

إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى

م.م. محمد يونس محمد السبعوي

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

mohutm@gmail.com

المستخلص

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في قطاع الأعمال و بعض الجهات الحكومية، و هي من أهم المؤشرات الحيوية لتحقيق التنمية المستدامة، و يقاس تطور المنظمات على مدى قدرتها على الاستفادة من الموارد المعرفية. و مع ما نشهده من تطورات و تغيرات تقنية و ثقافية و اقتصادية و يظهر ذلك من الانتقال من مجتمع زراعي و صناعي إلى التوجه نحو مجتمع معرفي، تتأكد أهمية إدارة المعرفة.

إلا أن الإشكالية في تطبيق إدارة المعرفة تكمن في مدى قدرة فاعلية و قوة الثقافة التنظيمية في تشجيع الجمع و المشاركة و تكوين المعرفة. و للثقافة التنظيمية تأثير قوي على مختلف نشاطات و سلوكيات الأفراد في المنظمة و العمليات التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، الثقافة التنظيمية لها أهمية بالغة في التأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها وعلى تبادل الموارد المعرفية بين العمال و كذلك تشجيع تقاسم المعرفة المختلفة من أفكار و خبرات و معلومات و بالتالي في بناء المعرفة.

نتيجة لذلك تسعى المنظمات إلى ترسيخ ثقافة فعالة من شأنها تنمية قدرات ومهارات الأفراد و تدعم و ترعى نشاطات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها في دعم و تعزيز كفاءة و فاعلية العاملين.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة

The readiness contribution of the organizational culture of the application of knowledge management

Keywords: organizational culture, knowledge management

Abstract

The knowledge of modern management concepts in the business sector and some government agencies, and is one of the most vital indicators for sustainable development, and development organizations is measured on its ability to take advantage of the knowledge resources. And with what we are seeing developments and changes in technology,

cultural and economic and it shows the transition from an agricultural to an industrial society and move towards a knowledge society, the importance sure knowledge management However, the problem in the application of knowledge management lies in the ability of the effectiveness and power of organizational culture in combination and encourage participation and formation of knowledge. And the culture of organizational a strong impact on the various activities and behaviors of individuals in the organization and organizational processes, in addition, the organizational culture is of extreme importance in influencing the effectiveness of the organization and the level of performance and the exchange of knowledge resources between workers and also to encourage the sharing of different knowledge of ideas and experiences and Information and thus in building knowledge

As a result, organizations seeking to establish an effective culture that will develop the capacity and skills of individuals and supporting and caring for knowledge management activities to achieve its objectives in supporting and enhancing the efficiency and effectiveness of employees

المقدمة

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات المهمة في وقتنا الحاضر، كما تعدّ بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة ، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا.

وبالمقابل احتل العنصر البشري الدور الحقيقي لهذا العصر .لقد اعتبر الإنسان المورد الأساس للمعرفة بما يذفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة.

يتضمن البحث أربعة محاور في الأول استعرضنا منهجية البحث لنتضمن مشكلة وأهمية وأهداف البحث، فيما تضمن المحور الثاني تأطير جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة ، والمحور الثالث استعرضنا فيه الإطار التحليلي للبحث أما المحور الرابع فقد تضمن البحث بالاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

يتطلب من المنظمات ان توفر لديها وثائق نصية في تعزيز إدارة المعرفة من خلال توفير جاهزية إدارة المعرفة و شموليتها للوصول بالكفاءة المنظماتية إلى أعلى المستويات في ظل الاقتصاد الرقمي و المعرفي .

هل هنالك جاهزية للثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة على عينة من دوائر في نينوى؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

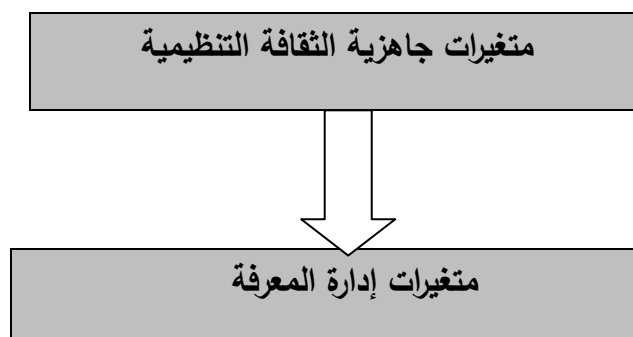
1. بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها.
2. بيان مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها.
3. قياس مدى جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة.
4. تقديم المقترحات لتطوير الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة.

ثالثاً : أهمية البحث:

وتتجسد بما سيشمل عليه الإطار الميداني للبحث الذي سيوفر الإجابات على التساؤلات المثارة بخصوص جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك ميدانيا بالإفادة من البيانات التي سيتم تحصيلها من المجتمع المبحوث والتي ربما تفيد بنتائجها وما ينجم عن مقترحات يصدها لاحقاً .

رابعاً: أنموذج البحث الفرضي وفرضياته:

شكل (1) (نموذج فرضية البحث)



المصدر: من عمل الباحث

1- لا توجد هنالك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة.

2- لا توجد هنالك علاقة تأثير بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة.

خامسا:حدود البحث

يمكن إن تقسم حدود البحث إلى قسمين:

1_ الحدود الزمنية: وتشمل الفترة الزمنية التي امتدت خلالها إجراء هذا البحث ابتداء من جمع المعلومات في الجانب النظري وانتهيت بجمع وتحليل البيانات في الجانب العملي، حيث انحصرت للفترة ما بين أيلول 2013 إلى نيسان 2014 بوصفها حدود البحث الزمانية.

2_ الحدود المكانية: يتضح من عنوان البحث إن الحدود المكانية للبحث شملت دوائر في محافظة نينوى والموضوع أدناه:

* دائرة كهرباء نينوى

* دائرة صحة نينوى

سادسا: أسلوب جمع البيانات والمعلومات.

تم الاعتماد في الجانب النظري على المصادر المتاحة والدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق في موضوع البحث،فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليه من الانترنت. أما الجانب العملي فقد اعتمد البحث على استمارة الاستبيان بشكل أساسي في جمع البيانات،حيث تم تصميم استمارة استبيان مكونة من(24) سؤال تشمل معظم المتطلبات الواجب توفرها من اجل قياس جاهزية الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة .وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي في الاستمارة.

سابعا: وصف الأفراد المبحوثين.

انسجاما مع توجهات البحث قام الباحث بتوزيع استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين، حيث بلغ عدد الاستبانة الموزعة(45) استبانة، أعيد منها(39) استبانة كانت صالحة للتحليل الإحصائي ولم يتم إرجاع (6) لأسباب خاصة بالمبحوثين.

المحور الثاني: التأطير النظري للثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية Organization Culture :

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات". (حريم، 1999م، ص445).

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ". كما أنه يعرفها بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات" (مصطفى، 2000، ص414).

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي: "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها" (المصري، 1999م، ص183).

ويعرفها (الهيجان، 1992م، ص13) و(البدايه، والعضايلة، 1996م، ص6) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرءوسيهيم".

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك" (السواط، والعتيبي، 1998م، ص58).

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (الصباغ وآخرون، 2002، ص359).

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلم هذه تشمل على الجوانب السلوكية (Behavioral) والإدراكية (Emotional)" (السواط، والشريف، 1998، ص294).

وتعرفها (Patricia Buhler, 2002) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة. (Donnelly, el, 1995, p: 477) كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft, Marcic, 2001, p:59).

ومن خلال العرض السابق لكل التعاريف السابقة التي صاغها الباحثون والكتاب. يمكن صياغة تعريف شامل للثقافة التنظيمية حيث أرى بأن الثقافة التنظيمية Organizational Culture تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. تحكم سلوك العاملين في المنظمة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة.

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- 1- تحقيق الهوية التنظيمية .
- 2- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- 3- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- 4- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- 5- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- 6- التعرف على الأولويات الإدارية .
- 7- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- 8- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- 9- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- 10- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- 10- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية.

يرى القريوتي أن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي: (القريوتي، 2000م ، ص152)

- 1- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات.
- 2- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين .
- 3- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغياب، كفاءة الأداء.
- 4- فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور .
- 5- قواعد تملّي ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.

6- المناخ التنظيمي : الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

رابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:.

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها الحجم .

3- التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات علي ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تقضيات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (القيوتي، 2000م، ص54).

المحور الثاني: التأطير النظري لإدارة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة:

يقصد بإدارة المعرفة في هذه الدراسة جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتعتمد درجة الفهم لمجموعة البيانات بلا شك على العلاقات التي يكون ذلك الفرد قادرًا على تبنيها وتطبيقها، وهذا بدوره يعتمد على جميع العلاقات التي سبق له إدراكها في الماضي وبالتالي يكون فهم المعلومات على أنها فهم العلاقات بين أجزاء البيانات أو بين أجزاء البيانات ومعلومات أخرى. وما بعد العلاقات يأتي النمط (Pattern) وهو أكثر من مجرد علاقة للعلاقات، إنه يجسد معًا ثبوت (Consistency) وكمال (Completeness) العلاقات التي تُحدث لنفسها سياقها الخاص. عندما تحصل علاقة النمط وسط البيانات والمعلومات يكون ذلك النمط هو الأساس لتمثيل المعرفة. والأنماط نادرًا ما تكون ثابتة. ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحًا وبما له علاقة بورقة العمل هذه، لابد من تعريف أصناف المعرفة لكي توضح عملية إدارة كل صنف منها وتحديد دور اختصاصيي المعلومات في العمليات الإدارية لها. تصنيف المعرفة: يصنف (Nanoka and Takeuchi, 1995,80) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين ، هما :

1 - المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

2 - المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. ومع ذلك فإن المؤلفين يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل :

1 - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

2 - عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

3 - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

4 - عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. وتكمن تحديات إدارة المعرفة في النمطين الأخيرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معاً.. ومن ناحية أخرى يركز (Spender , 1996,67) على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي :

1 - المعرفة الصريحة الواعية (Conscious Knowledge) التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.

2 - المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge) وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة.

3 - المعرفة الآلية (Automatic Knowledge) وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

4 - المعرفة التجميعية (Collective Knowledge) وهي معرفة ضمنية أيضاً تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة. بينما يصنفها (Boisot,1997,88) إلى أربعة أصناف اعتماداً على العلاقة بين متغيرينهما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها , والأصناف هي :

- المعرفة الخاصة وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار.
- المعرفة الشخصية غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.
- المعرفة العامة وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.
- الفهم العام ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة (Dalikir,2005,p20)وكما يلي:

1. بالنسبة الى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت،غبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة،وتساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديديات، وتقدم التحديات والفرص.
2. بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية، وتشجيع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم بعضا، وتطور دستوراً مهنيا للأخلاق،بإمكان الأعضاء إن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة.
3. بالنسبة الى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وتحل المشاكل بسرعة، وتنتشر الممارسة أفضلي، وتعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار ،وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم،وتبني ذاكرة منظميه.

ثالثا: عناصر إدارة المعرفة:

المعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

1. البيانات
2. المعلومات
3. القدرات
4. الاتجاهات

1 . المعلومات

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض مقارنة، وتقييم نتائج مسبقه ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار . ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

2 . البيانات

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقه. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

3 . القدرات

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات. إذا إذ لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4 . الاتجاهات

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. أنة في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات؟؟؟

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة Operation of KM

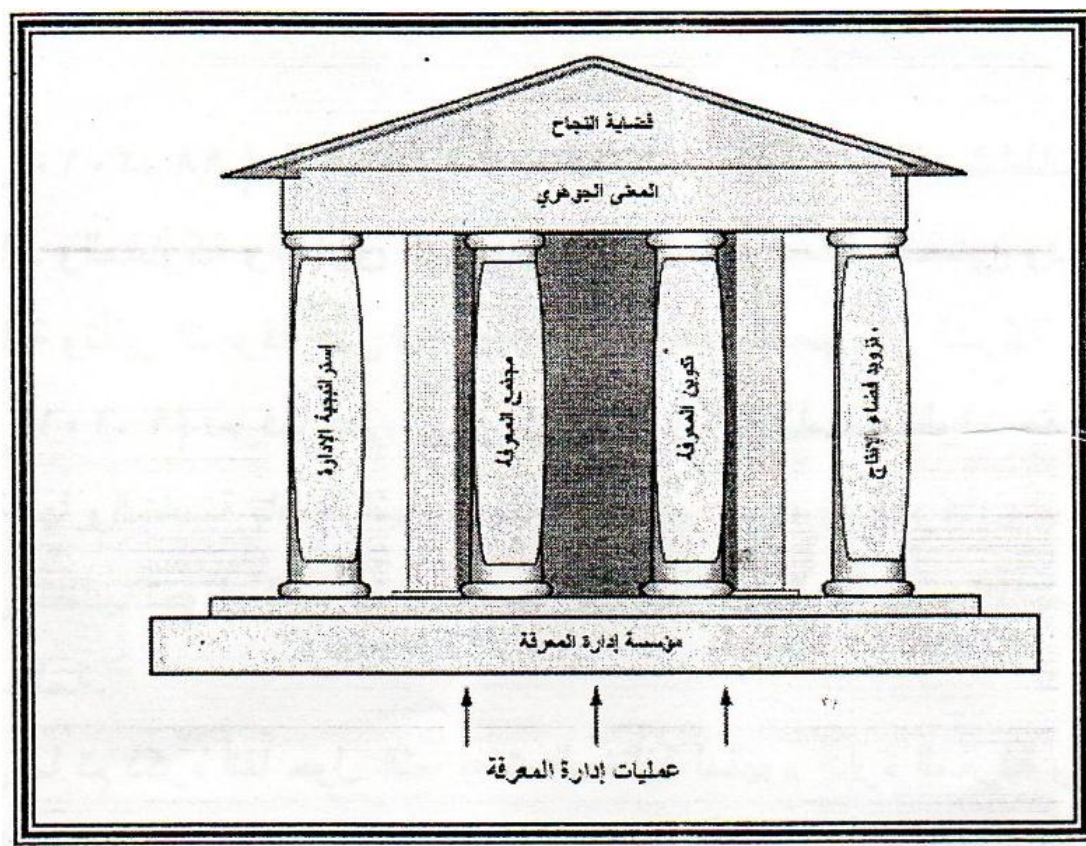
تناولت اغلب المداخل و المفاهيم المعرفة على انها عملية ، وقد اشار اغلب الباحثين في حقل ادارة المعرفة الى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية و الخارجية لا يعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها و تمكن من الوصول اليها و المشاركة فيها و خزنها و توزيعها و المحافظة عليها و استرجاعها بقصد التطبيق و اعادة الاستخدام .

و اختلفت وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة و سيتم توضيح بعض وجهات نظر الكتاب و الباحثين .

اشار (D. skyrme, 2001, 5-6) عمليات ادارة المعرفة هي 1- انشاء المعرفة 2-تحديد المعرفة 3- الجمع و الحصول على المعرفة 4- تنظيم المعرفة 5- تقاسم المعرفة 6- التعلم 7- تطبيق المعرفة 8- استغلال المعرفة 9-حماية المعرفة 10-التقييم .

كما ذكر (Grosbois,2002,16) ان عمليات المعرفة هي (التحويل،النقل،الخزن،التمثيل) وفق مفهوم (Nasa Knowledge Management,2002.16) عمليات ادارة المعرفة موضحة بالشكل الاتي

شكل (2) (عمليات ادارة المعرفة) حسب ناسا



Source: Nasa Knowledge Management team,(2002). strategic plan Knowledge management ,p 16

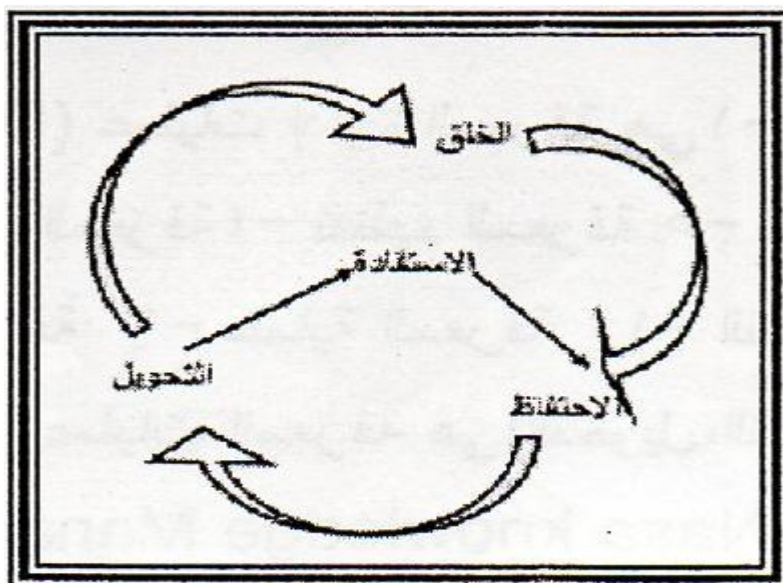
اما (Laudon and Laudon , 2003 , 317) ذكر ان عمليات ادارة المعرفة تشمل الخلق ، الخزن ، التحويل ، التطبيق .

وحدد (Turban, 2003 , 396) العمليات 1-انشاء المعرفة 2-الحصول على المعرفة 3-تنقيح المعرفة 4-خزن المعرفة 5- ادارة المعرفة 6- نشر المعرفة .

و ذكر (Janzon,2003,46) عمليات ادارة المعرفة هي تشخيص المعرفة ، تحديد اهدافها ،توليدها و خزنها و توزيعها و تطبيقها .

اما (سلمان ، 2005 ، 45) يذكر بان عمليات ادارة المعرفة هي : 1-خلق المعرفة 2-الاحتفاظ بالمعرفة 3- تحويل 4-الاستفادة . كما في الشكل الاتي:

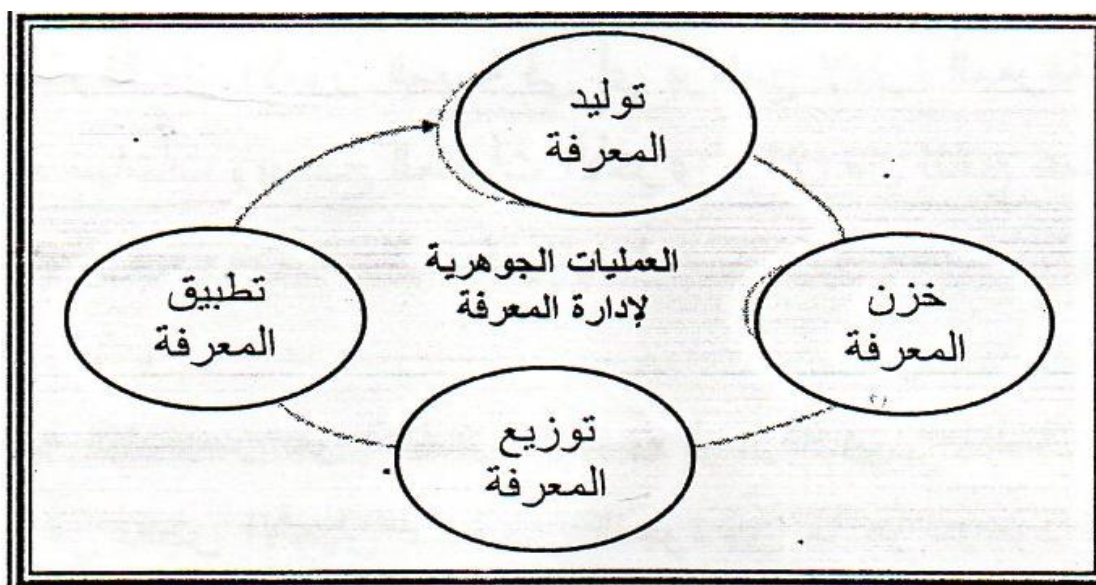
شكل رقم (عمليات ادارة المعرفة)



المصدر: قيس سلمان، (2005)، ادارة المعرفة الشاملة و اثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 51.

كما ذكر (الجريري، 2006، 21,25) ان عمليات ادارة المعرفة هي اربع عمليات وهي توليد ، خزن ، توزيع ، تطبيق. كما في الشكل الاتي:

شكل رقم (عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة)



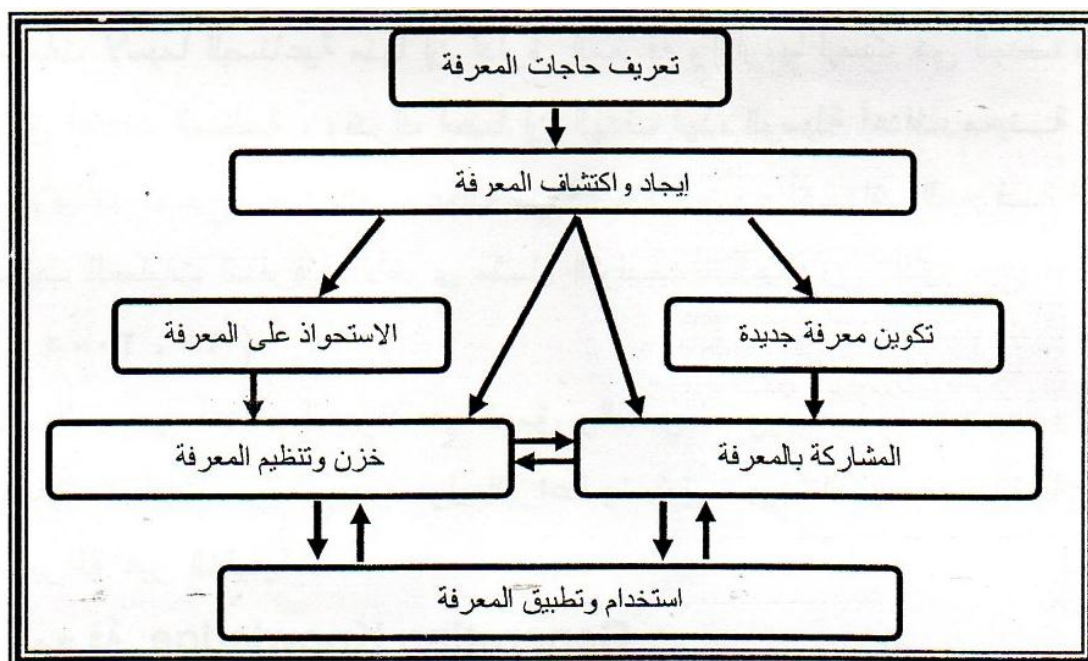
المصدر: الزيادات ، محمد عواد، (2008)، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ص 91 .

أما (Raicu and Nital , 2010 , 571) حدد عمليات ادارة المعرفة بستة عمليات :

- 1- خلق المعرفة من خلال التعليم .
- 2- الاستحواذ على المعرفة .
- 3- المشاركة بالمعرفة .
- 4- الحصول على المعرفة .
- 5- استخدام و اعادة استخدام المعرفة .
- 6- ارشفة المعرفة .

كما في الشكل الاتي :

شكل (5) عمليات KM



Source : Raicu,Gabriel , Nital , Alexander ,(2001) , improve economical Performance using Knowledge management, Wiley since , p571 .

على الرغم من وجود اختلاف في اراء الباحثين حول عمليات ادارة المعرفة الا ان الاتفاق يظهر في العمليات الاتية :

1- تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يعد تشخيص المعرفة من الامور المهمة في اي برنامج لادارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الاخرى ، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة (الكبيسي، 2005، 63) .

وتعد عملية تمثيل المعرفة من اولويات عملية التشخيص اي تمثيلها في هيئة قواعد اذ يقوم خبراء المعرفة باستخلاص المعرفة من الخبراء مباشرة او من الوثائق الفنية ويتم تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (semantic Nets) والدلالة الصورية Formal (semantic) (لتحويل العلاقة المنظمة من خلال استخدام دوال الاسناد (نايف، 2007، 17) .

2- تحديد اهداف المعرفة Define Knowledge Goals

ان القيام بأي عمل في المنظمة لا بد ان يراد من خلاله تحقيق عدد من الاهداف ،وان ادارة المعرفة عملية هادفة وليست موضة عابرة تمر بها المنظمات في العصر الحالي حيث تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها ان ادارة المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة ،وتدرك ايضا ان الهدف لهذه الوسيلة اهداف معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة،وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد ،الخزن ،التوزيع ،التطبيق (الكبيسي، 2005، 68)

فالجانب المهم في اهداف المعرفة هو العمق و السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات ،وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة ، وإنتاج السلع والخدمات البراقة التقليدية.

3- توليد المعرفة Generating Knowledge

توليد المعرفة ، تعني عملية ابداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم فيتعريف المشكلات ولإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانه سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجيه وتنفيذ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها مما يعزز ذلك

ضرورة فهم ان (المعرفة والابتكار مزدوجة ذات اتجاهين ،فالمعرفة مصدر للابتكار عندما يتحقق يصبح مصدر لمعرفة جديدة (العلي وآخرون،2006،142)

4-خزن المعرفة Knowledge Storage

تشير عملية خزن المعرفة الى الاحتفاظ Keeping، الادامة، Maintenance، البحث Search الوصول Access،الاسترجاع Retrieval،المكان Warehousing (الكبيسي،2005،73).

ان عملية تخزين المعرفة تقود الى الذاكرة التنظيمية Organization memory والتي تحتوي على الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الالكترونية ،والمعرفة الانسانية المخزونة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة.

والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل (العلي وآخرون ،2006،43) ويشير (مكليود ،2000،451) الى ان هناك نوعين من الخزن:

1-الخزن التتابعي Sequential Storage والياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

2-الخزن للوصول المباشر Direct Access Storage والياته استخدام القرص الممغنط (CD) حيث يستخدم القرص لإجراء الكتابة لمرة واحدة ،ولكن هذا النوع للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة ولا بد من التأكد على ضرورة توفر المعرفة في الوقت الصحيح والحجم الصحيح والطريقة الصحيحة.

5- توزيع المعرفة Knowledge Distribution

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام و المشاركة و تبادل الافكار و الخبرات و المهارات بين الاشخاص تنمو لدى كل منهم ، لذا فان عملية التوزيع تشير الى التوزيع و النشر Distributing ، المشاركة Shering ، التدفق Flow ، النقل Transfer ، التحريك Moving (الكبيسي ،المحياوي ،2005 ، 75) .

6- تطبيق المعرفة Knowledge Application

ان الهدف و الغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة و التطبيق من ابرز عملياتها ، حيث تشير العملية الى الاستعمال use ، اعدة الاستعمال Reuse ، الاستفادة utilization ، التطبيق Application (الكبيسي 2002 ، 76) .

و- هناك ثمان خطوات لتطبيق ادارة المعرفة :

(Awad,2003,30)(albers,Trinidad,2006,2)

- 1- التقييم الاستراتيجي - اين المنظمة تذهب ؟
- 2- تدفق - ماذا نعرف ؟
- 3- محاذاة استراتيجية المعرفة بإستراتيجية العمل - ماذا نحتاج للمعرفة ؟
- 4- اختيار فريق ادارة المعرفة - من اللاعبين الرئيسيين ؟
- 5- تقييم تكنولوجيا المعلومات - ما هي البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات ؟
- 6- ادارة تغيير استراتيجية تكنولوجيا المعلومات - ما هي التغييرات التي نحتاجها لبناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ؟
- 7- ادارة تغيير استراتيجية المنظمة - ما هي التغييرات التي تحتاجها المنظمة ؟
- 8- انتشارانظمة ادارة المعرفة .
- 9- انظمة مقياس .

المحور الثالث: الإطار التحليلي للبحث

يعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحث بهدف معالجتها مستخدمين بذلك التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولكل متغير من متغيراتها باستخدام البرمجية الحاسوبية Minitab، فضلاً عن عرض وتحليل علاقات التأثير لجاهزية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وبموجب ذلك تم تقسيم المحور إلى:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

1. وصف متغير جاهزية الثقافة التنظيمية وتشخيصه

تشير معطيات الجدول (1) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X1-X12) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (50.42%)، في حين شكّل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (11.32%)، فيما بلغت نسبة المحايدين (38.24%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (2.38) وبانحراف معياري قدره (0.67).

الجدول (1)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجاهزية الثقافة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.69	2.30	12.82	5	43.59	17	43.59	17	X1
0.67	2.41	10.26	4	38.46	15	51.28	20	X2
0.68	2.43	10.26	4	35.90	14	53.85	21	X3
0.64	2.17	12.82	5	56.41	22	30.77	12	X4
0.67	2.59	10.26	4	20.51	8	69.23	27	X5
0.68	2.48	10.26	4	30.77	12	58.97	23	X6
0.76	2.30	17.95	7	33.33	13	48.72	19	X7
0.67	2.41	10.26	4	38.46	15	51.28	20	X8
0.74	2.35	15.38	6	33.33	13	51.28	20	X9
0.61	2.30	7.69	3	53.85	21	38.46	15	X10
0.68	2.46	10.26	4	33.33	13	56.41	22	X11
0.64	2.43	7.69	3	41.03	16	51.28	20	X12
0.67	2.38	11.32%		38.24%		50.42%		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب

2. وصف متغير إدارة المعرفة وتشخيصه

يتضح من خلال الجدول (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال مؤشراتهِ (X13-X24) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (48.21%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (14.53%) ونسبة المحايدین (37.82%) والذي جاء كلهً بوسط حسابي قدره (2.35) وبانحراف معياري قدره (0.68).

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.77	2.35	17.95	7	28.21	11	53.85	21	X13
0.75	2.28	17.95	7	35.90	14	46.15	18	X14
0.70	2.23	15.38	6	46.15	18	38.46	15	X15
0.61	2.30	7.69	3	53.85	21	38.46	15	X16
0.76	2.20	20.51	8	38.46	15	41.03	16	X17
0.75	2.28	17.95	7	35.90	14	46.15	18	X18
0.64	2.43	7.69	3	41.03	16	51.28	20	X19
0.74	2.15	35.90	8	43.59	17	35.90	14	X20
0.55	2.56	2.56	1	38.46	15	58.97	23	X21
0.62	2.66	7.69	3	17.95	7	74.36	29	X22
0.71	2.38	12.82	5	35.90	14	51.28	20	X23
0.67	2.41	10.26	4	38.46	15	51.28	20	X24
0.68	2.35	14.53%		37.82%		48.21%		المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

ثانياً: عرض وتحليل علاقات التأثير لجاهزية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (3) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لجاهزية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (50.43) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (37، 1)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (57.7%)، وهذا يعني أن جاهزية الثقافة التنظيمية قد أسهمت وفسرت (57.7%) من الاختلافات الحاصلة في إدارة المعرفة وأن نحو (42.3%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (37، 1)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين جاهزية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمة قيد البحث والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول (3) نتائج تأثير جاهزية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

جاهزية الثقافة التنظيمية					المتغير المستقل
F		R ²	T		β_1
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة	
4.084	50.43	57.7%	1.684	7.10	0.67

N = 39

P <= 0.05

df = (1, 37)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط

توضح نتائج الجدول (4) إن هناك علاقة ارتباط جيدة القوة بين جاهزية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

جدول (4) معامل الارتباط بين جاهزية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	المتغير المعتمد المتغير المستقل
**0.759	جاهزية الثقافة التنظيمية

N = 39

P <= 0.05

df = (1, 38)

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البرمجية Minitab.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- إن اتجاهات عينة الدراسة نحو دور الثقافة التنظيمية جاءت ايجابية في جميع جوانبها الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها.
- 2- كشفت نتائج الدراسة إن اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة المعرفة أظهرت وجود اتجاهات ايجابية لدى عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
- 4- كذلك كشفت نتائج الدراسة إن الأفراد العاملين يمتلكون مستوى مقبول من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ولكن الضمنية بنسبة اقل من الظاهرة، وهذا مؤشر ان العاملين استفادوا من المعرفة الظاهرة لدى المدراء.

ثانياً: المقترحات

- 1- لما أظهرت النتائج ان الثقافة التنظيمية أكثر تأثيراً في إدارة المعرفة في المنظمات توصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل اكبر في برامج إدارة المعرفة.
- 2- ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها.

3- ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة ، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد في تطبيق إدارة المعرفة.

4- عقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

5- تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال حثهم على البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز مهامهم وتدريبهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة والحصول على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. البداينة، ذياب، وعلي محمد العضايلة (1996م)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود.
2. الزيادات ، محمد عواد ،(2008)، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة " ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، ص 91 .
3. السواط، طلق، وسعود العتيبي (1998م)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة.
4. الصباب، أحمد عبدالله ، وآخرون (2002م)، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة.
5. محمد قاسم القريوتي (نظرية المنظمة والتنظيم) الأردن : دار وائل للطباعة والنشر، . 2000 م .
6. المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) ، " ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي " اطروحة دكتوراه،(غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
8. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان. (2006م)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

9. حريم ، حسين (1999م)، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران.
10. قيس سلمان ،(2005)، إدارة المعرفة الشاملة و اثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 51 .
11. صلاح الدين الكبيسي (2005) ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر
12. مصطفى، أحمد سيد (2000م)، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الزقازيق: جامعة الزقازيق.
13. مكليود، رايموند (2000)، "نظم المعلومات الادارية نظم المعلومات الادارية" ، تعريب سرور علي ابراهيم، دار المريخ ، تعريب سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض للنشر، الرياض.
14. هيجان، عبدالرحمن أحمد (1992م)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة
15. نايف ،(2007)، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ،17
- ثانياً: المصادر الأجنبية
- 1- Dalkir, Kimiz (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, U.S.A. Elsevier Buttesworth– Heinemann
 - 2- Janson. M (2003), Creating competitive advantage bu effectively managing knowledge, Journal of knowledge management, p46.
 - 3- James H. Donnelly, JR. and James L.Gibson & John M.Ivancevich (1995), Fundamentals of Management, BPI–Irwin, Boston, Seventh edition
 - 4- . Patricia Buhler (2001), Management Skills, Hlpha Books, Indianapolis (USA).

- 5- Richard L.Daft & Dorothy Marcic (2001), Understanding Management, Harcourt College Publishers, New York, Third edition.
- 6- Raicu,Gabriel , Nital , Alexander ,(2001) , improve economical Performance using Knowledge management,Wiley since , p571
- 7- Laudon, K., C., Laudon, P., J., (2003). 'Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm'. Fifth Edition. Prentice Hall. Pearson Education International
- 8- Skyrme, D. (2001) "Capitalizing on knowledge" Butter worth, Heinemann Oxford.
- 9- Turban E. (2003) "Introduction to information Technology", John Wiley & sons, New York