

## ملخص عن البحث الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة يجب فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة وهي كالتالي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، لتكنولوجيا.

### المبحث الأول: الهيكل التنظيمي

#### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يقول روبرت أبلبي (Robert Appleby)، بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بنوعية الهيكل التنظيمي. ويشير ستونر وفريمان (Freeman, stunner) الى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. أما بلاو فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الافراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الافراد،

من أبرز أنواع الهيكل التنظيمي:

1. الأفقية إلى ما لا نهاية: يتميز هذا الهيكل بقلة المستويات مقارنة بالتنظيم الهرمي، مما يجعل الأفراد في أسفل المنظمة أقرب إلى القيادة. المعرفة تكون مركزة في المركز والأطراف، حيث يعمل كل طرف بشكل مستقل، وتبادل المعلومات عبر المركز بسرعة بسبب قلة المستويات التنظيمية.
2. الهيكل الشبكي العنكبوتي: يتكون من وحدات منفصلة متساوية في الأهمية الوظيفية، مع تفاعل مستمر بين الوحدات يشكل شبكة مترابطة. يتم تبادل المعلومات عبر قنوات اتصال بين الوحدات مباشرة، وتعمل المنظمة بحد أدنى من السلطة الرسمية، حيث تجمع كل وحدة معرفتها وتشاركها.
3. الهيكل المصفوفي: يستخدم فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية لتحقيق نتائج محددة. هذا الهيكل يوفر مرونة عالية للمنظمات التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، مما يجعله مناسباً للبيئات الدينامية والمعقدة.

#### المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي أساساً في:

- تنظيم السلوك الرسمي وتحديد خطوط السلطة والاتصال، توزيع الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، تحديد التسلسل الهرمي والمستويات الإدارية ونقاط الإشراف، تمثيل كل الأنشطة والعمليات والوظائف الأساسية في التنظيم، تحديد أجزاء التنظيم الأساسية: التعقيد، والرسمية، والمركزية.

#### المطلب الثالث: ابعاد الهيكل التنظيمي

1. \*\*التعقيد\*\* : يقاس تعقيد الهيكل التنظيمي بثلاثة عناصر: التمايز الأفقي (عدد الوحدات والوظائف المتنوعة)، التمايز الرأسي (عدد المستويات الإدارية)، والتمايز الجغرافي (انتشار الوحدات في مواقع مختلفة). يزداد التعقيد بزيادة هذه العوامل.
2. \*\*الرسمية\*\* : تعني اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك العاملين. كلما زادت الرسمية، قلت مرونة الأفراد في كيفية ومتى ينجزون أعمالهم، وأصبحت الإجراءات والنتائج موحدة. في المنظمات ذات الرسمية المنخفضة، يكون للأفراد حرية أكبر في تنفيذ العمل.

3. **\*\*المركزية\*\***: تشير إلى تركيز اتخاذ القرار في نقطة واحدة داخل المنظمة. كلما زاد تمركز القرارات في القيادة العليا، زادت درجة المركزية. اللامركزية تعني توزيع السلطة واتخاذ القرار بين المستويات المختلفة في المنظمة، ولا توجد مركزية أو لامركزية مطلقة.

### المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في إدارة المعرفة، إذ يعد ضرورة لتطبيقها، ولكنه قد يشكل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة. الأنواع الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة تشمل:

1. **الهيكل المصفوفي**: يجمع بين مزايا الهيكل الوظيفي والهيكل المتعدد التقسيم، مما يوفر مرونة أكبر. ومع ذلك، قد يعاني من صعوبة في تسهيل تبادل المعرفة بسبب تعدد المسؤوليات لكل فرد.
2. **الهيكل الأفقي** إلى ما لا نهاية: يتميز بقلّة المستويات الإدارية، مما يسهل تدفق المعلومات. تتمركز المعرفة في المركز والأطراف، وتتم عملية تبادل المعلومات بشكل سريع.
3. **الهيكل الشبكي**: يتكون من وحدات منفصلة تتفاعل مع بعضها البعض. يتميز بمرونة عالية وتبادل للمعرفة بين الوحدات، ولكن المركز لديه دور محدود في توليد المعرفة.

في الأخير وبصفة عامة فتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب بالضرورة التحول إلى ممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- التحول إلى الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً (هيكل مسطح) والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

### المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية موضوعاً واسعاً ومتشعباً كونه يتعلق بقيم الأفراد ومعتقداتهم ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها، وأهميتها وابعادها وكذا علاقتها بإدارة المعرفة

#### **المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريف الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها:

(1) **مفهوم الثقافة:** العالم الشهير (تايلور) قدم تعريفًا للثقافة بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع

(2) **مفهوم الثقافة التنظيمية:** لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية وتنوعت حسب وجهة نظر كل كاتب وبالتالي:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة، والتي تعبر عن أنماط السلوك وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة.

(3) **خصائص الثقافة التنظيمية:**

تعددت سمات ومميزات الثقافة التنظيمية ويمكن حصرها في مجموعة من الخصائص، من بينها:

خاصية التكيف، نظام مكتسب ومتطور ومتغير، نظام تراكمي وكذلك نظام متكامل، نظام مركب

**المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية**

- ✓ زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- ✓ الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.
- ✓ تعدد إطارًا فكريًا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم.
- ✓ هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.
- ✓ الثقافة التنظيمية قوة دافعة وحافز توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار.

**المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية**

تعدد وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية وصعوبة حصرها في العديد من المراجع لذا سنحصر الأبعاد التي تتفق مع هدف بحثنا:

- ✓ **القيادة:** تعين مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارات التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته.
- ✓ **الاتصال:** هو نقل المعنى من شخص إلى آخر من خلال المعلومات أو الإشارات أو الرموز، من نظام معنوي ضمني إلى الطرفين.
- ✓ **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات العالية والخبرات والمواصفات المختلفة والمتنوعة، يعملون معًا بتنسيق بغرض تحقيق أهداف المنظمة

**المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية**

- ✓ **تأثير الثقافة على تبادل المعرفة:** الثقافة التنظيمية التي تشجع التواصل المفتوح والتعاون تعزز من تبادل المعرفة بين الأفراد، مما يتيح لهم الشعور بالراحة في مشاركة المعلومات والخبرات.
- ✓ **تعزيز القيم المشتركة:** وجود قيم مثل الثقة والاحترام ضروري لتشجيع التعاون في تبادل المعرفة، حيث تساهم الثقافة التي تعزز هذه القيم في بناء علاقات قوية بين الموظفين.

✓ **دعم التعلم المستمر:** الثقافة التي تركز على التعلم والنمو تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم وتحديث معارفهم، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة.

✓ **الاستجابة للتغيير:** الثقافة التنظيمية القابلة للتكيف تسهل إدارة المعرفة، حيث تمكن المنظمات من الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات وتحسين استراتيجياتها.

✓ **دور القيادة:** تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يسهم القادة الذين يدعمون ثقافة الابتكار والتعلم في تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتحفيز الأفراد على المشاركة.

✓ **تعزيز الابتكار:** الثقافة التي تشجع المخاطرة والابتكار تعزز من إدارة المعرفة، مما يسمح للأفراد بتجربة أفكار جديدة ومشاركة النتائج.

ومنه نستنتج ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تفاعلية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية إدارة المعرفة داخل المنظمة، بينما تعزز إدارة المعرفة من فعالية الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ وابتكار مستدام.

## المبحث الثالث: القيادة

### المطلب الأول: مفهوم القيادة

هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب احترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك. وعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود (القائد) ومن يقادون (التابعون) ووجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه.

وإدارة المعرفة لم تعد تصف القائد على انه رئيس فقط، بل منسق، مسهل ومدرّب، وعليه نجد ان القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بالصفات التالية:

القدرة على شرح الرؤية للآخرين، أن يكون قدوة لهم، العمل على بناء رؤية مشتركة، الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم مع تقييمها وإعادة تشكيلها كما لزم الامر، النظر الى العمليات المتعلقة بالمنظمة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست ثابتة أو جامدة.

كما هناك بعض الصفات التي وجب على القائد تلافيتها من أجل نجاح الادارة وبالتالي تحقيق هدف المنظمة:

- الافراط أو التفريط. - التعالي ورفض النقد. - غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.

- تنافي الفعل مع القول. - التسلط والاستبداد. - الغرور.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة في نجاح ادارة المعرفة.

- أنها حلقة الوصل بين الاتباع وخطط الجماعة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الايجابية في الجماعة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب الأفراد ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجماعة.

## المطلب الثالث: مصادر القيادة

مصادر رسمية: يستمد القائد دوره في بعض الحالات من مصادر رسمية (قانونية): وهي الصلاحيات التي تمنح القائد مركزه الرسمي، المهارة والفن تميز القائد الذي يمتلكها عن غيره من القادة والرؤساء وذلك وفقا للجهة التي خولت له الصلاحيات.

مصادر شخصية (ذاتية): يصنف هذا النوع من مصادر القيادة الى نوعين:

- امتلاك القائد لصفات شخصية تمنحه القدرة على التأثير ايجابيا ما يجعل شخصيته مميزة وقوية.
- مناصفة القائد رؤوسيه ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم وتقديم التوجيهات لهم واعانتهم تمنحه خاصية قوة الاعجاب.

## المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالقيادة

مما لا شك فيه أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، حيث يكون القائد قدوة في التعلم المستمر. وتعتبر بعض نظريات القيادة أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من غيرها. فعلى سبيل المثال، يعتقد البعض أن نظرية سمات القيادة لا تناسب إدارة المعرفة، بينما تعد نظريات سلوك القائد أكثر ملاءمة، وتأتي النظريات الظرفية أو الوظيفية كالأكثر توافقًا مع أسلوب القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. تعتمد هذه النظريات على تفاعل خصائص القائد وسلوكه مع الموقف القيادي، حيث يؤثر الموقف في فعالية القيادة. ومن أشهر هذه النظريات "نظرية فيدلر" التي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادة موحد يصلح لكل الظروف. بشكل عام، تتطلب إدارة المعرفة نمطًا غير تقليدي من القيادة يتمكن من تحقيق أعلى مستويات الإنتاج، بحيث يصبح القائد منسقًا ومسهلاً ومدربًا أكثر من كونه رئيسًا.

## المبحث الرابع: التكنولوجيا

### المطلب الاول: مفهوم التكنولوجيا

يمكن حصرها في انها مجرد آلات ووسائل، لكن مع الوقت اخذت ابعادا اخرى والتي اصبحت تعرف انها المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات، في نطاق نظام اجتماعي اقتصادي معين، من اجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم ونوع السلعة أو الخدمة.

### المطلب الثاني: مكونات التكنولوجيا

1. المدخلات **inputs** : وتشمل جميع العناصر والمكونات اللازمة لتطوير المنتج، من أفراد، نظريات وبحوث، أهداف، آلات، مواد وخدمات، أموال، تنظيمات إدارية، أساليب عمل، تسهيلات.
2. العمليات **PROCESSES** : وهي الطريقة المنهجية المنظمة التي تعالج بها المدخلات لتشكيل المنتج.
3. المخرجات **OUTPUTS** : وهي المنتج النهائي في شكل نظام كامل وجاهز للاستخدام كحلول للمشكلات.

### المطلب الثالث: خصائص التكنولوجيا

✓ التكنولوجيا هادفة للوصول إلى حل المشكلات، ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية. - تطبيق حل المشكلات للوقاية من الأخطار الطارئة وتجنب أثارها السلبية. - التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات. - تنمية الوعي باستشعار المشكلات قبل ظهورها، واتخاذ الوقائية لتجنب أثارها.

#### المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بالتكنولوجيا

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.