أصبح أكثر تنافسية من أي وقت مضى، فإن إحدى أفضل الطرق للبقاء في الطليعة هي بناء المنظمة بطريقة ذكية ومرنة. ويجب أن تكون لدى المنظمة القدرة على اكتشاف المشكلات من مسافة بعيدة وأن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للمعلومات والابتكارات الجديدة.

وقد أشار ذات المصدر بأن إدارة المعرفة تعتبر مهمة لأنها تعزز كفاءة قدرة اتخاذ القرارات في المنظمة. وذلك من خلال التأكد من أن جميع الموظفين لديهم الوصول إلى الخبرة الشاملة الموجودة داخل المؤسسة، حيث يتم بناء قوى عاملة أكثر ذكاءً وقادرة على اتخاذ قرارات سريعة وحكيمة، مما يعود بالفائدة على المنظمة برمتها. وتسمح إدارة المعرفة بنمو الابتكار داخل المؤسسة، ويستفيد الموظفون من زيادة الوصول إلى أفضل الممارسات، ويتم تقليل نسبة التحول الوظيفي بين الموظفين. وتزداد أهمية إدارة المعرفة عامًا تلو عام مع تزايد تنافس السوق، فإن أحد أفضل الطرق للبقاء والمنافسة هو بناء المنظمة بطريقة ذكية ومرنة. لذا يجب أن تكون لدى المنظمة القدرة على اكتشاف التحديات والصعاب من بعيد وتكون قادرة على الاستجابة بسرعة للمعطيات والمعلومات والابتكارات الجديدة.

واستنادًا إلى (الكبيسي والمحيوي، 2005) فإن أهمية إدارة المعرفة تبرز لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولًا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يُعرف

باقتصاد المعرفة (Economy Knowledge) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيًا، وإشارة إلى ذات المصدر فإن أهمية إدارة المعرفة كما يلي:

- 1- أسهمت إدارة المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت إدارة معرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3- أسهمت إدارة المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يُمكن للمنظمات أن تستفيد من إدارة المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- تُرشد إدارة المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6- تُعد إدارة المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- حركت الأساس الحقيقي لكيفية إيجاد المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8- إدارة المعرفة أصبحت الأساس لإيجاد الميزة التنافسية وإدامتها.

واستنادًا إلى ما ذكر أعلاه، ففي العصر الحالي للاقتصاد القائم على المعرفة، تلعب إدارة المعرفة دورًا مهمًا في تعزيز قيمة المنظمة. حيث يساعد الأفراد ذوو المعرفة القيمة على تحقيق وتوسيع الأداء التنظيمي الذي يُساهم في النهاية في استدامة المنظمات (Ha and Lo, 2018) ولذلك، فإن المنظمات التي تفتقر إلى قدرات تبادل المعرفة لم يكن أداؤها جيدًا في الأسواق التنافسية. كما تُعزز إدارة المعرفة كفاءة اتخاذ القرارات وتعزز التفوق التنافسي للمنظمة. ومن خلال توثيق ومشاركة المعرفة والخبرات، حيث يتم بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم الابتكار والإبداع. وتعمل إدارة المعرفة كذلك على تحسين التواصل داخل المنظمة وتعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الرابع: الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة

الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المعرفة تشمل مجموعة متنوعة من الوسائل والتقنيات التي تُساهم في جمع وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمات بشكل فعال. وتعتمد هذه الأدوات على التكنولوجيا والعمليات المبتكرة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة. ويتضمن ذلك استخدام أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات، والتكنولوجيا السحابية، والتحليلات الذكية. ووفقًا لـ (Leidner & Alavi, 2001) فإن أنظمة إدارة المحتوى تُعتبر واحدة من الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث تُسهل في تخزين ومشاركة المعلومات والمعرفة بين مختلف أقسام المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم قواعد البيانات في تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها بشكل سريع وفعال، فقد أعتبر (Laudon, 2016) أنّ الحوسبة السحابية أداة مهمة في إدارة المعرفة، حيث تتيح للمنظمات تخزين ومشاركة المعرفة عبر الإنترنت بطريقة آمنة ومرنة. ويُمكن أيضًا استخدام التحليلات الذكية وتقنيات التعلم الآلي في استخراج البيانات وتحليلها لاستخلاص الأنماط والاتجاهات من المعرفة المتاحة. كما يعتبر ذات المصدر بأن فهم واستخدام هذه الأدوات والتقنيات بشكل فعال جزء أساسي من استراتيجية إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الأعمال وتعزيز التنافسية في المنظمات.

وعلاوة على ما ذكر أعلاه فإن إدارة المعرفة تشمل مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المنظمة. وذلك كما أشار إليها مجموعة باحثين (1) وفيما يلي بعض الأدوات والتقنيات الشائعة المستخدمة في إدارة المعرفة:

- أنظمة إدارة المحتوى (CMS): تتيح أنظمة CMS إنشاء وتحرير ونشر المحتوى بشكل فعال. وتشمل الأمثلة على ذلك منصات ووردبريس وجوملا ودروبال.
- أنظمة إدارة الوثائق (DMS): تساعد في تنظيم وإدارة وتخزين الوثائق والملفات بشكل آمن ومنظم. مثل SharePoint و Alfresco.
- قواعد البيانات الخاصة بالمعرفة: تسمح بتخزين المعرفة بشكل هيكلي والوصول إليها بسهولة. ويشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة قواعد البيانات مثل MySQL و Oracle.
- أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM): تتيح للشركات تتبع وإدارة تفاعلات العملاء وتوثيق المعرفة المتعلقة بهم. مثل Salesforce و HubSpot.

- أنظمة الانترنت (Intranet)/ الشبكات الداخلية: تتيح هذه الأنظمة للموظفين تبادل المعرفة والمعلومات داخل المنظمة، مثل منصات البريد الإلكتروني الداخلي والمنتديات الإلكترونية.
 - تقنيات التعلم الآلي وتحليل البيانات: تستخدم التقنيات مثل تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي لاستخراج المعرفة من البيانات الكبيرة وتحليل الاتجاهات والأنماط.
 - تقنيات تبادل المعرفة الاجتماعية: تشمل منصات التواصل الاجتماعي داخل المنظمة والمنتديات الرقمية والمجموعات الاجتماعية لتبادل المعرفة والخبرات.
 - أنظمة العمل التعاوني (Collaboration tools): تتيح أدوات التعاون مثل Microsoft Teams وSlack وGoogle Workspace للموظفين التعاون على المشاريع وتبادل المعرفة والمعلومات.
- تلك هي بعض الأدوات والتقنيات الشائعة المستخدمة في إدارة المعرفة، ويمكن تخصيص استخدامها بحسب احتياجات كل منظمة وطبيعة عملها.

بناءً عليه فإن أدوات وتقنيات إدارة المعرفة، تلعب دورًا بارزًا في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية داخل المنظمات. لذلك فإن استخدام هذه الأدوات يُمكن أن يُساهم في توفير الوقت والجهد في عمليات جمع وتنظيم المعرفة، مما يزيد من إنتاجية الموظفين ويعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، تُسهّم أدوات إدارة المعرفة في تحسين عمليات المشاركة والتعاون بين أفراد المنظمة، حيث يمكن للموظفين تبادل المعرفة والخبرات بسهولة عبر منصات التواصل الاجتماعي والمنتديات الرقمية، وهو ما يعزز الابتكار والتطوير داخل المؤسسة. وذلك بطبيعة الحال يؤدي إلى تعزيز التفاعل بين الموظفين وتعزيز روح الفريق في بيئة العمل.

علاوة على ذلك، تُمكن أدوات وتقنيات التحليل البياني وتعلم الآلة المستخدمة في إدارة المعرفة من استخراج البيانات القيمة وتحليلها لاستخلاص الأنماط والاتجاهات والتوجهات المستقبلية. فإن هذا بطبيعة الحال يُساعد المنظمات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على أساس دقيق وموثوق. كما يُعتبر استخدام الأدوات والتقنيات في إدارة المعرفة أمرًا ضروريًا لتعزيز فعالية العمليات التنظيمية، وتحسين التفاعل بين أفراد المنظمة، واستخراج القيمة من البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة. (Alavi & Leidner, 1998); (Davenport 2001) (& Prusak,

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تمثل جوهرًا في فهم كيفية تأثير القيم والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة على عمليات جمع وتبادل المعرفة. توضح الدراسات أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا رئيسيًا في تشجيع أو تثبيط عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات (Alavi & Leidner, 2001) و(Schein, 2010). حيث تعكس القيم والمعتقدات المشتركة في الثقافة التنظيمية النهج والتوجهات التي تُسهل أو تعيق عمليات إدارة المعرفة. وتؤكد الأبحاث أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المشجعة على التعلم والابتكار تكون أكثر نجاحًا في تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية. (Nonaka & Takeuchi, 1995) وفي الوقت نفسه، يجدر بالذكر أن التوافق بين ثقافة المنظمة وأهداف إدارة المعرفة يُساهم في تعزيز التفاعل والتبادل المعرفي داخل المؤسسة. (Wiig, 1997) ومن هذا المنطلق، يعتبر فهم وتحليل الثقافة التنظيمية أمرًا مهمًا في تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة الملائمة للمنظمة وبناء بيئة تشجيعية للتعلم والابتكار.

المطلب الأول: تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

استنادًا إلى (داسي، 2007) فإنه لتوليد ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة أو ما يعرف "بثقافة المعرفة"، لابد من توفير عنصرين:

الأول: وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تُقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديرًا عاليًا فتتمنّيها وتدعمها والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها. وهذا يتطلب تغييرًا في العقلية الثقافية التقليدية ونقلها من مفهوم احتزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة.

الثاني: التحفيز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات تحفيزهم، فمنطق خلق ثقافة إدارة المعرفة يُمكن لقيم معينة مفترضة لمنظمة ما أن تؤدي إلى سلوك إيجابي أو سلبي كما تؤدي إلى تشغيل إدارة المعرفة على سبيل المثال: الطموح والحافز إيجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر بطريقة إيجابية على إدارة المعرفة وإدارتها سلبًا. وبالإشارة إلى ذات المراجع فإن مجموعة من الباحثين يعتقدون بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة بأربعة طرق مختلفة كالآتي:

1- الثقافة التنظيمية المفروضة تُشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة.

- 2- تعمل الثقافة التنظيمية في بناء وتقوية العلاقات الشخصية كمتغير وسيط لإدارة المعرفة.
- 3- تُعِين الثقافة التنظيمية المشهد، للتعاملات الاجتماعية (العلاقات التبادلية).
- 4- تُصيغ الثقافة التنظيمية العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقائها.

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على ثقافتها التنظيمية. وعند الحديث عن تطبيق إدارة المعرفة، فإن تغيير الثقافة يكون مُهمًا في هذه الحالة من خلال تغيير السلوك التنظيمي، إن وجود بيئة مناسبة للاتصال والتعاون والتشارك في المعرفة ونقلها، بالإضافة إلى التعريف بالأصول المعرفية كل ذلك ضروري للنظرة السابقة. بالإضافة إلى ذلك فإن ثقافة المنظمة التي تُمثل المعرفة الخاصة في المنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تُميز منظمة عن غيرها من المنظمات. (داسي، 2007)

وتتسم الثقافة التنظيمية بأهمية كبيرة في تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسات، وتأثيرها على عمليات إدارة المعرفة حيث يُعد أمرًا بالغ الأهمية. ويمكن حصر كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة والعوامل التي تؤثر في هذه العمليات على النحو الآتي:

- يُشير (Hofstede,1991) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحديد نهج التعامل مع المعرفة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافة المحافظة مثبطة لعمليات التبادل والتعلم، بينما تشجع الثقافة الابتكارية على المشاركة وتبادل المعرفة.
 - بالإضافة إلى ذلك، يؤكد (Schein,2010) على أن القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة تؤثر في سلوك الأفراد واستجاباتهم لعمليات إدارة المعرفة. على سبيل المثال، في المؤسسات ذات الثقافة المبتكرة والتشجيع على التعلم، من المرجح أن يكون هناك تفاعل إيجابي مع مبادرات إدارة المعرفة.
 - وفقًا لـ (Quinn & Cmeron,2011) فإنه يُمكن أن تؤثر القيم المشتركة في الثقافة التنظيمية على هيكل المؤسسة وعملياتها، مما يؤدي إلى تصميم أنظمة إدارة المعرفة تتماشى مع توجهات وقيم المؤسسة.
 - علاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن القيادة الفعالة يمكن أن تلعب دورًا رئيسًا في تشكيل ثقافة المؤسسة وتوجيهها نحو تبني ممارسات إدارة المعرفة. (Alvesson & Sveningsson, 2015)
- الجدير بالذكر أن فهم التفاعل بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة يعتبر أمرًا أساسيًا لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة وتحقيق التميز التنظيمي. لاستكشاف العوامل التي تُسهم في نجاح أو فشل مبادرات إدارة المعرفة بناءً على الثقافة التنظيمية. وفي دراسة لـ (الحنيطي، 2013) التي ذكر فيها بأنه لكي يتم بناء بيئة تنظيمية تقود إلى اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة توجد العديد من الاستراتيجيات القيادية يجب اتباعها ومن أهمها:

- 1- **بناء هياكل تنظيمية وعمليات لنقل المعرفة** وذلك بإيجاد معلومات عن القرارات التي يتم اتخاذها وإيجاد تقييم أو هياكل مماثلة للقيام بمسؤولية تقييم المعلومات التي تستند عليها القرارات التي يتم اتخاذها وإيجاد لجان تقييم أو هياكل مماثلة للقيام بمسؤولية تقييم المعلومات التي تستند عليها القرارات التي يتم اتخاذها. كما يتطلب ذلك أيضًا إيجاد رئيس معرفة لتأسيس برنامج إدارة المعرفة في المنظمة. كما ترتبط إدارة المعرفة بأهداف المنظمة وتقود إلى تحقيق أهداف محددة مثل مشاركة المعرفة، وتحسين الأداء وزيادة التنافسية ومستويات أعلى من الإبداع.
 - 2- **بناء ثقافة تنظيمية قائمة على طرح التساؤلات:** إن طرح الثقافة التنظيمية للتساؤلات يقود إلى أدلة وبراهين للتأكد من القرارات الهامة التي تستند عليها إدارة المعرفة الفعالة، وهذا يتطلب من المديرين المشاركة في البحث ودعم الندوات التي يقوم بها المدبرون والباحثون في داخل المنظمة والأكاديميون والمؤسسات البحثية.
- وفي ذات السياق يرى (الحنيطي، 2013) أن الثقافة التنظيمية تُساهم بشكل كبير في إدارة المعرفة كمصدر رئيس لزيادة التنافسية في المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها. ففي دراسة قام بها كل من (Gupta and Govindarajan,2000) لخص فيها الكاتبان محددات البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد والتي تصف البيئة التنظيمية كنظام اجتماعي. وتشمل هذه المحددات: الثقافة وأنظمة المعلومات والهيكلي التنظيمي وأنظمة المكافآت والإجراءات والأفراد العاملين والقيادة. وتشير العديد من الدراسات النظرية والتي تصف تحديدًا العوامل الثقافية التي تؤثر في إدارة المعرفة (Delong and Fahay et al.,2000) إلى ستة عوامل هي:

1. أنظمة المعلومات: إن إدارة المعرفة لا تقتصر على التكنولوجيا وإنما تشمل نشاطات أخرى كمشاركة المعرفة والثقافة والتاريخ وإجراءات العمل والذاكرة الإنسانية، وبالتالي يجب أن تكون أنظمة المعلومات مرنة وموجهة إلى خدمة المعرفة التي يتم الحصول عليها ومشاركتها أو خلقها لكي تكون فعالة وذات كفاءة عالية. وهذا بطبيعة الحال يتطلب بناء علاقات وتطوير الثقة بين العاملين

وإتاحة المجال للنقاش والحوار من خلال بناء شبكة اتصال داخلية (انترنت) وكذلك إيجاد موقع انترنت في المنظمة يُساعد الأفراد العاملين على تشاركية المعرفة وتطبيقها.

2. الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورًا هامًا في تنفيذ نشاطات إدارة المعرفة أو إعاقمتها. وقد لوحظ أن المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الرسمي حالت من قدرة إدارة المعرفة على القيام بنشاطاتها. وفي المقابل فإن الهيكل التنظيمي القائم على أسلوب المنظمة المتعلمة كان أكثر فعالية في تشجيع التعلم وخلق وتشاركية المعرفة. ويركز أسلوب المنظمة المتعلمة على إيجاد هيكل تنظيمي يسمح بتشكيل فرق وجماعات العمل، ومجتمعات التطبيق. (Gupta and Govindarajan, 2000)

3. أنظمة المكافآت: لكي يتم تفعيل نشاطات إدارة المعرفة من خلق ومشاركة وتطبيق، لا بد للمنظمات من إيجاد أنظمة حوافز ومكافئات للاعتراف بجهود الأفراد العاملين الذين صنعوا وشاركوا المعرفة مع غيرهم من الزملاء في بيئة العمل. (APQC) وبالتالي فإن نظام الحوافز يجب أن يركز على تقييم الإنجازات بما يخدم أهداف إدارة المعرفة مثل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة، والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة، والمشاركة في خدمة فريق العمل أو مجتمع التطبيق، والمشاركة في تطوير زميل آخر في العمل، وتحفيز الموظفين للإبداع وتطبيق تكنولوجيا جديدة. (الحنيطي، 2013)

4. العمليات (Processes): تركز العمليات على تطوير أنظمة معلومات تهدف إلى التوصل إلى أفضل الممارسات لإدارة المعرفة والتعرف على الدروس التي تم تعلمها والاحتفاظ بالمعلومات التي يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها. وعمليات إدارة المعرفة يجب أن تنسجم مع الأهداف التنظيمية الآتية: (المصدر السابق)

- ربط الأفراد العاملين مع عمال معرفة آخرين.
- تمكين العاملين من الحصول على المعلومات.
- تمكين العاملين بإجراء الحوار والنقاش للتوصل إلى المعرفة.
- تسهيل عمليات نقل المعرفة.
- نشر المعرفة في المنظمة.

5. الموظفون: يعتبر الأفراد العاملون أهم عامل مؤثر في إدارة المعرفة لأن المنظمة لا تستطيع خلق المعرفة بدون الأفراد. ويتم التركيز هنا على قدرات الأفراد العاملين، وبناء الثقة وتشكيل فرق العمل والدافعية وعمليات الاقناع لحث الأفراد على مشاركة معرفتهم مع زملائهم والتأكيد على أهميتهم بعد أن يقوموا بمشاركة معرفتهم مع الآخرين. فهنا يقع على عاتق المنظمات مسؤولية توثيق عرى وأواصر التعاون بين الأفراد في المنظمة لكي يتم نمو ثقافة تنظيمية قادرة على تشجيع نشاطات إدارة المعرفة. ويرى (Viant) أنه لإحداث دمج بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية يجب أن يتم اشغال القوى البشرية من خلال دمج نشاطات إدارة المعرفة بجهود التطوير التنظيمي، والتأكد من فهم الأفراد العاملين لفلسفة وأهداف وفوائد إدارة المعرفة مع ضرورة تحديد وإشغال أفراد وجماعات المصاحبة، وضرورة مشاركة المديرين الذين يتم ترقيتهم في نشاطات إدارة المعرفة للعمل كفريق يتم الثناء على جهودهم. (المصدر السابق)

6. القيادة: وتشمل القيادة المديرين ومساعدتهم وكبار المسؤولين في الإدارة الذي يلعبون دورًا رئيسًا في نجاح نشاطات إدارة المعرفة. ولكي تنجح نشاطات إدارة المعرفة لا بد من توافر خصائص قيادية في المنظمة تشمل: (المصدر السابق)

- الدعم الكبير لإدارة المعرفة من خلال القيادة القدوة (تطبيق أفضل الأمثلة في القيادة).
- النمو السريع لحماية المنظمة من المنافسة الخارجية.
- مستوى عال من الثقة بين العاملين تشجع على تشاركية المعرفة.
- الاعتقاد بأهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بما يعود بالفائدة على المنظمة.
- توجه واضح ومميز لتزويد الخدمة والسلع للزبائن أو المستفيدين من الخدمة.

ولا يقتصر الدور القيادي على ذلك بل يتجاوزه من خلال دعم وتشجيع القيادة ونشر عمليات إدارة المعرفة من خلال خلق التصور وتحديد المهام والأهداف والنظام الأخلاقي الذي ستنهجه المنظمة في سعيها لتطوير إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: متطلبات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

إن تطبيق إدارة المعرفة أصبح أمرًا لا غنى عنه في البيئة التنافسية الحالية التي تتسم بالتغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة. فهي تعد أداة حيوية لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية للمنظمات في جميع القطاعات. تشير الدراسات إلى أن الاستفادة الفعالة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى تحسينات هائلة في الكفاءة والابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Alavi & Leidner, 2001)

ومع ذلك، تواجه المنظمات مجموعة من التحديات في تطبيق إدارة المعرفة. فقد تشمل هذه التحديات العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تعيق عملية تبادل المعرفة واستخدامها بفعالية. على سبيل المثال، قد يكون هناك مقاومة لمشاركة المعرفة بين الموظفين نتيجة لثقافة التنافسية الداخلية أو الخوف من فقدان السلطة أو المكانة. كما قد تواجه المنظمات تحديات تقنية فيما يتعلق بتنظيم وتصنيف المعرفة وتحويلها إلى موارد قيمة قابلة للاستخدام. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب إدارة المعرفة استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية والتدريب والتطوير لضمان نجاحها. وتشير الأبحاث إلى أن التحول الرقمي والاعتماد على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يمكن أن يساعد في تعزيز فعالية إدارة المعرفة، لكن يجب التأكد من توفر الاستراتيجيات الصحيحة والموارد اللازمة لتطبيق هذه التقنيات بنجاح. (Zack, 1999)

إن تطبيق إدارة المعرفة يمثل تحدياً هاماً وضرورياً للمنظمات في العصر الرقمي، حيث تواجهها عدة عوامل تقنية وثقافية تعيق عملية استغلال المعرفة بشكل مثلى. ومع ذلك، بتبني الاستراتيجيات الصحيحة وتخصيص الموارد اللازمة، يمكن للمنظمات تحقيق مزايا كبيرة من تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز قدرتها على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال الديناميكية. وفي الفروع التالية سيتم تسليط الضوء على أهم متطلبات وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

إشارة إلى دراسة أجراها (Wong and Aspin wall, 2004) فإن أحد أسباب فشل العديد من المنظمات في تحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بكامل إمكاناتها المتوفرة، هو أن هذه المنظمات تفتقر إلى بنية تحتية قوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة على أكمل وجه، أو أن هذه المنظمات لا تتوفر لديها المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة. ومن الضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم هذه المتطلبات اللازمة لدعم عملية تشخيص المعرفة، وتخزينها، وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها.

وبناءً على دراسة أجراها عبدالرحمن وخطاب (2017) فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها تنشأ وتكمن إدارة المعرفة، و تمثل البنى التحتية و تتضمن على خمسة مكونات أساسية هي :

- 1- ثقافة المنظمة.
- 2- الهيكل التنظيمي.
- 3- جماعات الممارسة.
- 4- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- 5- المعرفة المشتركة.

وعلى الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكُتّاب، إلا أنهم اتفقوا على أربعة مكونات تمثل أهم المتطلبات لخلق بيئة مشجعة ومناسبة لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، تتمثل فيما يلي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

إن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومدعمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وروح الفريق في العمل. وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أنها المحدد لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وقيمهم ومعتقداتهم تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والعمل الجماعي والابداع، وجميعها من مسببات النجاح والتميز. ومن بعض الخصائص المميزة لثقافة مشاركة المعرفة بالمنظمات هي على النحو الآتي: (عبدالرحمن وخطاب، 2017)

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقدم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية وتنميتها واستغلالها على نحو أمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- أن تكون عمليات خلق ومشاركة واستخدام المعرفة جزء لا يتجزأ من كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
- وجود مجموعات عمل متعاونة ومتكاملة غير متنافسة داخل المنظمة.
- إتاحة استخدام ومشاركة المعرفة للجميع.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.
- توافر قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد على تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

ثانيًا: القيادة التنظيمية:

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة مُمكنة. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على صياغة وتوصيل رؤية مشتركة للآخرين بالقدر الكافي والشكل المناسب، والقدرة على الاتصال الفعال مع الأفراد باختلاف انماطهم في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية وتبني النمط المناسب مع الشخص المناسب في الموقف المناسب.

ويُشير (عبدالرحمن وخطاب، 2017) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:

- خلق ثقافة تنظيمية تحترم وتقدر المعرفة، وتعزز مشاركتها.
 - المحافظة على صناعات المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين للمنظمة.
 - التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة.
 - إنشاء وصيانة وتحديث بنية تحتية تسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.
- لذلك فإن للقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة، وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية القادرة على خلق القيم الايجابية الداعمة لإدارة المعرفة.

ثالثًا: القوى البشرية:

وذكر ذات المرجع بأن الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والنمو والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة. والمنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرًا بشريًا متميزًا وماهرًا ومتخصصًا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. كما أن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة يعتبر هو الأساس لرفع مستوى كفاءة الأداء، من خلال خلق القوى البشرية القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تطبيق إدارة المعرفة بأقل قدر من المقاومة والصراع.

إن عنصر الأفراد هو أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة وغيرها من الأدوات المساعدة للتهيئة والتيسير لتطبيق إدارة المعرفة. وبالتالي فإن الأفراد هم من يملكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه. ويعتبر تشجيع الأفراد لتوليد المعرفة ومشاركتها من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات العامة وذلك لأسباب تعود إلى ما ساد من قيم وثقافات وأفكار ومعتقدات في المجتمع والمنظمة تركز الجهد الفردي والمنافسة الفردية، وعدم مشاركة الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات. ومن هنا يتضح مدى الحاجة إلى إشراك إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، وموائمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التدريب مع استراتيجية إدارة المعرفة، لخلق البيئة المحفزة والاتجاهات الايجابية نحو تبادل الأفكار والخبرات.

رابعًا: تكنولوجيا المعلومات:

تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا هامًا في تحسين أداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لترشيد القرارات. كما تلعب دورًا هامًا أيضًا في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وخلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وتوفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تسهم بشكل كبير في تطبيق إدارة المعرفة والسرعة في نشرها ونقلها وتخزينها وتطويرها ومشاركتها، ومن هذه الأدوات شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات، والبرامج، والأجهزة الإلكترونية الحديثة.

وتلعب التكنولوجيا دورًا جوهريًا في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تقدم الدعم اللازم لها من خلال اتجاهين:
الأول: تتيح إمكانية الأفراد لتنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة، وذلك كما هو الحال في المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات.

الثاني: تساعد في تواصل الأفراد مع بعضهم البعض لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، ولم توثق أو تدون بعد، وذلك من خلال الفيديو كونفرنس، وصفحات التواصل الاجتماعي، وغيرها من الأدوات. (عبدالرحمن وخطاب، 2017)
ووفقًا لما ورد أعلاه، فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في تبني ثقافة تنظيمية متجاوبة تشجع على المشاركة والتعلم المستمر. وتعتبر القيادة التنظيمية داعمًا أساسيًا حيث تقود الجهود نحو تبني استراتيجيات إدارة المعرفة. وتمثل القوى

البشرية عنصرًا حيويًا في عملية تبادل المعرفة وبناء شبكات التواصل داخل المنظمة. كما تُسهم تكنولوجيا المعلومات في توفير البنية التحتية اللازمة لتخزين وتبادل المعرفة، وينبغي تكاملها بفعالية مع الثقافة التنظيمية لتعزيز استخدامها وفعاليتها داخل المنظمة.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

هناك بعض السمات التي تتسم بها المنظمات العامة تتعلق بالإطار القانوني الذي يحكم أداؤها، وطبيعة نشاطها غير الهادف للربح، والتكامل بينها دون التنافس، أدت إلى وجود العديد من التحديات التي تواجهها، وتحول دون قدرتها على تطبيق إدارة المعرفة، يأتي على رأسها التحديات الثقافية، والتنظيمية، والمتعلقة بالأفراد، والتكنولوجية، وذلك على النحو التالي: (عبدالرحمن وخطاب، 2017)

1. التحديات الثقافية: وتتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة بتلك المنظمات حيث تعتبر عنصرًا هامًا في تبني وتطبيق إدارة المعرفة كما سبق وان أشرنا. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة ومدعمة لمبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. وتتسم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات العامة بما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وضعف الإدارة في الإرشاد والتحفيز والتطبيق، الأمر الذي يؤثر على إمكانية تبادل الخبرات.
- المركزية وسرية المعلومات وعدم الإفصاح عنها.
- سيادة المعرفة الضمنية على المعرفة الصريحة.
- الاعتماد على استراتيجية الدفع دون السحب في الحصول على المعرفة.
- تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي.
- غياب الدافعية للتطوير نتيجة غياب المنافسة.
- عدم المرونة في الاستجابة السريعة للمتغيرات الحديثة، نتيجة الإطار القانوني الحاكم لأعمال المنظمات العامة، والذي لا يتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة المحيطة بها.
- سيادة ثقافة تنظيمية ترفض وتقاوم التغيير.
- التطبيق الشكلي للقوانين الحديثة الخاصة باختيار القيادات، الأمر الذي أدى إلى الاستمرار في الاعتماد بالثقة والأقدمية في الاختيار دون الكفاءة.

○ تنحى قيم المعرفة والتطوير في القيم التي تعتنقها المنظمات العامة.

2. التحديات التنظيمية: يلعب الهيكل التنظيمي دورًا أساسيًا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرًا معاونًا لإدارة المعرفة، وقد يمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة. ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي بالمنظمات العامة هو أنه يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي الهرمي السائد بتلك المنظمات والذي يتسم بالجمود يعد عائقًا أمام برامج إدارة المعرفة. وتتمثل أهم التحديات التنظيمية فيما يلي:

- قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية وافتقارها للأسس التنظيمية السليمة، مع التمسك بالهياكل التقليدية المتضخمة والتي لا تتسجم مع متطلبات إدارة المعرفة.
- عدم توفر خطة واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة
- عدم الاستقرار التنظيمي.
- عدم تناسب السلطة مع المسؤولية.
- افتقار الكثير من المنظمات العامة للأدلة التنظيمية.
- تعقد الإجراءات المكتبية.
- سوء الظروف المادية بالعمل (المكاتب - الأضاءة - الأجهزة الحديثة).
- عدم مراعاة مبدأ التخصيص النوعي أو الوظيفي.
- لاتزال آليات صنع واتخاذ القرارات محصورة في أيدي أشخاص محددين، كما ان هناك ضعفًا في المشاركة المعرفية في صنع القرارات.

3. التحديات المتعلقة بالأفراد:

- زيادة عدد العاملين وسوء توزيعهم بين مختلف الإدارات والأجهزة.

- قصور المعارف والمهارات لدى العديد من العاملين.
- انتشار البطالة المقنعة.
- ضعف نظم الحوافز والمرتبات وعدم فعاليتها.
- ضعف نظم التدريب وعدم فعاليتها.
- ضعف اقتناع القيادات والافراد بأهمية المعرفة وتأثيرها على الأداء.
- غياب المهارات القيادية لدى معظم القادة.
- عدم توافر العمالة الكافية القادرة على التعامل مع أحدث التكنولوجيات.
- مقاومة الأفراد للتغيير، مع عدم القدرة على قيادة تغيير ناجح.
- 4. التحديات التقنية: يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل التحديات المحلية والعالمية. وتتمثل اهم التحديات التكنولوجية فيما يلي:
 - عجز في وجود قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات في معظم المنظمات العامة، وعدم استغلالها بكامل طاقتها ان وجدت، نتيجة عدم الاقتناع بأهميتها.
 - انخفاض استخدام التقنيات الفائقة وعدم ملائمة البنية التقنية لأهداف المنظمات.
 - ضعف الحماية والأمن في البرامج الالكترونية.
 - تقادم الاجهزة والمعدات الالكترونية وعدم مواكبتها للتطورات التقنية المتغيرة والسريعة.
 - الأمية التكنولوجية وضعف الموارد المالية والامكانيات المادية.
 - عدم توفر شبكات اتصال داخلية الإنترنت، (Intranet) وعدم الاهتمام بتأسيس مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة.
 - وخلاصة ما سبق فإن هذه التحديات الأربعة السالفة الذكر تمثل أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وتقف حجر عثرة امام بقائها ونموها وتطورها. إن تطبيق إدارة المعرفة يواجه تحديات متعددة في المنظمات، حيث تبرز التحديات الثقافية من خلال صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية لتشجيع المشاركة وتبادل المعرفة. والتحديات التنظيمية تشمل قضايا مثل نقص الدعم القيادي والهيكلية الصلبة التي قد تعيق تدفق المعرفة. والتحديات المتعلقة بالأفراد، تشمل مقاومة التغيير ونقص الدافعية للمشاركة في عمليات إدارة المعرفة. أما التحديات التقنية فتشمل تأمين أنظمة تكنولوجيا المعلومات المناسبة وضمان أمان وسهولة الوصول إلى المعرفة. وترتبط هذه التحديات بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية، حيث يجب أن تتماشى جهود إدارة المعرفة مع قيم وسلوكيات المنظمة لتحقيق أقصى فائدة.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

تُعَدُّ إدارة المعرفة من التطورات الفكرية المعاصرة التي بدأت المنظمات الحديثة بالتركيز عليها باعتبارها عنصراً أساسياً يُميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات. فإدارة المعرفة تُمثل مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات، التي تُساعد على توليد المعرفة والحصول عليها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويلها إلى خبرات واتجاهات وقدرات ومنتجات (سلع وخدمات)، واستخدام مخرجاتها في صياغة القرارات وحل المشكلات ورسم العمليات الإنتاجية. (الزامل، 2006)

ولعل هذا ما دفع بالكثير من منظمات الأعمال هذه الأيام إلى تحويل تركيزها من الأصول المادية والرأسمالية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري ومن تركيزها على العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة، مما يُساهم في تحقيق الميزة التنافسية المُستدامة، ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وزيادة عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم. (داسي، 2007)

وقد أكد كل من (Choi & Chong) أن الدراسات التي قدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تُجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفي ذات السياق أكدت (Lucie Rivard) أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة، كذلك أكد (Hutchings & Michailova) أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيراً عميقاً في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتعليم التنظيمي، وعليه يبدو جلياً أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتماً إلى تشكيل سلوكيات الأفراد تجاه مقاربة إدارة المعرفة لتنتقل من صورتها الضمنية إلى شكلها الصريح. كما تناولت أدبيات إدارة المعرفة ضرورة وجود ثقافة محددة في المنظمة حيث يشير (Allameh) وآخرون إلى مثل ما ذهب إليه (Grant) باعتبار عنصر الثقافة متواجد دوماً في بحوث إدارة المعرفة وفي اقتصاد المعرفة وفي المقاربة القائمة على المعرفة. وتشير أيضاً العديد من أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها بناءً على أفكار الآخرين ومن هذه العوامل ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة

الأساسية للمنظمة وتشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية وداعمة. وتتكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل الأفراد. (مشهور وآخرون، 2019)

واستنادًا إلى دراسة قام بها (مشهور وآخرون، 2019) حيث أشارت الدراسة إلى أن العديد من الكُتاب والباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية تُسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة، ولا سيما بناء المعرفة. كما أشارت الدراسة إلى 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 التعليم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي، وأشار ذات المصدر بأن أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقادًا سائدًا ومؤكدًا بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. فالدور الفعال الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح وفعالية تطبيق وتبني إدارة المعرفة التنظيمية لمنظمات الأعمال يمكن بلورته من خلال التطرق إلى العناصر الآتية:

- **الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح عملية تطبيق إدارة المعرفة:** تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد (مشهور وآخرون، 2019) أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن 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 تنظيمية ملائمة. وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدًا 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 صناعات المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.
 - **عناصر الثقافة التنظيمية المساهمة في بناء إدارة المعرفة التنظيمية:** تُساهم الثقافة التنظيمية ككل (السائدة) بشكل فعال في عملية تبني 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. (مشهور وآخرون، 2019)
 - **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. (مشهور وآخرون، 2019)
- فالمطلوب من المنظمات المعرفية أن تتبنى ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهم مهمة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها ورسالتها. وقد أشار (Lee, Choi et Wei) إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية التنظيمية مفتاحًا لقدرة المنظمة على إدارة المعرفة بفعالية⁽¹⁾.

واستنادًا على ما ذكر أعلاه فإن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة، بالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا أساسيًا لقدرة المنظمة على إيجاد القيمة والاستفادة من أصول المعرفة. كما توجد علاقة تكامل وترابط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فمن خلال دراسة العلاقة بينهما لوحظ أن لها أثر على الكثير من الجوانب، فثقافة المنظمة قد تكون أحد الأسباب المعيقة لتبني إدارة المعرفة، لذا يجب تهيئة بيئة ثقافية داعمة للسلوك المعرفي من قبل الأفراد لضمان تحقيق النجاح والوصول إلى تحقيق الأهداف.

النتائج

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، حيث هدفت إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على جمع وتبادل واستخدام المعرفة داخل البيئة التنظيمية. وتم التعرف على أن الثقافة التنظيمية تُعد العامل الرئيس في تشكيل سلوك الموظفين وتوجيه تفاعلاتهم مع عملية إدارة المعرفة. ومن جانب آخر تم التطرق إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات

1 محمد تقار، على عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر -، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 16، جامعة الجزائر، 2019/ ص 105-106.

المشتركة داخل المنظمة، وتحديد سمات الثقافة التنظيمية التي تلعب دوراً هاماً في تطبيق إدارة المعرفة. كما تم التركيز على فهم كيفية تأثير هذه العناصر على سلوك الموظفين في جمع وتبادل المعرفة. ومن خلال تحليل البيانات، تم التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية في تسهيل عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة، حيث تم تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المعرفة والتي قد تكون مرتبطة بثقافة التنظيم.

وتبين كذلك أهمية تطوير مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة بنجاح. حيث تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات وأهداف إدارة المعرفة، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات جمع وتبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت الدراسة العلاقة البيئية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية تكامل إدارة المعرفة مع القيم والسلوكيات الموجودة في ثقافة التنظيم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل فعال.

التوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ولتقديم توصيات عملية لتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم عمليات إدارة المعرفة بنجاح. وذلك بعد تحليل البيانات ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن اعتمادها لتعزيز فعالية عمليات إدارة المعرفة في المنظمات. وفيما يلي أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة:

- ❖ تطوير برامج توعية تستهدف فهم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تطبيق إدارة المعرفة.
- ❖ توجيه الجهود نحو توعية الموظفين بثقافة التنظيم وأثرها على عمليات جمع وتبادل المعرفة.
- ❖ تنظيم فعاليات داخل المنظمة تشجع على التفاعل وتبادل المعرفة بين الموظفين.
- ❖ إنشاء منصات رقمية وقواعد بيانات تسهل عملية التواصل وتبادل المعرفة داخل المنظمة.
- ❖ إنشاء بيئة عمل تشجع على التفاعل الاجتماعي وتبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين.
- ❖ دعم وتشجيع المبادرات الاجتماعية داخل المنظمة التي تعزز التعاون والتبادل المعرفي.
- ❖ تنفيذ استراتيجيات لإدارة التغيير تهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة.
- ❖ تحفيز الموظفين وتقديم مكافآت وتحفيزات للمشاركة الفعالة في عمليات إدارة المعرفة.
- ❖ تحسين البنية التحتية الرقمية لتسهيل جمع وتبادل واستخدام المعرفة داخل المنظمة.
- ❖ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم لتحسين عمليات إدارة المعرفة وتوجيه القرارات.
- ❖ دراسة استجابة الموظفين ومشاركتهم في عمليات إدارة المعرفة بانتظام.
- ❖ تقييم فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة واستمرارية في تعديلها وتحسينها بناءً على النتائج.
- ❖ إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الأقسام والفروع المختلفة.
- ❖ تعزيز ثقافة التعلم المستمر والمشاركة في النقاشات وورش العمل داخل المنظمة.
- ❖ تطوير وتبسيط نظم واجراءات العمل بما يسمح بالمشاركة في المعرفة والاستفادة منها.
- ❖ هيكّل إداري مرّن يتناسب ويتلاءم مع نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

الخاتمة

في خضم التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في عصر الابتكار والتغيير، تعد إدارة المعرفة أحد العوامل الرئيسية لنجاحها واستدامتها. إن الثقافة التنظيمية للمنظمة تلعب دوراً بارزاً في تشكيل ودعم عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين والمبادرات التي يتخذونها في جمع وتبادل المعرفة. ومن خلال التحليل والتوصيات التي قدمتها الدراسة، يتوقع الباحث أن يكون هناك تأثير إيجابي ملموس على أداء المنظمات التي تنفذ هذه التوصيات. فتعزيز ثقافة التنظيم التي تدعم إدارة المعرفة يمكن أن يسهم بشكل كبير في زيادة الابتكار وتعزيز التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح. وبالتزامن مع تطبيق هذه التوصيات، يجب أن تكون هناك استراتيجية لقياس الأداء وتقييم النتائج بانتظام، وتعديل الخطط وفقاً للتغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية واحتياجات المنظمة. إن التزام المنظمة بالتعلم المستمر والتحسين يمثل الأساس الحقيقي لتحقيق النجاح المستدام في مجال إدارة المعرفة.

أخيرًا وليس آخرًا، نختتم دراستنا بأهمية تطبيق التوصيات المقدمة حيث من المؤمل أن تُسهم هذه التوصيات في بناء بيئة تنظيمية تعزز من إمكانات الموظفين وتعزز من استفادة المنظمة من معرفتهم وخبراتهم بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق النجاح والاستمرارية في عالم الأعمال سريع التغيير ومواكبة التكيف مع التغيير والطفرات المختلفة في عالم الأعمال لا سيما الطفرات التقنية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 23.
- أبو خضير، إيمان، (2009)، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية.
- أسامة خيري: التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، 2014، ص 71، 72.
- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص: 11.
- البحرية، سهام سالم. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين. (1 مارس 2024م) المجلة الثقافية. 117-108، 36،
- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 355.
- حرز الله، توفيق سفيان توفيق، والشرفا، ياسر عبد طه. (2019). أثر القيادة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في الشركات التجارية: دراسة حالة شركة بشير السكسك وشركاه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة).
- خاين، ابتسام، وشتوان، جميلة. (2021). الثقافة التنظيمية وسلوك العامل داخل المنظمة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد الصديق بين يعي.
- خنيري وهيبية، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة(-)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة يحي فارس، المدينة، الج 1، 2019، العدد 03، ص 518.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 2
- الخليفة، زياد سعيد، (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء – دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- داسي، وهيبية، 2007، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، جامعة دمشق، سوريا.
- الرزاق، عباس وأحمد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة/ مج 39، ع 1.
- الزامل، ريم، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة. (2006). أدرار، الجزائر: جامعة أحمد دراية.
- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في عموم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2011، ص: 81.
- سمير، أشرف محمد. "إدارة المعرفة: المفاهيم والتطبيقات". الدار العربية للنشر، ٢٠١٨.
- السكرانة، بلال، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية – كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- صلاح الدين الكبسي وسعد زناد المحيوي، إدارة المعرفة. (2005). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- صوكو ومخناش، دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة مقر ولاية جيجل. (2015) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف 2-، الجزائر، 2016، ص 19.
- عبابنة، (عبابنة) حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، الأردن، 2013.

- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.
- عبدالرحمن، سها محمد، و خطاب، عايدة سيد. (2017). تحديات تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات العامة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 3، 137 - 162 .
- عبداللطيف عبداللطيف ومحفوظ أحمد حمودة: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 127.
- عتيق عبدالله وجرجيس جاسم (2014) إدارة المعرفة وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها..دار جامعة خليفة للنشر .
- العربي، طارق. "إدارة المعرفة: النظريات والتطبيقات". دار الكتب العلمية، ٢٠١٧.
- علي، محمد فرج. (2005)، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر.
- عيدان، وحيد، (2009)، أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
- ليث عبد الرحمان القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 20.
- محمد، إبراهيم، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الميزة التنافسية – دراسة حالة – شركة الاتصالات الأردنية أورانج، 2015.
- محمد فالح الحنيطي. (January 01, 2013) أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات: العلوم الإدارية، Vol.40 Issue 1, pp.104-1262013 ، Vol.40 Issue 1, pp.104-1262013 ، 1 ، 1.
- مشهور، محمد عبدالعزيز، محمد، زبير، و بشيبي، وليد. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة الإبداع، مج 9، ع 1، 416 - 433.
- مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 76.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص:107.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- نضال محمد الزمطة، إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص:13.
- هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Narayanan. V. & Nara Yana, Organizational theory A Strategic Approach. Irwin. Illinois.(1993), P231.
- Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, 2004, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, pp. 26-34
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Basic Books.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. McGraw-Hill Education.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Butterworth-Heinemann.
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (1999). How to Build a Collaborative Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 22–30.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (14th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Adreev, I. (2022) HUMAN RESOURCES Knowledge Management. Available at: <https://www.valamis.com/hub/knowledge-management#importance-of-knowledge-management> (Accessed: 20 March 2024).
- Ha, S. T., and Lo, M. C. (2018). An empirical examination of knowledge management and organisational performance among Malaysian manufacturing SMEs. *Int. J. Bus. Innov. Res.* 17, 23–37. doi: 10.1504/ijbir.2018.100 15131
- Rastogi, P.N. 2000. Knowledge Management and Intellectual Capital- The new virtuous reality of competitiveness *Human System Management*, 19 (1).
- APQC's Stages of Implementation: A Guide for Your Journey to Knowledge Management Best Practices, APQC's Passport to success series.
- Davenport, T.H. and DeLong, D.W. 1998. Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, 39(2).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 145-125
- DeLong, E. F., & Fahay, M. P. (2000). *Oceanography and Marine Biology: An Annual Review*, Volume 38. CRC Press.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 9-22.
- Wong, K. and Aspin wall, E. (2004), *Knowledge Management Implementation Frameworks*, Knowledge and Process Management, Wiley Inter Science, Vol. 11, No. 2, p.p. 93-104.
- D. Manriquez, V. (2014) 'The Importance of Integrating Knowledge Management with Maintenance', *machinery lubrication*. Noria, 1 October. Available at: <https://www.machinerylubrication.com/Read/29896/maintenance-knowledge-management> (Accessed: 02 August 2023).