

دور الثقافة في بناء المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية

أ. / ربحي كريمة*

Abstract:

Cette étude vise à introduire le terme impact de la culture dominante de l'organisation des organismes d'échange d'informations et d'idées entre le personnel, donc elle vise de construire des connaissances organisationnelles au sein des organisations en Algérie. C'est parce que les valeurs culturelles, organisationnelles et de gestion des connaissances constitue une source de force, et le développement des organisations Algérienne. Donc la gestion des connaissances cherche pour améliorer la performance organisationnelle grâce à la production d'une philosophie basée sur la force de l'esprit humain, dans l'ensemble des informations est adapté pour une utilisation dans la résolution d'un problème spécifique et d'aider la culture organisationnelle pour créer un système constitué d'un ensemble les valeurs des croyances qui ont un impact sévère sur le comportement des individus au sein de l'organisation. Par conséquent, l'intégration d'applications de la gestion des connaissances avec l'organisation des valeurs culturelles peuvent promouvoir et développer la performance de l'organisation pour atteindre les objectifs supérieure, en obtenant les bénéfices de chacune.

Les mots clés: Les mots clés: culture organisationnelle, management des connaissances, organisations Algériennes.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات على تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في المنظمات الجزائرية. هذا لأن قيم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تشكلان مصدر قوة وتطور للمنظمة الجزائرية فتسعى إدارة المعرفة إلى الارتقاء بالأداء التنظيمي من خلال إنتاج فلسفة تقوم على قوة العقل البشري في جميع المعلومات القابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة وتساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام يتكون من مجموعة من القيم والمعتقدات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة. وبالتالي تكامل تطبيق إدارة المعرفة مع قيم الثقافة التنظيمية يمكن أن يعزز ويطور أداء المنظمة يحقق أهداف بكل تفوق، عن طريق الحصول على فائدة كل منهما.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، المنظمات الجزائرية.

توضيح:

نستخدم مصطلح "المنظمات" و"منظمات الأعمال" للدلالة على مصطلح "المؤسسات الاقتصادية".

مقدمة:

إن الثورة في عالم تكنولوجيا المعلومات أدت إلى التوسع في جميع المجالات الاقتصادية من أوجه عديدة مما أدى إلى إرتفاع شدة المنافسة بين منظمات الأعمال وذلك ما جعل العالم في مجال المعرفة يشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة، وقد أثر ذلك على التوجهات المستقبلية لأراء المديرين فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة، وما يمكن الإشارة إليه هو أن أهم الأسباب التي أدت بمنظمات الأعمال الجزائرية إلى ما هي عليه هو سوء التسيير والذي يتميز بعدة مظاهر سلبية ناجمة عن تدهور قيم العمل البناءة. ومن مظاهر السلبية البارزة هي اللامسؤولية واللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر وانعدام الضمير المهني والانضباط واسناد المسؤوليات إلى غير أهلها وقد أدى هذا إلى استفحال الأمراض الاجتماعية كالرشوة والمحسوبية والغش والتزوير في التعاملات التجارية والإدارية والاستعمال غير العقلاني للموارد البشرية والمادية وكذا التخريب في منظمات الأعمال العمومية. الشيء الذي انعكس وبشكل خطير على تدهور عملية التنمية. خاصة وأن عملية التسيير تتأثر سلبا وإيجابا بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل.

ولقد اختلف الكثير من الباحثين على كيفية النظر لمفهوم وأهمية وقيمة إدارة المعرفة، وحيث عرفت هذه الأخيرة اهتمام كبير وتطور سريع في الدول المتقدمة هذا إدراكا منهم للفوائد التي تعود على المنظمات، من خلال كيفية التعامل معها بأسلوب جيد، ومن ناحية أخرى لم يحظى هذا الموضوع في الدول الأقل تطورا من الباحثين أو المهتمين بهذا الشأن وبالأخص فيما يتعلق بثقافة المنظمات في تأسيس وانشاء المعرفة داخلها، وهذا نظرا لعدم القدرة والمعرفة الكافية لكيفية استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية الحالية والمستقبلية وذلك لمواجهة التحديات.

إن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة والتي تأتي نتيجة لانتشار القيم والمعتقدات المشتركة عبر الكثير من أوجه الحياة التنظيمية في مراحل تكوينها أو تغييرها. ومن ثمة يمكن استغلال التعاون. التأثير على الكثير من جوانب هذه الحياة حيث يمكن للثقافة أن تزيد من مستوى التضامن التنظيمي، كما تؤثر على العديد من العمليات التنظيمية مثل الإدراك والاتصال واتخاذ القرارات والتعاون.

تكتسب دراسة إدارة المعرفة كذلك أهمية بالغة نظرا لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة كما تعتبر المعرفة المورد الأساسي الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، كما أن إدارة المعرفة لم تزل الاهتمام الكافي من قبل المنظمات بوجه عام مثلها مثل الثقافة التنظيمية على الرغم من أن المعرفة هي مفتاح نجاحها حاضرا ومستقبلا.

1) ماهية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإن ثقافة المنظمة تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المنظمة.

1-1 مدلول الثقافة التنظيمية:

أدت البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة القليلة من القرن الماضي إلى بروز مصطلح الثقافة التنظيمية الذي أصبح شائعا ومتداولاً واستعمل للدلالة على معاني متباينة ومتنوعة. وفي الحقيقة هناك اختلافات حول وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية، هو ما أكد عليه الكثير الباحثين في هذا المجال.

✦ تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث تزايد الاهتمام بها، ولقد عرفت الثقافة التنظيمية بعدة تعاريف تختلف من اقتصادي لآخر، ومنها:

- تمثل المعاني والقيم المشتركة السائدة في المنظمة، وتتعلق بتماسك وانسجام القيم والأساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المنظمة¹.
- هي طريقة تفكيرها والأفعال المعتادة والمتأصلة التي يتقاسمها الأفراد، والتي يجب أن تكون مستوعبة ومقبولة من طرفهم، ثم تكون معروفة ولو جزئياً بالنسبة للأفراد الجدد الذين يأتون إلى المنظمة حتى يتم قبولهم، وتتضمن عدة محتويات (طرق الإنتاج، التخصص ومعرفة التقنيات، السلوكيات، العادات الإدارية المعتادة إضافة إلى أهداف المنظمة وقيمها)؛
- هي النظام الثقافي للمنظمة على أنه مجال يتضمن التعابير (الأفعال والأقوال)، القيم، مقاييس العمل والتفكير وكذا مجال الاتصال مع الغير حسب طبيعة العمل².

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءاً من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة ككل.

ومهما تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية إلا أن هناك، المفردات الخصائص التي ترتبط دائماً بالثقافة التنظيمية ومن هذه الخصائص نجد:

- وجود تناسق في السلوكيات داخل المنظمة، مثل: اللغة، المفردات والطقوس؛
- اشتراك جميع العاملين تحت معايير موحدة بينهم كحجم العمل الواجب إنجازه ومدى تعاون الإدارة مع العمال؛
- تبنى نفس القيم من طرف الإدارة والموظفين والعمل على تحقيقها من طرف الجميع، مثل الجودة العالية؛
- وجود خطاب موحد في كيفية التعامل مع العمال؛
- تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في مناخ تنظيمي منسجم وكيفية تصرف العمال مع الزبائن وما هو شعورهم فيما يخص طريقة معاملة الإدارة لهم.

وهنا تجدر الإشارة إلى التفرقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حيث أن دراسة المناخ التنظيمي يقصد به دراسة مدى تحقق توقعات الأفراد في العمل، أما الثقافة التنظيمية فهي تقيس طبيعة هذه التوقعات فإذا تلاهمت التوقعات مع الثقافة السائدة فهذا معناه أن المناخ التنظيمي جيد والعكس صحيح³.

وتنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة الأفراد للمشاكل القائمة واتخاذ القرارات، لذا فإن الإدارة العليا في المنظمة هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة.

⊕ أهمية الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضا ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال⁴.
تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي⁵:

- تعتبر قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
 - تعتبر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات؛
 - تقوم بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع؛
 - تعتبر سببا هاما لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة؛
 - تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة، تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها، كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.
- يكون دور الثقافة التنظيمية في تحقيق العناصر التالية⁶:

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه؛
 - توحيد هوية الأعضاء في المنظمة؛
 - تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم؛
 - تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي؛
 - وأداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك؛
- وكما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمناز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم .

⊕ عناصر الثقافة التنظيمية:

- تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها ما يلي⁸:
- القيم التنظيمية: هي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة؛
 - المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المنظمة؛
 - الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لأعقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل؛
 - التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين؛
 - الرموز: تستخدم دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منظورة لإيصال ثقافة المنظمة.

✦ مستويات الثقافة التنظيمية:

- من أهم تصنيفات مستويات الثقافة التنظيمية نجد⁹:
- الافتراضات الرئيسية: هي مؤشرات تحدد طريقة إدراك وفهم وتفكير الأفراد في المنظمة نحو الأعمال التي يقومون بها أو الأشياء المحيطة بهم وتقع في المستوى الأدنى من القيم؛
 - القيم: تمثل المستوى الثاني والأكثر عمقا للثقافة التنظيمية فهي التي تحدد ما يجب أن يكون في المنظمة وهي المرشد نحو العمل المرغوب؛
 - القواعد: هي الدليل الذي يحدد سلوك أي فرد في المنظمة في مواقف محددة وعادة ما تكون غير مكتوبة؛
 - والأشياء التي هي من صنع الإنسان: يحظى هذا المستوى بالأهمية الكبرى لأنه يعتبر توضحيا للمستويات الأخرى ويشتمل على العناصر التالية¹⁰.
- إن كل هذه العناصر التي تم التطرق لها جعلتنا نخلص إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة يجب تقديرها وأخذها بعين الاعتبار. هذا لأنه يمكن لهذه الثقافة أن تصعد بالمنظمة لأعلى أو تهوي لأسفل. لذلك يصبح المديرين أمام مسؤولية السيطرة على ما تحمله الثقافة داخل منظماتهم والتأكد من أنها تحمل أشياء قوية وإيجابية.
- تحمل الثقافة معها:
- تعكس القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة؛
 - تؤثر على سلوك العاملين في أماكن عملهم؛
 - إما أن تحكم التغيرات المطلوبة أو تقف حجر عثرة أمامها.
- وعلى ذلك، تلعب ثقافة المنظمة دورا حيويا وحاسما في أداء العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الهدف، ما يتطلب من متخذي القرار في تلك المنظمات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أهدافها أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع الثقافة السائدة.

(2-1) المعرفة:

لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير حيث أن الاختلافات في تحديد مفهوم المعرفة شجع الباحثين على زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية المختلفة.

✦ مفهوم المعرفة:

تتضمن المعرفة: البيانات والمعلومات، الأفكار والاكتشافات الجديدة، النتائج، التعليمات، الخبرات، أسباب النجاح والفشل، الملاحظات والتوصيات، الأخبار والأحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، والتغذية العكسية؛

وعليه، تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع¹¹.

تجدر الإشارة إلى التفرقة بين المعرفة والذكاء حيث أن هناك فرقا جوهريا بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد معارف جديدة، فالذكاء هو الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي تنطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباعدة ومتناثرة، وبالتالي

فإن الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومتناسقة وحل المشاكل الصعبة والسهلة منها¹².

إن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديدا أو فرصة معينة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظمي، أما الفهم فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة¹³.

من جانب آخر، فإن المعلومات والمعرفة الأولية من الممكن أن تنظم وتصنف، ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

ومما سبق، يمكننا القول أن المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما يمكن تعريف المعرفة على أنها مجموعة الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري.

✦ أنواع المعرفة:

هناك عدة أنواع للمعرفة وذلك حسب الجهة التي ينظر منها إليها ومن هذه الأنواع نجد:

- حسب وضوحها وتدولها:

نميز بين نوعين من المعرفة وهما¹⁴:

- المعرفة الظاهرية: ويقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وأجزاءها وبرامجها وموازاناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها؛
- والمعرفة الضمنية: وهي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

- حسب مصدر تشكلها:

نميز بين نوعين هما¹⁵:

- المعرفة الذاتية: وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهدته الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية ومختلف تجاربه وخبراته؛
- والمعرفة الخارجية: وهي المعرفة التي يستمددها الفرد من مصادر خارجة عنه وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص.

✦ خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة ومن هذه الخصائص نجد¹⁶:

- الشخصية: حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذا السياق الذي يتم فيه تناولها. ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها

- المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية؛
- قابلية المعرفة للانتقال؛
 - الطبيعة المضمرة أو المخفية، حيث أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية؛
 - التعزيز الذاتى، حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذى يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه فى حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، كما أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما؛
 - الزوالية، فمن حيث أن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هى عرضة للتغير لا بل وللزوال مع مرور الوقت ولاسيما فى مجال الأعمال التى تعمل وتتنافس فى بيئة مفتوحة؛
 - اللحظية، فمن الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هى تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هى اللحظية؛

1-3) المعرفة التنظيمية وإدارتها:

بعد مفهوم المعرفة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التى عرفتها المنظمات ولكن سرعان ما أثبتت جدارتها وأهميتها فى العملية التنظيمية وذلك من خلال المزايا والايجابيات التى تقدمها للمدراء والعاملين على حد سواء.

كما أن اقتناع أصحاب المنظمات والمديرين بتبنى أسلوب إدارة المعرفة ضمن إستراتيجياتهم يعد من التحديات المهمة والصعبة فى نفس الوقت لأنه يتطلب جهود وتغيير تنظيمى كبير وهذا لا يتم إلا من خلال قناعة منهم بأن هذه العملية تعود على الكل بمزايا كبيرة.

⊕ مفهوم المعرفة التنظيمية:

إن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية لأنها حاصل جمع مهارات وامكانات الأفراد فى كافة الأنشطة سواء كانت معرفية أم ظاهرية أو ضمنية ويمكن تعريف المعرفة التنظيمية على أنها كل أشكال المعرفة التى تتعامل بها المنظمات والتى تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية فى مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفى تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التى تكون القاعدة الفكرية التى توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر فى المنظمة¹⁷.

حسب مصدر المعرفة التنظيمية يمكن أن نميز بين نوعين هما¹⁸:

- المعرفة التنظيمية الداخلية: وهى المعرفة الناتجة من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذا تفاعلهم مع عناصر البيئة الخارجية؛
- والمعرفة التنظيمية الخارجية: وهى المعرفة التى تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

ويمكن الحصول على المعرفة التنظيمية من المصادر التالية¹⁹:

- الكتب والوثائق المدونة إضافة إلى الانترنت والأقراص المضغوطة؛
- الإنسان فقد يكون هذا الأخير المصدر الأهم للمعارف الحديثة والتي لم يتم نشرها وتداولها بين الناس فهي موجودة لدى المختصين فقط؛
- والأجهزة والأدوات والمنتجات حيث يمكن الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال اقتناء الأجهزة والأدوات المتاحة.

✦ إدارة المعرفة التنظيمية:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّا ونوعاً حيث شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يعبر عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الإستراتيجي²⁰.

وتشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدبر العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة. وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات التي تمتلكها أو التي نحتاج إلى امتلاكها بحيث تؤدي إلى تطور في أعمال المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة²¹.

وتستلزم إدارة المعرفة في المنظمة إدارة منهجية بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات، وإعادة الاستفادة منها، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. وتعد إدارة المعرفة ذات منهج علمي لأن المعارف تصنف وتبويب، استناداً إلى "أونتولوجيا" *Ontology* محددة سلفاً في بنى أو شبه بنى للمعطيات وفي قواعد المعرفة. حيث أن قواعد المعرفة تولد، في الذكاء الاصطناعي، لاستخدامها ضمن ما يسمى بالنظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة، حيث يقوم الحاسوب باستخدام قواعد استدلالية للإجابة على أسئلة المستثمر. مع أن تحصيل المعرفة في مجال الاستدلال الحاسوبي لا يزال مهماً، فإن معظم التطورات الحديثة التي وصلت إليها نظم إدارة المعرفة تتوجه نحو جعل المعرفة متاحة لاستهلاك المباشر من قبل الأفراد أو نحو تطوير برمجيات لمعالجة المعرفة وتهدف نظم إدارة المعرفة إلى جعل المعرفة متاحة وتمكين المنظمة من إعادة الاستفادة منها²².

✦ أهداف المعرفة التنظيمية:

تسعى المنظمات من خلال تطبيق مدخل إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها ما يلي²³:

- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال؛
- رفع المردودية نظراً لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن؛
- استقرار وبقاء المنظمة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظراً لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها؛

- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المنظمة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك؛
- تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتنشيم المعرفة؛
- التجديد الفكري في المنظمة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية؛
- تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد؛
- رفع الإنتاجية واقتسام وتبادل الدروس والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي؛
- السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم؛
- سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المنظمة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة؛
- تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفء للمناصب تبعاً للكفاءات المتوفرة؛
- الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للمنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات؛

❖ وعمليات إدارة المعرفة:

تهتم إدارة المعرفة بالعنصر البشري بإعتباره رأسمال داخل المنظمة فيمكن ضبطه والتحكم فيه. كذلك فهي تنشأ مجموعة من العمليات من أجل تنظيم وضبط المعرفة ثم إعادة توزيعها واستغلالها للوصول إلى ما تهدف إليه المنظمة من إستراتيجيات وأهداف. وتعتمد إدارة المعرفة على أربع عمليات وهي:

- اكتشاف وبناء المعرفة؛
- المحافظة على المعرفة؛
- المشاركة في المعرفة وتقاسمها؛
- وتطبيق المعرفة.

إن بناء المعرفة يعتبر الخطوة الأولى والأهم في إدارة المعرفة كما يعتبر بناء المعرفة التنظيمية عملية اجتماعية متأصلة في التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة وتتمثل الموارد المتبادلة بين الجماعات والأفراد في المعلومات، الأفكار، الموارد البشرية، المنتجات والخدمات وتقديم المساعدة.

ومن أجل تبادل الموارد يجب توفر جملة من الشروط وأهمها ما يلي:

- إتاحة الفرص لتبادل المعرفة وضمها؛
- إدراك أطراف التبادل المعرفي لأهمية وقيمة تلك الفرص؛
- أن يكون لدى الأطراف الدافعية للاندماج في نشاط معرفي؛
- وتوفر القدرة على فهم المعرفة واستيعابها واستخدامها.

(2) الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة التنظيمية:

تكتسى ثقافة المنظمة أهمية بالغة في التأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها حيث يشير الباحثون إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، كما بينت الدراسة التي قام بها كل من waterman و peters على أكثر من 40 شركة أمريكية متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة.

(1-2) مدلول الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما في بناء المعرفة، فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العمال 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 وتشجع الأفراد على استثمار بعض الوقت في التعلم.

⊕ الثقافة التنظيمية:

1. تمنح لأفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العمال نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
2. تعزيز الالتزام الجماعي: حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الشخص الذي يتقبل تلك الثقافة؛
3. تعزيز استقرار النظام: إن الثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
4. وتكوين السلوك: ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم. تشمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص وأهمها²⁴:
 - فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛
 - دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات؛
 - وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة؛
 - وتشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.إن إدارة المعرفة بنجاح يتطلب ثقافة تنظيمية تتميز بما يلي:
 - تشجع العمال على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
 - تقدر الانجاز وتعترف به؛
 - تقدر مشاركة وتقاسم المعرفة؛
 - تشجع وتحت على العمل الجماعي؛
 - تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد؛لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:
 - مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وذلك حسب مساهماتهم المعرفية؛
 - إعطاء الإدارة العليا نموذجا في السلوكيات المعرفية؛
 - تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛

- توظيف العمال على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة؛
- إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛
- وتعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

✚ والمعوقات الثقافية لبناء المعرفة:

- من أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة ما يلي:
- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تتعقد فيها الاجتماعات؛
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى؛
- عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛
- الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطا من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛
- الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛
- والمعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة؛

2-2) الممارسات الثقافية وبناء المعرفة التنظيمية:

تتمثل أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية في ما يلي²⁶:

✚ الثقة والموثوقية:

تكتمل كل من الثقة والموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة وموثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

وحسب ghoshal و nahapiet فإنه كلما زادت درجة الثقة في العلاقات بين الأفراد كلما كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة والتفاعل التعاوني بصفة خاصة، ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تؤمن الاتصال والحوار وتزيد في درجة تبادل الموارد المعرفية بين الأشخاص.

⊕ الثقة الجماعية:

يحتاج بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تنمى شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر وتنعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل قاعدة صلبة لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

⊕ الرؤية المشتركة:

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية.

⊕ اللغة والقصص والحكايات المشتركة:

إن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والطقوس تؤدي دوراً هاماً في بناء المعرفة فاللغة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين ولأفكارهم كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل الموارد وضمها، أما القصص والروايات والخرافات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها كما أن القصص المشتركة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية.

⊕ ومعايير أخرى:

من أهم المعايير الأخرى لبناء المعرفة نجد التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح و إتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات واعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى معايير التبادلية العامة حيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية أو الخاصة إلى عضو أساسي في الجماعة التي تمتلك مصالح مشتركة.

2-3) المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية:

إن منظمات الأعمال الجزائرية رغم تركيزها على إمتلاك طاقات إدارية شابة، وتبني المرأة لمراكز قيادية مهمة ورغم أنها تحتفظ بمسؤولين لديهم خبرات وتجارب عملية عالية وهذا بهدف استثمار معارفهم لتطعيم المستويات العليا. إلا أن هذه المنظمات تعاني من مشاكل كثيرة تحول دون وصول المعرفة لأفرادها ولوحداتها الإدارية والإنتاجية، بالإضافة إلى أنها لا تمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها.

من خلال تطبيق بعض مؤشرات اقتصاد المعرفة على الاقتصاد الجزائري يظهر التأخر الكبير في العديد من الميادين الأساسية كالتعليم العالي والتكوين، والبنية التحتية المتعلقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والقدرة على الإبداع. مما يجعلنا نعتقد أنه لا يزال بعيدا التفكير في خلق مزاي تنافسية على مستوى هذا النوع من الاقتصاد، ولكن هذا لا يمنع من وجود بعض الإمكانيات في بعض القطاعات مثل: الإعلام الآلي، خاصة بالنسبة للموارد البشرية، وهو ما يعكسه هجرة عشرات الشباب من حاملي الشهادات في هذا التخصص إلى دول عديدة لإظهار قدرتهم في هذا التخصص.

أما فيما يخص المعلومات والمعارف (خاصة العلمية منها) والتي من المفروض أن يركز عليها اقتصاد المعرفة خاصة في الجامعات ومراكز التكوين وكذا في مستوى التعليم الثانوي فإن الجزائر تعاني من عدة مشاكل ونقص أهمها:

- تفوق الطلب على العرض فيما يخص الحصول على تكنولوجيا المعلومات، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم ملائمة العرض في العديد من الحالات لمداخل الأفراد وكذا لقيمهم الجامعي؛
- نقص هذه التكنولوجيا على المستوى الثانوي بشكل كبير؛
- عدم الأخذ لاعتبارات كبيرة على المستوى الجامعي والتكوين الآلي وعدم الاستثمار في تعليم وسائل هذه التكنولوجيا وتعليم اللغات؛
- عدم تطور البرامج الدراسية في التخصصات الحديثة كالإعلام الآلي وعدم مساهمتها للتطورات الحديثة؛
- غياب الوعي لدى منظمات الأعمال حول أهمية النظام المعلوماتي مما يفسر جزءا كبيرا من عدم وجود شبكات الإنترنت لدى الكثير من منظمات الأعمال الكبرى (باستثناء شبكات الدفع لدى بريد الجزائر التي تربطها بعدد من البنوك، شبكة لدى سونالغاز، أو بعض الشبكات التي تستعملها بعض الشركات الخاصة، والتي يعد وجودها ضروريا ولا مناص منه لتسيير العمل اليومي.

وعليه، فإنه لا يمكن على ضوء المفاهيم المقدمة أعلاه الحديث عن مفهوم القيادة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تعمل على نشر ثقافة إيجابية فيما يتعلق بإدارة المعرفة داخل التنظيم الذي تنتمي إليه. بل إن هذا المفهوم لم يتبلور بعد في أذهان وسلوك المسؤولين في هذه منظمات الأعمال خاصة التي تفكر إلى ثقافة تنظيمية فعالة. ولعل ذلك من بين العوامل الأساسية للأزمة التي تعيشها منظمات الأعمال الجزائرية وخاصة على المستوى التنظيمي حيث تأخرت أغلب منظمات الأعمال في تحقيق الأهداف المرسومة لها، إذ أنها لم تستطيع التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدثت على المستوى العالمي. إن الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثير إيجابيا لتسيير الموارد البشرية ومصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة. غير أن المنظمات الجزائرية لا تزال تعاني مجموعة من المعوقات تحول دون تبني هذه المفاهيم في ممارساتها التنظيمية نذكر منها ما يلي:

1. عدم المحافظة على الأفراد الموهوبين ذوي المعرفة العالية الذين لديهم القدرة على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة؛
2. ضعف التركيز على الجماعات وفرق العمل؛
3. وعدم إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد تفسير لها، بالإضافة إلى عدم سعي المنظمات الجزائرية إلى تعيين مسؤولين للمعرفة من أجل تطبيق الجيد لها.

خاتمة:

من خلال تحليلنا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى تبادل الموارد المعرفية أو بناء المعرفة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن الاندماج الحقيقي في اقتصاد المعرفة يقتضى تبنى أساليب جديدة وصياغة مبادئ وأنظمة عمل تواكب التغيرات التى تجتاح عالم اليوم وتتسم الإدارة الرشيدة فى اقتصاد المعرفة بالقدرة على تفجير طاقات الإبداع والابتكار والحماس لدى الأشخاص الذين تعتمد عليهم المنظمة، وتمثل هذه القدرة جوهر تطوير وإدارة رأس المال الفكرى وتتطوى أيضا على المعايير التى يمكن باستخدامها قياس وإدارة رأس المال البشرى؛
- بما أن المعرفة هى خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشرى، فإن مجرد وجود معلومات مشتتة فى عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها فى إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلم وخدمات يكون الناس على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها؛
- للثقافة التنظيمية تأثير قوى على مختلف نشاطات وتحركات الأفراد فى المنظمة، فهى بمثابة الموجه لهم فى أداء مهامهم كما أن وجود ثقافة قوية يلعب دورا هاما فى تحسين أداء العمال نظرا لرغبتهم فى تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة، وعلى العكس فضعف الثقافة والانسجام يؤدي إلى ظهور اختلالات تؤثر على أداء وفعالية المنظمة؛
- وتكتسى الثقافة التنظيمية أهمية بالغة فى تعزيز وتشجيع تبادل الموارد المعرفية المختلفة من أفكار وخبرات ومعلومات ومساعدات... بين العمال وبالتالي فى بناء المعرفة؛

على ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات هى كما يلي:

- الاهتمام الجدى بإدارة المعرفة وبنائها نظرا لما تحققه من مزايا تساهم فى تحسين فعالية المنظمات؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة فى المنظمات وتحليل أبعادها والكشف عن درجة تأثيرها على مستوى بناء المعرفة وعلى تبادل المعارف بين العاملين وذلك من خلال القيام بدراسات تشخيصية؛
- يجب على المنظمات الجزائرية أن تعامل كل فرد على أنه رأس مال معرفى يجب المحافظة عليه والاهتمام به؛
- يجب المحافظة على الأفراد ذوى المعرفة العالية والموهوبين؛
- والعمل على إزالة كافة العوائق التى تحول دون وصول المعارف للأفراد والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة فى استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها.

الهوامش والمراجع:

- 1 سليمة سلام، «ثقافة المؤسسة والتغيير»، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 3.
- 2 BEN ALI El Hachemi, «Vers une nouvelle Culture managériale», ed. O.P.U., Alger, 1996, p. 407.
- 3 عبد الرحمن فالج العبادلة، «الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن»، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2003، ص 34.
- 4 سعاد نائف برونوطي، «إدارة الموارد البشرية»، ط. دار وائل للنشر (الطبعة الثانية)، 2004، ص ص 479-480.
- 5 المرجع السابق ل عبد الرحمن فالج العبادلة، ص ص 35-36.
- 6 محمد الصيرفي، «التطور التنظيمي»، ط. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 261.
- 7 محمود سلمان العميان، «السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال»، ط. دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 314.
- 8 المدهون موسى & الجزراوي إبراهيم، «تحليل السلوك التنظيمي»، ط. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 399.
- 9 المرجع السابق ل عبد الرحمن فالج العبادلة ص 38-39:
- 10 السلوكيات الشخصية لأفراد المنظمة التي تعكس القيم التنظيمية التي يمكن فهم الثقافة التنظيمية من خلالها:
 - الاحتفالات والشعائر التي تتكرر في المناسبات العامة مثل تكريم العمال؛
 - القصص هي من الطرق المهمة لتعزيز القيم التنظيمية وتوجيه سلوكيات الأفراد ومنها القصص حول الرؤساء وقصص حول الاستغناء عن الخدمة وقصص حول كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات؛
 - والطقوس الطقوس هي عبارة عن فعاليات متتابعة تعبر عن القيم الأساسية في المنظمة وتعززها، مثل الأهداف الأكثر أهمية، ومن هم العاملون المهمون، وأقلهم أهمية.
- ارجع في ذلك إلى:
- ماجدة العطية، «سلوك المنظمة الفردية والجماعية»، ط. دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص 337.
- 11 الخفاجي نعمة عباس، «المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي»، دكتوراه في الاقتصاد، جامعة بغداد، 1996، ص 88.
- 12 محمد خضري، «متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي»، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول «إدارة المعرفة في العالم العربي»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، أبريل 2004.
- 13 BERNARD Claude Yves, «Le management par la qualité totale» ed. Afnor, Paris, 2000, p. 200.
- 14 حسام طالب الكيالي، «إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول «إدارة المعرفة في العالم العربي»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، أبريل 2004.
- 15 علي السلمي، «إدارة التميز»، ط. دار غريب، مصر، 2003، ص 203.
- 16 عماد أبو دية، «إدارة المعرفة»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع حول «إدارة المعرفة في العالم العربي»، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، أبريل 2004.
- 17 المرجع السابق ل BERNARD Claude Yves، ص 204.
- 18 نفس المرجع السابق، ص 2.4.

19 سعاد نائف بنوطي، «الأعمال-الخصائص والوظائف الإدارية-»، ط. دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 243-244.

20 سعد مرزوق العتيبي، «إدارة المعرفة»، الموقع الإلكتروني لمركز المدينة للعلم والهندسة، تاريخ الموضوع: 2007/12/20،

<http://www.mmsec.com/knowledgemanagement.htm>

21 REITTER R., «Culture d'entreprise: Etude sur les conditions de réussite du changement», ed. Vuibert, Paris, 1991, p. 35.

22 المرجع السابق لـ ماجدة العطية، ص 13.

23 بن وسعد زينة & مباركي سمرة، «المعرفة في البنوك الجزائرية»، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول «اقتصاد المعرفة»، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 358.

24 DERECKER, R., «Stratégies organisationnelles», ed. Economica, Paris, 1995, p. 17.

25 JACOB Guy, «Le système d'information pour la stratégie d'entreprise», ed. Dunod, Paris. 1993, p. 136.

26 دلال شتوح، «إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال بين الرؤية الإستراتيجية والتطبيق»، مذكرة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية 2008، ص 11.