

The Relation of Organizational Culture in Supporting Knowledge Management Application in the Private Sector

Ahmad Hamed Al-maliki ⁽¹⁾
Mr.Dr. Mohammad Jafar Arif ⁽²⁾

⁽¹⁾ PhD, King Abdulaziz University
Ahsam_111@hotmail.com

⁽²⁾ Head of Information Science, King Abdulaziz University
marif@kau.edu.sa

Abstract: Through reviewing and understanding the importance of Organizational Cultural (OC) and its role in successful application of knowledge management (KM), this paper is aimed to build a model connecting OC factors with KM processes. In order to achieve aim of this study, the researcher used the mixed method through analysis method of the content for surveying related studies, which are connected OC with KM. For finding a list of OC factors connecting with KM processes, researcher designed a suggested model to connect those variables with each other. Then in the coming study, researcher will use Delphi method to establish a questionnaire to measure items of this model to be applied in any organization in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. As this sector interest in applying KM more than in the governmental sector, results of the current study found 17 OC factors, which are divided into three main dimensions: individual, group and organizational dimension. There are also three KM processes are found, which are: knowledge create, knowledge transfer and knowledge share. OC dimensions are related to cover each of them one of the organization components, so the organizations need to know those dimensions to be used in compliance with the organization environment and to help in KM application by being interest in the personal aspects of the staff with finding positive environment within the organization, in the light of organizational and administrative structure supporting all organization sides.

Keywords: Knowledge Management (KM), Organizational Cultural (OC), Knowledge Management Processes, Organizational Culture Factors.

علاقة الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الخاص.

¹ احمد حامد المالكي،² أ.د. محمد جعفر عارف

¹ باحث دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز.

Ahsam_111@hotmail.com

² رئيس قسم علم المعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز.

marif@kau.edu.sa

ملخص Abstract: من خلال استعراض وفهم أهمية OC ودورها في إنجاح تطبيق KM، هدفت هذه الورقة إلى بناء نموذج يربط بين عوامل OC وعمليات KM، ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج المختلط، وذلك من خلال تطبيق منهج تحليل المحتوى بهدف فحص الدراسات ذات الصلة التي ربطت بين OC و KM ، للخروج بقائمة من عوامل OC وربطها بعمليات KM ، ثم تصميم نموذج مقترح من قبل الباحث لربط هذه المتغيرات ببعضها البعض، ثم بعد ذلك في دراسة لاحقة سيقوم الباحث باستخدام أسلوب دلفاي لبناء استبيان لقياس عناصر هذا النموذج، لتطبيقه في منظمة ما في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كون هذا القطاع يهتم بتطبيق KM أكثر من القطاع الحكومي، وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود 17 عاملاً من عوامل OC ، تم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد رئيسية هي: البعد الفردي، البعد الجماعي، والبعد المنظمي، كما تم حصر ثلاثة من عمليات KM، وهي: إنشاء المعرفة، نقل المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتترابط أبعاد OC ليغطي كل منها أحد مكونات المنظمة، لذا تحتاج المنظمات إلى معرفة هذه الأبعاد وتطويرها بما يناسب بيئة المنظمة، ويساعد على تطبيق KM، من خلال الاهتمام بالجوانب الشخصية للموظفين، إضافة إلى إيجاد بيئة إيجابية داخل المنظمة، في ظل وجود هيكل تنظيمي وإداري يدعم جميع أركان المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة KM، الثقافة التنظيمية OC، عمليات إدارة المعرفة، عوامل الثقافة التنظيمية.

1-المقدمة Introduction:

تعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة والممارسات التي تسعى المنظمات لتطبيقها بغية الحصول على الميزة التنافسية، وتطوير أداء المنظمة وتحسين مخرجاتها ، ولأن إدارة المعرفة تشكل بوابة لتطوير أداء المنظمة من خلال استثمار رأس المال الفكري لمواجهة التحديات، لذا تنامت الحاجة الإدارية إلى تطويع الكثير من العوامل المتعلقة بالمنظمة أو بالعاملين أو بالعمليات لمواكبة الاقتصاد المبني على المعرفة، ونجد أن هناك العديد من العوامل داخل المنظمة التي ربما تكون عوامل مساعدة أو عوامل إعاقة في تطبيق إدارة المعرفة، وتعدد وتختلف باختلاف البيئة والمجتمع والمنظمة والأفراد المؤثرين في أداء المنظمة، وتندرج كثير من تلك العوامل تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي تقوم

بدور مهم في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها وتوحيد جهودها لمواكبة التغيرات المتسارعة والمنافسة، وأشار (Muciek & lutek, 2013) إلى أن الثقافة التنظيمية التي يمتلكها الموظفون وتشمل المعتقدات والقيم والسلوكيات تعتبر أحد محددات إدارة المعرفة، لذا من الضروري التعرف على الثقافة التنظيمية المساندة لإدارة المعرفة، ومحاولة تشكيل وتحسين هذه الثقافة بما يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

2-الإطار العام للدراسة:

2-1-مشكلة الدراسة Study Problem:

كون الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمات وترسخها بين أفرادها كأحد محددات نجاح المنظمة أو فشلها تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة، ولذلك بدون وجود الثقافة التنظيمية الداعمة لنشاطات إدارة المعرفة لن تستطيع المنظمة تحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة، لأن التحول إلى عصر معرفي يحتاج إلى ثقافة تنظيمية داعمة له، وفي الواقع ان الثقافة التنظيمية تؤثر في نجاح تطبيق أي برنامج في أي منظمة وليس ذلك مقتصرًا على تطبيق إدارة المعرفة فحسب، كذلك نجد ان طبيعة مقاومة التغيير واردة ولها عدة أسباب ومنها ما يتعلق بعناصر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة مثل: الثقة، الخوف، السلطة، والتدريب.. الخ، وذكر (Delong & Fahey, 2000:113) أن نسبة عالية من المنظمات التي تنفذ استراتيجية إدارة المعرفة ولم تحقق أهدافها، اعتبرت الثقافة التنظيمية العائق الرئيسي لإنشاء وتطبيق المعرفة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة (Rupple & Harrington , 2001)، (Rai, 2011)، (Huang.Ya,2010) التي اشارت إلى أن من مشكلات عدم نجاح ممارسة المعرفة هو عدم وجود ثقافة تنظيمية تساعد على تخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات، بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفعالية، وهذه ما أكدته دراسة (Hurley & Green , 2000) التي أشارت إلى أنه " دون وجود الثقافة التنظيمية الداعمة لنشاطات إدارة المعرفة لن تستطيع المنظمة تحقيق الفائدة المرجوة من إدارة المعرفة، كما اشار (Mayfield.2008) إلى تقرير عام 2005 للجمعية العامة الأمريكية للكهرباء APPA أنه بسبب عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة تواجه شركات الكهرباء خسائر كبيرة، وكما ذكر(Jones. 2009) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تحديد ملامح وطبيعة قوة الثقافة التنظيمية، ودورها في سياق تطبيق إدارة المعرفة، فهي لا زالت تمثل فجوة في أدبيات إدارة المعرفة، لذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في دعم نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟

2-2-أهداف الدراسة Study Objectives :

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح يربط بين عوامل OC اللازمة لنجاح تطبيق عمليات KM، بحيث يمكن أيضا تطبيق هذا النموذج في أي منظمة لمعرفة مستوى OC، وكذلك معرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة.

2-3-أهمية الدراسة Study Importance:

رغم أن ادارة المعرفة حظيت باهتمام المنظمات الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه لا زالت هناك حاجة إلى دراسات تعني بالثقافة التنظيمية ودورها في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة لا سيما فيما يتعلق بنشاط المنظمات العربية، لذا نجد ان أهمية الدراسة تكمن في:

- الربط بين مفهومين حديثين كونهما من المجالات الحيوية المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات وهما: الثقافة التنظيمية OC، وإدارة المعرفة KM.

- كون هذه الدراسة أكثر شمولاً لعوامل الثقافة التنظيمية الداعمة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث عمل الباحث على حصر أكثر عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة كما ورد في العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لتأتي هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

- قلة الدراسات (الأطروحات) العربية التي تناولت العلاقة بين OC و KM كأحد أدوات التميز المؤسسي، وأيضاً على حد علم الباحث هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تطبق في المملكة العربية السعودية، وهذا بدوره يعتبر محفز لبناء نموذج الدراسة الذي يمثل بيئة العمل المحلية، وربما يسهم مستقبلاً في تطبيق الاستراتيجية الوطنية للتحويل إلى مجتمع معرفي.

2-4-متغيرات الدراسة:

تتمثل الدراسة في المتغيرات الآتية:

- المتغيرات المستقلة: تشمل عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في عمليات إدارة المعرفة، ممثلة في 17 عامل، ومقسمة إلى ثلاث أبعاد رئيسية هي: البعد الفردي، البعد الجماعي، والبعد المنظمي.

- المتغيرات التابعة: تشمل ثلاث عمليات من عمليات إدارة المعرفة التي تتأثر بعوامل الثقافة التنظيمية، وهي: إنشاء المعرفة، نقل المعرفة، ومشاركة المعرفة.

3-الإطار النظري للدراسة:

3-1-الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

3-1-1-تعريف الثقافة التنظيمية:

أشار العديد من الباحثين إلى أن نشأة الثقافة التنظيمية كانت منذ الثمانينيات حيث تكون مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري للمنظمات الحديثة، ويرجع سبب ذلك كما أشار (النعمي، 1998) إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، حيث ذكر (ال

سعود، 2003) إلى أنه منذ عام 1981 أصبح هذا المفهوم يظهر بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وابحاث معاهد ومؤسسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعرف (الغامدي، 2008) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها الأفراد وتؤثر في تعاملهم مع بيئتهم العملية ورؤسائهم أو مرؤوسيههم، والتي يمكن من خلالها التعرف على النمط الإداري السائد، ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والأنماط والتكوينات والممارسات والمعايير المشتركة وطرق التفكير والفلسفات التي يتبناها ويتناقها الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في سلوكياتهم، وتحدث أثناء العمل، والتي من الممكن أن تكون نتيجة الممارسة داخل بيئة العمل، أو نتيجة لأنظمة وقوانين وإجراءات المنظمة، وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وهذه القيم تتميز بها المنظمة عن غيرها، حيث أنها تحدد طرق التعامل مع القرارات والعاملين والمشكلات اليومية.

3-1-2-عوامل (مكونات / عناصر) الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عوامل أو مكونات أو عناصر، أوردها الباحثين تحت مسميات مختلفة، ومن ذلك ما أشار إليه (الهوري، 2002) إلى أن الثقافة التنظيمية في أي منظمة تنتمي إما لأنماط السلوك الظاهر، أو القيم والقناعات في اذهان الناس، أو افتراضات غير مرئية أساسية مأخوذة على علاقتها، وكذلك أشار (المدهون والجزوري، 1995) إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة عناصر توجد في بيئة العمل، ويلتزم بها العاملون، وتوجه سلوكهم داخل المنظمة وهذه العناصر هي القيم التنظيمية Organizational Values، المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs، الأعراف التنظيمية Organizational Norms، التوقعات التنظيمية Organizational Expectations.

3-1-3-أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية كما أشار (Mayfield , 2008) نقطة ارتكاز إدارة المنظمة لأنه من خلالها يتم التأثير على تصورات أفراد المنظمة من خلال الدوافع، الالتزام، الحوافز، الرضا الوظيفي، مما يسهم في الفعالية التنظيمية للمنظمة وتكسيبها ميزة تنافسية، كذلك ذكر (عساف، 1994) عن أهمية الثقافة التنظيمية أنها تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروط وخصائص ثقافة المنظمة، مما يساعد على مقاومة تغيير أوضاعهم داخل المنظمة، والتنبؤ بسلوكهم المستقبلي ، وكذلك تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك العاملين حول الأحداث في محيط العمل، من خلال تشكيل إطار مرجعي لتفسير الأحداث وأنشطة المنظمة، وأضاف (عبدالحليم ، 2003) إلى أن من الأسباب التي تبرر أهمية الثقافة التنظيمية هو التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية المتعلقة بتطور وسائل الاتصالات والتكنولوجيا ، والاتجاه نحو العولمة ونحو اندماج الشركات المتعددة الجنسية.

3-2-2- إدارة المعرفة Knowledge Management:

3-2-1- تعريف إدارة المعرفة:

رغم الفترة التي انقضت منذ ظهور مصطلح إدارة المعرفة إلا أنه لم يوجد اتفاق على تعريف هذا المصطلح، بل وجدت العديد من التعريفات لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد ملامح هذا المفهوم، ومن تلك التعريفات ما ذكره (Groff & Jones, 2002) بأنها عمليات تجميع وابتكار المعرفة، وإدارة قاعدتها، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، أي أنها تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها، ويعرف الباحث إدارة المعرفة إجرائياً على أنها تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة، ثم الحصول عليها من خلال الإنشاء والتوليد والمعالجة والتنظيم لتصبح جاهزة للاستخدام، ثم نقلها بين فروع وأقسام المنظمة باستخدام التكنولوجيا أو التدريب، لتتاح مشاركتها مع بقية أفراد المنظمة، وبالتالي تطبيقها والاستفادة منها للحصول على مخرجات أفضل تخدم الأهداف العليا للمنظمة، وتحقق لها الميزة التنافسية.

3-2-2- أهداف إدارة المعرفة:

من أهداف إدارة المعرفة ما ذكره (نور الدين، 2010) من أن توليد المعرفة لازم لتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، كما أنها مهمة لتطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، كما أننا نحتاجها لتحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري من خبراء ومديرين وفنيين والذي يلزم للمنظمة وإيجاد قيادة فاعلة، كما أن إدارة المعرفة ضرورية لعملية التحكم والسيطرة على العمليات المتعلقة بها مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها، وإيضاً أشار (اللامي والبياتي، 2010) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى تيسير العمل الجماعي وتحويل المعرفة إلى وسيلة صالحة للاستخدام من خلال الاكتساب المهني، ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تؤثر على كل ما يعمل تحت إدارتها من كوادرات بشرية وأدوات وتنظيمات، لذا يجب تحديد دور كل منها ضمن إدارة المعرفة وتطوير تلك المكونات وإعطاء كل منها دوره الخاص ضمن كتلة واحدة.

3-2-3- عمليات إدارة المعرفة:

يُمر تطبيق إدارة المعرفة بعدة عمليات هي جوهر إدارة المعرفة التي لا تتم إلا من خلالها، ويمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة كما ذكر (الملكوي، 2007: 88) على أنها " مجموعة من العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقديم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفيذها "، ونجد التباين في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، فجميع الذين كتبوا في عمليات إدارة المعرفة لم يتفقوا على تصنيف واحد لهذه العمليات، ولم يذكروها في ترتيب ونسق واحد، بل كل كان له رأي خاص، فمنهم من اقتصر على ثلاث عمليات رئيسية لإدارة المعرفة، ومنهم من توسع في ذلك فوضع 10 عمليات، إلا أنه غالباً هذه العمليات الأساسية هي نفسها في كل

النماذج، وإن اختلف ترتيبها وتسميتها من نموذج إلى آخر، وتتلخص رؤية الباحث حول العمليات المهمة لإدارة المعرفة في عملية الاكتساب بأي طريقة كانت سواء بالتوليد أو الابتكار أو الاستقطاب أو غيره حسب الإمكانيات المتاحة للمنظمة، ثم خزن وتنظيم هذه المعرفة، يلي ذلك توزيعها ونقلها داخل المنظمة، بهدف مشاركتها وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3-2-4- الفرق بين مشاركة المعرفة ونقل المعرفة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن هناك الكثير من الباحثين لديهم ضبابية وخطوط بين مفهومي مشاركة المعرفة ونقل المعرفة، وكثيرا ما تتداخل هذه المصطلحات فيما بينها، وكما أشار (القرقاوي، 2014: 14) إلى أن هذه المصطلحات لا تزال غير مفهومة بشكل واضح من قبل معظم المهتمين في تطبيق إدارة المعرفة، وكثيرا ما تستخدم بشكل مترادف، ويعزى عدم التمييز الواضح بين هذه المصطلحات إلى أوجه التشابه بينهما في الاستخدام، والصعوبة في التفرقة بينهما، وكذلك عدم وجود قواعد ثابتة توضح الفروق بينهما، ولإيضاح الفرق بينهما ذكر (Paulin & Suneson, 2012) أن مشاركة المعرفة تكون بين الأفراد أي بين شخصين وجها لوجه أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وتكون أيضا داخل الوحدات التنظيمية للمنظمات، بينما نقل المعرفة يكون بين فرد وجماعة، وأيضا يكون بين مجموعتين مختلفتين، أو وحدتين مختلفتين داخل منظمة واحدة، ويؤيد ذلك ما ذكره (Argote & Ingram, 2000: 151) أن نقل المعرفة هي العملية التي تتأثر من خلالها إحدى الوحدات (على سبيل المثال، مجموعة أو قسم، أو إدارة) بخبرة وحدة أخرى، ومن خلال ما سبق تتبلور رؤية الباحث في توضيح الفرق بين المفهومين في أن مشاركة المعرفة تتم بين أفراد مجموعة العمل الواحدة، أو فريق العمل الواحد، داخل وحدة أو قسم في المنظمة، أما عملية نقل المعرفة فهي تتم ما بين الوحدات والأقسام والفروع المختلفة في المنظمة، حيث أنها تسبق مشاركة المعرفة وتمهد لها رغم ما يعترض هذا النقل من عقبات.

3-3- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة:

لدى أي منظمة الكثير من العوامل والقوى الداخلية والخارجية المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة، وكثير من تلك العوامل يندرج تحت مظلة الثقافة التنظيمية، فنجد أن أي تغيير في المنظمة بغرض تطبيق أحد البرامج لا سيما تطبيق برنامج إدارة المعرفة بحاجة إلى بيئة عمل مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه بدوره يقع على كاهل إدارة المنظمة وضرورة إدراكها لأهمية الثقافة التنظيمية، وأكد (المدان، وموسى، 2010) على 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 منها، ومن الضرورة تطويع الثقافة التنظيمية بما يخدم تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة، فالثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم ومعتقدات تلعب دورا حيويا في دعم تطبيق وتبني برامج إدارة المعرفة في المنظمة لأنه من خلالها يسود بين العاملين أجواء التعاون والثقة والاحترام المتبادل وبالتالي تصبح بيئة العمل مهيأة لمشاركة المعارف وتطبيقها، وذكر (ابو

حشيش، 2011) أن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد متطلبات بناء نظام إدارة المعرفة، حيث أشار (الملكاوي، 2007: 83-87) إلى عدد من تلك المتطلبات والتي منها التكنولوجيا، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي المرن، الالتزام الاستراتيجي للإدارة العليا بدعم جهود إدارة المعرفة، ثم توفر العامل الثقافي الذي تبرز أهميته من خلال خلق ثقافة داعمة للمعرفة تساعد على إنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على مشاركة المعرفة.

4- منهج الدراسة وإجراءاته :Study Methodology and Procedures

4-1- منهج تحليل المحتوى:

يستخدم الباحث منهج تحليل المحتوى لحصر عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال فحص الدراسات التي ربطت العلاقة بينهما، للخروج بتصور مقترح لنموذج الدراسة، وقد أشار (عبد الحميد ، 1983) أن Kaplan يرى أن تحليل المحتوى يهدف إلى التصنيف الكمي لمضمون معين في ضوء نظام للفئات ليعطي بيانات مناسبة لفروض محددة خاصة بهذا المضمون، وذكر (عبد الحميد ، 2005) أن أشمل التعريفات هو ما ذكره بيرلسون وهو " عبارة عن طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي يهدف ومنظم لمحتوى أسلوب الاتصال "، وقد اختلف الباحثين في تعداد خطوات منهج تحليل المحتوى حيث ذكر (العساف، 1989) أن الخطوات المنهجية المستخدمة في منهج تحليل المحتوى تتمثل في سبع خطوات تبدأ بتصنيف المحتويات المبحوثة، ثم تحليل وحدات التحليل، ثم تصميم استمارة التحليل، يلي ذلك تصميم جداول التفرغ، ثم تفرغ كل وثيقة بالاستمارة الخاصة بها، ثم المعالجة الإحصائية اللازمة، وأخيراً سرد النتائج وتفسيرها، بينما أشار (Lombard Et al, 2002) نقلاً عن (Neuendorf. 2002) إلى ست خطوات لتحقيق منهج تحليل المحتوى، وقد استخدم الباحث طريقة Neuendorf لوضوح وسهولة خطواتها بالنسبة للباحث، مع بعض التعديلات لكي تناسب محتوى الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح تطبيق هذه الخطوات:

1- النظرية والأساس المنطقي: حيث حدد الباحث المحتوى الذي سيتم تحليله من خلال البحث في قواعد البيانات، والمجلات العلمية، والمواقع الإلكترونية الرسمية، وحصر الدراسات التي ربطت بين عوامل الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومن خلال ذلك البحث تم حصر 20 دراسة عربية واجنبية ربطت بين المفهومين كما في الجدول (1)، والجدول (2).

2- القرارات المفاهيمية: وفيها تم تحدد المتغيرات التي سوف يستخدمها الباحث في الدراسة كما في الجدول (3) حيث خلص الباحث إلى حصر عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في صورتها النهائية، وذلك بعد حذف المصطلحات المكررة من عوامل الثقافة التنظيمية، ودمج المصطلحات التي لها نفس المعنى والدلالة، وكذلك دمج عمليات إدارة المعرفة التي لها نفس المعنى ونفس الدلالة رغم اختلاف تسميتها

في الدراسات السابقة، فمثلاً أدرج الباحث تحت عملية إنشاء المعرفة المصطلحات الأخرى مثل: اكتشاف المعرفة، ابتكار المعرفة، وتوليد المعرفة... الخ، وكذلك أدرج الباحث تحت عملية مشاركة المعرفة المصطلحات الأخرى مثل: تقاسم المعرفة، وكذلك أدرج الباحث تحت عملية نقل المعرفة العديد من المصطلحات مثل: توزيع المعرفة، وتدفق المعرفة... الخ.

3-عمليات القياس: نجد أن هذه الدراسة تقيس المحتوى من حيث معنى ودلالة كل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية، وبالتالي قسم الباحث المصطلحات ذات المعاني المتطابقة وترميزها إلى ثلاث ابعاد رئيسية بناء على ابعاد السلوك التنظيمي وهي: البعد الفردي، البعد الجماعي، والبعد المنظمي، حيث يشمل كل بُعد مجموعة من عوامل الثقافة التنظيمية، كالآتي:

- البعد الفردي، ويقصد به عوامل الثقافة التنظيمية التي تتعلق بالأفراد وصفاتهم، ويشمل 4 عوامل هي: الإبداع والابتكار، الانفتاح الذهني والتفكير النقدي، الدور والتكيف والاستقرار الوظيفي، والإنجاز.

- البعد الجماعي، ويقصد به عوامل الثقافة التنظيمية التي تتعلق بسلوك الجماعة والعمل التعاوني بين الأفراد داخل بيئة العمل، ويشمل 4 عوامل هي: الثقة والتعاون، التواصل والعلاقات الإنسانية، المعايير الثقافية، اللغة والحوار والقصص والحكايات.

- البعد المنظمي، ويقصد بها عوامل الثقافة التنظيمية التي تتعلق بالمؤسسة ككيان كامل له أنظمتها الخاصة وبيئته الداخلية والخارجية وما يندرج تحت ذلك، ويشمل 9 عوامل هي: الحوافز والدعم، أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، العمليات، الرؤية والأهداف والفاعلية التنظيمية، الذاكرة المؤسسية، القدرة التنافسية، القيادة وتوجيه الأداء وممارسات الإدارة، المسؤولية الاجتماعية.

4-العينة: وفيه يتم تحديد عينة الدراسات المرتبطة بالدراسات الحالية، سواء فيما يتعلق بعوامل الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة، او فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية بشكل عام على نجاح تنفيذ إدارة المعرفة.

5-الترميز: واستخدم الباحث اثنين من المرمزين الذين يتعلق تخصصهم الأكاديمي بعلم السلوك التنظيمي، وعلم ادارة المعرفة لإنشاء الموثوقية.

6-الجداول والتقارير: حيث تم عرض ما خلص إليه الباحث كما في الشكل (1)، والشكل (2).

الجدول (1): عوامل الثقافة التنظيمية المرتبطة بعمليات ادارة المعرفة كما وردت في الدراسات السابقة العربية.

عشرون ٢٠١١	الدان والموسى ٢٠١٠	فارس ٢٠١١	مقالة ٢٠١٢	سند ٢٠١١	حرام والمساعد ٢٠٠٦	الحنيني ٢٠١٢	
	C, S		S	C, S		C, T	هياكل تنظيمية
							نظم المعلومات
							حوافز ومكافآت
						T	العمليات
C, S						C	الموظفين / الزبائن / العاملين
						S	القيادة
		C, S			C		القصاص والحكايات
C, S				C, S			الرؤية المشتركة
							الثقة
							الثقة
							المعايير الثقافية
							العمل الجماعي
C, S							ممارسات الإدارة
				C, S			الحوافز
							التكيف
							الذاكرة المؤسسية
			S				القابلية التنظيمية
							العمل الفردي اليومي
							الإبداع
							التفكير الابتكاري

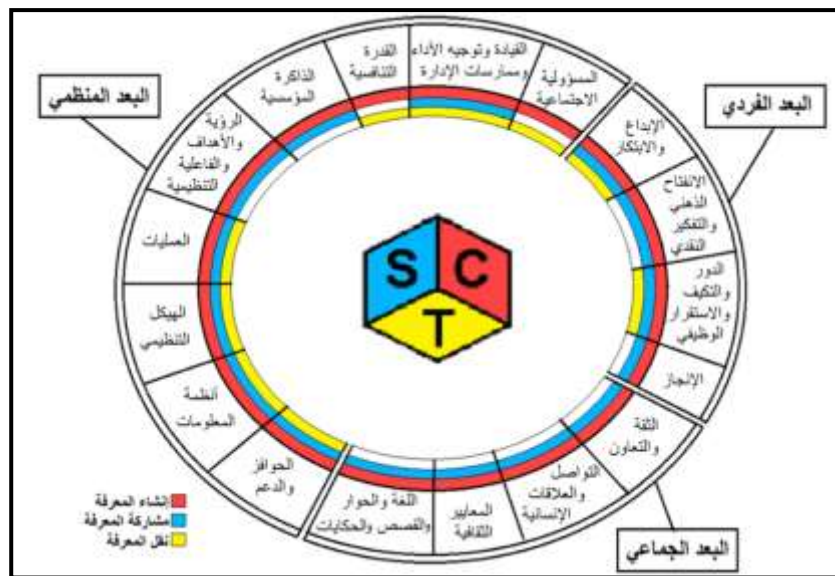
الجدول (2): عوامل الثقافة التنظيمية المرتبطة بعمليات ادارة المعرفة كما وردت في الدراسات السابقة الأجنبية.

Leidner Et al 2006	Changzheng & Shuo 2013	Rai 2011	Yu Huang 2008	SepidehJafari Et al 2013	Siakas Et al 2010	Lemken Et al 2000	Gray & Densten 2005	Moradi Et al 2012	Al- Alawi Et al 2007	Auernhammer & Hall 2013	Tilchin1 & Essawi 2013	Donate & Guadamillas 2010	
S	S			C, T					S		C, S	T	Innovation
													Reward
													creativity
													open to change
									S				Communication between staff
S	S				S	S							Cooperate / Communities of Practice/ Teamwork
		C	S							C			trust
					S	T	C		S				ICT systems/ Open systems
													organization structure
				C, T				C, S		C			Existing Power / leader
													Support
													Achievement
													Role
							C						Human relations process
					S					C			vision and goals
													Cultural awareness
				C, T									social responsibility
													Competitiveness
	S												stability
													performance orientation

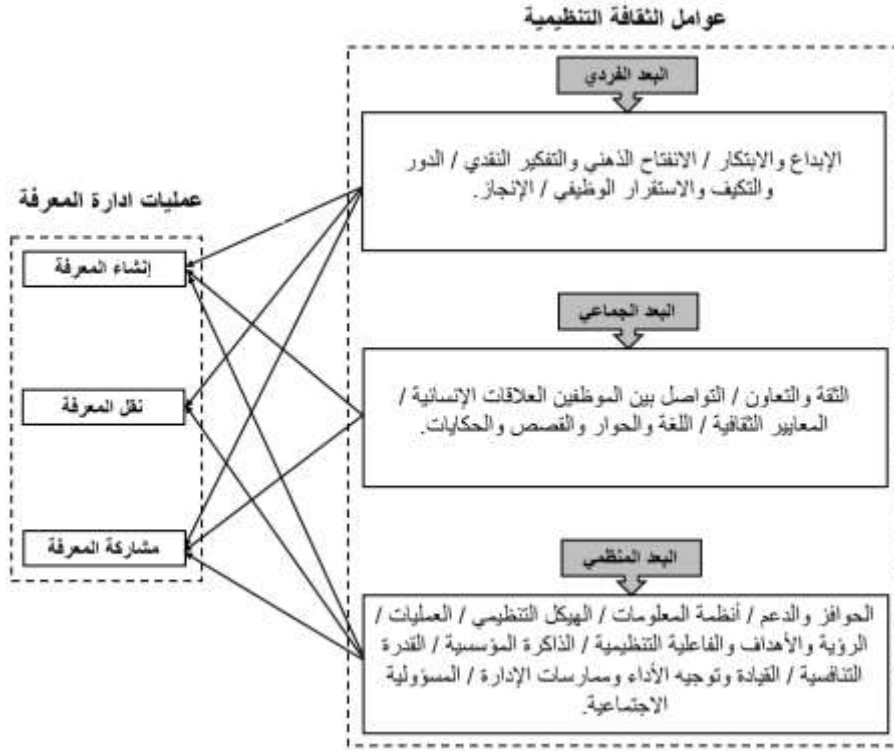
* T = Knowledge Transfer. S = Knowledge Sharing. C = Knowledge Creation.
نقل المعرفة مشاركة المعرفة إنشاء المعرفة

الجدول (3): عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة المرتبطة بها.

م	عوامل الثقافة التنظيمية	عمليات إدارة المعرفة المرتبطة بها		
		إنشاء المعرفة Knowledge Creation	نقل المعرفة Knowledge Transfer	مشاركة المعرفة Knowledge Sharing
١	الإبداع والابتكار	●	●	●
٢	الانفتاح الذهني / التفكير النقدي	●		●
٣	الدور / التكيف / الاستقرار الوظيفي / العمل الفردي اليومي	●	●	●
٤	الإنجاز	●		●
٥	الثقة / التعاون / العمل الجماعي / مجموعات العمل	●		●
٦	التواصل / الاتصال بين الموظفين / العلاقات الإنسانية	●		●
٧	المعايير الثقافية	●		●
٨	اللغة والحوار والقصص والحكايات	●		●
٩	الحوافز / المكافآت / نظم الحوافز والمكافآت / الدعم	●	●	●
١٠	أنظمة المعلومات / النظم المفتوحة والمرنة	●	●	●
١١	الهيكل التنظيمية	●	●	●
١٢	العمليات (الداخلية والخارجية)	●	●	●
١٣	الرؤية الأهداف والفاعلية التنظيمية	●		●
١٤	الذاكرة المؤسسية	●		●
١٥	القدرة التنافسية	●	●	
١٦	القيادة / السلطة / توجيه الأداء / ممارسات الإدارة	●	●	●
١٧	المسؤولية الاجتماعية	●	●	



شكل (1): ارتباط أبعاد وعوامل الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة.



الشكل (2): العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

بعد الانتهاء من بناء النموذج في الدراسة الحالية، يطمح الباحث في دراسة لاحقة إلى اختبار هذا النموذج والتحقق من مصداقيته، ومعرفة مدى توافقه مع الدراسات السابقة، وذلك من خلال تطبيقه في أي منظمة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، كون هذا القطاع يهتم بتطبيق إدارة المعرفة أكثر من القطاع الحكومي، وسيتم تطبيق النموذج من خلال بناء استبانة تقيس كل عنصر من عناصر النموذج، بحيث تتكون الاستبانة من محورين رئيسيين كالآتي:

– المحور الأول من الاستبانة يقيس الثقافة التنظيمية ويشمل ثلاث أبعاد فرعية هي: البعد الفردي، البعد الجماعي، والبعد المنظمي.

– المحور الثاني من الاستبانة يقيس إدارة المعرفة ويشمل ثلاثة ابعاد فرعية هي: إنشاء المعرفة، نقل المعرفة، مشاركة المعرفة. ويستخدم

الباحث أسلوب دلفاي للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لقياس كل عنصر من عناصر النموذج.

5-مناقشة النتائج:

في ضوء العرض السابق يمكن تلخيص نتائج الدراسة في الآتي:

– الثقافة التنظيمية ذات علاقة كبيرة ومهمة في دعم نجاح عمليات إدارة المعرفة، لذا يتضح من عرض الباحث للدراسات السابقة أن عوامل الثقافة التنظيمية عبارة عن كتلة من العوامل المترابطة، التي يغطي كل بُعد منها جانب من مكونات المنظمة، لذا تحتاج المنظمات إلى دراسة جميع ابعاد الثقافة التنظيمية وتطويرها بما يتناسب مع بيئة المنظمة.

- أوضحت الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية الممثلة في بعدها الفردي والمنظمي ترتبط بجميع عمليات ادارة المعرفة وهي: الإنشاء، النقل، والمشاركة، كون هذين البعدين يساهمان بشكل كبير في تنفيذ جميع عمليات ادارة المعرفة، ولا غنى عن عوامل البعد الفردي او المنظمي في إنشاء ونقل ومشاركة المعرفة.

- بينما أشارت الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية الممثلة في بعدها الجماعي ترتبط غالبا بعمليات ادارة المعرفة: الإنشاء، والمشاركة، وربما يعزى ذلك إلى كون عوامل الثقافة التنظيمية الممثلة في البعد الجماعي يغلب عليها العلاقات الإنسانية والممارسات الاجتماعية التي تتكون داخل فروع واقسام المنظمة، والتي بدورها تساهم في تعزيز التعاون والثقة، مما ينعكس إيجابا على إنشاء ومشاركة المعرفة.

- يتضح من نموذج الدراسة الذي يصف الكثير من ملامح الثقافة التنظيمية، والذي يتمحور حول ثلاثة ابعاد رئيسية للثقافة التنظيمية، وثلاث عمليات لإدارة المعرفة الآتي:

1-عوامل تتعلق بالبعد الفردي: حيث يجب على المنظمات تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتقدير انجازاتهم، وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم، وممارستهم النقد البناء، ومساعدتهم على الانفتاح على الآخرين، وعلى المعارف الجديدة، لأن كل ذلك يساهم في خلق وإنشاء معارف جديدة من مصادر مختلفة.

2-عوامل تتعلق بالبعد الجماعي: حيث أنه من الضروري على المنظمة زرع الثقة والتعاون بين موظفيها، وتعزيز التواصل بينهم، وتشجيع بناء علاقات إنسانية خلال أوقات العمل اليومي، وتشجيع لغة الحوار وتبادل قصص النجاح، فكل ذلك يساهم في خلق جو من الألفة بين الموظفين، ويساعد على إنشاء وتوليد معارف جديدة، ومشاركة ما لديهم من معارف خاصة لا سيما المعارف الضمنية.

3-عوامل تتعلق بالبعد المنظمي: حيث يجب على المنظمة ككيان اداري تقديم الحوافز والدعم لموظفيها، وتوفير أنظمة معلومات تدعم إنشاء ونقل ومشاركة المعرفة بين فروع واقسام المنظمة ومشاركتها بين الموظفين، كما أن وجود الهيكل التنظيمي المرن يساعد على تنفيذ عمليات وأنشطة المنظمة بسهولة، إضافة إلى أن وضوح اهداف المنظمة ورؤيتها وإدراك الموظفين لرسالة المنظمة يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ومع توفر ذاكرة مؤسسية يساعد على تحقيق أهدافها، والوصول إلى القدرة التنافسية المنشودة، كما أن سلوك الإدارة العليا وممارستها له دور إيجابي في إنشاء المعرفة وتدفقها داخل المنظمة، إضافة إلى استشعار المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع وما يمكن ان تقدمه لخدمة مجتمعتها ورفاهيته.

6-التوصيات:

بناء على الاستنتاجات السابقة، يمكن للباحث تقديم التوصيات الآتية:

- إن توجه المنظمات الحديثة نحو تطبيق ادارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة، لذا على المنظمات وضع خطط استراتيجية تشمل عوامل الثقافة التنظيمية التي تتناسب مع بيئة كل منظمة.

- من المهم لأي منظمة عند تطبيق أي برنامج لا سيما إدارة المعرفة دراسة مدى وجود ثقافة تنظيمية يمكن أن تساهم في إنجاح تطبيق

إدارة المعرفة أو فشلها، ووضع مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تعزز وجود الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وتحفز العاملين داخل المنظمة على تبني هذه الثقافة.

- ضرورة تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة ومعرفة مدى مناسبتها لهذه المنظمة، وبالتالي معرفة مدى مناسبتها ودعمها لإنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- في المقابل يجب على المنظمات أن تقيم بين فترة وأخرى مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، لمعرفة هل هذا التطبيق يتأثر ارتفاعاً أو انخفاضاً مع اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مع مرور الوقت.

المراجع:

- أبو حشيش، بسام (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 25 (1)، ص ص 112 – 140.
- آل سعود، منصور بن ماجد بن سعود (2003). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حريم، حسن، والساعد، رشاد (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 2، ع 2، ص ص 225 – 245.
- الحنيطي، محمد فالح (2013). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج 40، ع 1.
- عبد الحميد، محمد (1983). تحليل المحتوى في بحوث الاعلام، القاهرة: دار الشروق.
- عبد الحميد، محمد (2005). البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم، ط 1، القاهرة، عالم الكتب.
- عبد الرحيم، محمد عباس (2003). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ظل ثقافتها التنظيمية السائدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر: جامعة أسيوط.
- العساف، صالح محمد (1989). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عساف، عبد المعطي (1994). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط 1، عمان: مكتبة المحتسب.
- الغامدي، ماجد غرم الله (2008). ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM،

- دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- فارس، حسن إسماعيل (2011). علاقة ادارة المعرفة بالثقافة التنظيمية " دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 35، ع 1، جامعة المنصورة.
- القرقاوي، منصور يوسف (2014). توطین التكنولوجيا في الوطن العربي وتنمية مجتمع المعرفة ، مثال تطبيقي على شرطة دبي، ورقة عمل مقدمة من القيادة لشرطة دبي، للملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي، الفترة من 22 – 24 ابريل، الرياض.
- اللامی، غسان قاسم، والبیاتی، أمير شاکر (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، ط 1، عمان: مؤسسة الوراق.
- المدهون، موسى، الجزوري، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي، ط 2، عمان: المركز العربي.
- الملکاوي، إبراهيم خلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان: دار الوراق.
- النعمي، احمد مصطفى (1998). أثر الثقافة التنظيمية في فعاليات عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- نور الدين، عصام، (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط 1، عمان: دار أسامة.
- الهواري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Delong, D. W. & Fahy, C. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, Academy of Management Executive, 14(4) , pp. 113 – 127.
- Groff, T. R. & Jones, T. P. (2002). Introduction to Knowledge management, Km in Business. Elsevier, Amsterdam.
- Huang, Y. (2010). Overview of Knowledge Management in Organizations. *Creating the Discipline of Knowledge Management*, 34-42.

<http://www2.uwstout.edu/content/rs/2008/11Knowledge%20Management%20for%20publication.pdf> (3 / 5 / 2015)

- Hurley, A. & Green, W. (2000). Creating Knowledge Management Culture: The Role of Task, Structure, Technology and People in Encouraging Knowledge Creation

and Transfer, Texas A & M University : Kingsville Publications.

– Jones, Michael Brandt (2009). Organizational culture and Knowledge management: An empirical investigation of U. S. manufacturing firms, Submitted to H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of business administration:

<http://gradworks.umi.com/33/88/3388995.html> (13 / 8 /2014)

– Lawson, Sheron (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management, Doctoral dissertation, Nova Southeastern University:

<http://202.28.199.34/multim/3100959.pdf> (12 / 7 /2014)

– Lombard. M. & Snyder-duch. J. & Bracken. C.C (2002). Content analysis in Mass Communication Assessment and Reporting of Intercoder Reliability, Human Communication Research, 28(4), pp: 587–604.

– Mayfield, Robert. D. (2008). Organizational Culture and Knowledge Management in the Electric Power Generation Industr, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership:

<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/304306108/previewPDF/27247723BD9C41ACPQ/13?accountid=142908> (3 / 7 /2014)

– Muciek, D. & Lutek, A. (2013). Organizational Culture conditions of Knowledge Management, EconPapers:

<http://econpapers.repec.org/RePEc:tkp:mklp13:1363-1370> (12 / 6 / 2015)

– Neuendorf, K. A. (2002). The Content Analysis Guidebook. Thousand OaKs, CA:Sage.

- Paulin.D. & Suneson. K (2012) Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – 3 Blurry Terms in KM, the Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 10, 1, p: 81-91.
- Rai. Rajnish (2011) Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework, Journal of Knowledge Management, Vol. 15 No. 5, pp. 779-801.
- Ruppel, C. & Harrington, S. (2001) Sharing Knowledge Through intranets: A study of organizational culture and intranet implementation, IEEE Transaction on Professional Communication, 44 (1), PP .37 –52.
- Yu Huang (2008) Overview of Knowledge Management in Organizations, Research Services, Research Journal, and seventh Edition:
<http://www2.uwstout.edu/content/rs/2008/2008contents.shtml> (3 / 6 / 2015).