

أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة

د. دريدش حلمي، جامعة التكوين المتواصل

أ. غزال عادل، جامعة سطيف

ملخص

لقد شهد الفكر الإداري والتنظيمي تطورا كبيرا خصوصا في ظل التطور الذي صاحب ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث ظهرت عديد المفاهيم التي كانت دراستها لا تدخل في حيز اهتمام هذا الفكر بالصورة التي هي عليها اليوم، فقد ظل تناول موضوع المعرفة حكرا على الفلسفة وبعض العلوم الاجتماعية الأخرى في قلبه النظري البحث، أما اليوم فإن الاهتمام بالمعرفة بات يمثل أحد أهم المواضيع التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة، أين أصبحت تهتم بها كأحد الموارد التي يعتمد عليها التنظيم بصورة كبيرة وذلك بالاهتمام بإدارتها على نحو أمثل. فإدارة المعرفة تقوم في ظل مجموعة من المتطلبات التي نجد على رأسها الثقافة التنظيمية التي تشجع قيم المعرفة والإبداع وبذل ما يمكن بذله من جهود لأجل الذهاب في هذا الاتجاه وتحقيق هذا المتطلب الهام.

Résumé :

Les nouveaux études administratives et organisationnels an connu une grande évaluation notamment a la nouvelle moyenne de communications et informations, cette dernière nos a apporter des nouveaux concepts t'elle que le concept de la gestion de connaissance.

Aujourd'hui la connaissance devienne une source importante dans les organisations car elle et considéré comme une méthode de gestion (La gestion de connaissance).

مقدمة :

لقد ظلت النظرة للتنظيمات وعلى مدى طويل تركز عليها كنسق مغلق يتفاعل من الداخل فقط، وهو الأمر الذي ركزت عليه النظريات التقليدية في دراسة التنظيمات، حيث جردت الفرد من كل إنسانية ومن كل علاقاته بما في ذلك علاقته مع محيطه الاجتماعي وكذا الثقافي، الأمر الذي أفرز اهتماما غير منقطع النظير بما هو مادي مع إغفال بقية الجوانب الأخرى.

لكن هذه النظرة سرعان ما تراجعت أمام الجيل الجديد من الدراسات التي تركز على التنظيم كنسق مفتوح يتفاعل من خلاله داخلية التنظيم مع خارجه، كون أن الأفراد الذين يلتحقون بالتنظيمات لهم امتداداتهم الاجتماعية والثقافية التي تؤثر فيهم وتؤثر على بيئة العمل التي ينتمون إليها. لذلك جاء الاهتمام بدراسة الجوانب الثقافية التي تؤثر الفرد داخل عمله من خلال مجموع القيم والمعتقدات والتصورات المرتبطة بالعمل والانجاز، و من ذلك فقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية التي تصنع نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع مختلف الفاعلين بالالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذا العمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمات المقدمة لمختلف المتعاملين معها وكذا تحقيق الميزة التنافسية. وما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية هو ارتباطها بحقل جديد في دراسات الإدارة وهو إدارة المعرفة التي تركز بصورة كبيرة على الثقافة التنظيمية وتجعلها من بين المتطلبات التي تقيم دعائمها فهي تحتاج إليها على غرار التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي والموارد البشرية المؤهلة، الأمر الذي يزيد من غرض تحقيق إدارة المعرفة وتحسين أداء المنظمة.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية بالعديد من الاهتمام وهو ما يتجسد في الدراسات السابقة التي يمكن التطرق إلى البعض منها على غرار دراسة jasper (2002) التي هدفت إلى البحث في مدى وجود ثقافة قوية في أداء المنظمة

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الثقافة القوية في أداء المنظمة تحقق فوائد كبيرة من أهمها رفع مستوى أداء المنظمة ككل .

وهناك أيضا دراسة محلية لعام (2006) الموسومة بتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المواد البشرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها ثقافة المنظمة وكذلك دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك. حيث كان من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن التوظيف في المؤسسة موضوع البحث غالبا ما يتم من خلال العلاقات الشخصية مما يؤثر في عملية توظيف الأفراد وبذلك قد لا تتفق ثقافتهم مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

تتجسد العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المداخل الثقافية والسلوكية المفسرة لإدارة المعرفة الذي يقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها حاجة السلوكيات والثقافة التنظيمية إلى التغيير المستمر بصفة ضرورية وفي البيئات المعتمدة بكثافة على المعلومات، كما يقوم هذا المدخل أيضا على إمكانية تغيير السلوكيات والثقافة التنظيمية ولكن مداخل وتكنولوجيا حل المشكلات المرتبطة بإدارة المعرفة قد تكون ثابتة وفعالة مما يتطلب رؤية تجريبية لحل المشكلات وهو ما يستدعي استشارة نظريات سلوك تنظيمي.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الورقة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية من خلال البحث عن أهميتها في تحقيق إدارة المعرفة كون إدارة المعرفة لا يمكن أن تقوم دون أن تكون هناك ثقافة تنظيمية مميزة تعمل على تحقيقها، وهذا يتجسد من خلال محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :

- فيما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية ؟
- ما الإضافة التي تقدمها الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة ؟
- ما هي المفاهيم الخاصة بالثقافة المؤسساتية لإدارة المعرفة ؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة الطريقة التي من خلالها يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تجسيد وتحقيق إدارة المعرفة في المنظمات، خصوصا أن التنظيمات المعاصرة تتعامل مع كم كبير من المعلومات والمعارف وكذا التكنولوجيات الأمر الذي يتطلب ثقافة تنظيمية عالية من شأنها أن تركز قيم التعامل مع المعرفة في إنتاجها وتخزينها وتقاسمها بين مختلف الفاعلين في المنظمة بدل هدرها وبدل كنزها دون فائدة منها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة، حيث لا يمكن قيام إدارة المعرفة دون وجود العديد من المتطلبات والتي من بينها الثقافة التنظيمية إذ أن هذا النوع من الإدارة يركز على مفاهيم وقيم غير تقليدية تقوم على الإبداع والابتكار وكذا العمل على رفع الأداء من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

مفاهيم الدراسة: تلعب المفاهيم دورا مهما في أي بحث أو دراسة ذلك وأن تحديدها يسهل ويوضح كيفية التعامل معها، حيث يمكن تعريف المفاهيم على أنها تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها. هذا وقد تعاطت الدراسة مع مجموعة من المفاهيم الأساسية والأخرى الفرعية نظرا لطبيعة الموضوع حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال تحديد مفهوم إدارة المعرفة دون التطرق الى بعض المفاهيم الأخرى على غرار الإدارة والبيانات والمعلومات والمعرفة وأيضا التطرق إلى الثقافة التنظيمية.

1 1- الثقافة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً في مختلف الأدبيات وبذلك جاءت التعاريف التي تطرقت إليه كثيرة ولم يتوقف الحد عند مجرد التعاريف فحسب بل هناك من تجاوز مجرد إعطاء التعاريف إلى الفصل بين ما يعرف بالثقافة وبين الحضارة باعتبار أن الثقافة تنصب على كل منتج فكري بينما ترتبط الحضارة بالجوانب المادية.

قد عرفت الثقافة بالمفهوم الواسع كونها ذلك الكل المركب كما يقول تايلور TAYLOR أنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع". هذا التعريف هو تعريف واسع يحدد مختلف الجوانب التي ينضوي تحتها الثقافة بما في ذلك الجوانب المتعلقة بمجال العمل والمنظمات وهذا التعريف أيضا يستخدم على نطاق واسع.

وعرف كل من جيرالد جرينبرج j.greenberg وروبرت بارون R.Barron ثقافة المنظمة بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة." هذا التعريف يؤكد على أن المنظمات الكبيرة الحجم بصورة خاصة ليس لديها ثقافة واحدة، وإنما نجد أن لديها ثقافات فرعية تعيش مع الثقافة العامة.

وتعرف ثقافة المنظمة أيضا على أنها تقاسم القيم والمعايير والتصورات بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم وعلاقة هذا الأخير بالمحيط، أي أن التنظيم يفرض نظامه الثقافي على كافة أعضائه.

هذا التعريف جعل الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها الأمر الذي يجعل هذه المعايير والقيم مفروضة على الفاعلين، كما أن هذا التعريف اغفل مجموعة القيم والمعايير التي يأتي بها الفاعلون من خارج المنظمة. ويعرف (الصيرفي) الثقافة التنظيمية بأنها إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الأساسية والرئيسية للقائد حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافة على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم أنهم أينما كانوا وأيما كانوا فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم.

كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على أحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المنظمة والأساليب الإدارية المتخذة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم وأحداث تغيرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات الأخرى وهذا التعريف يركز تركيزا كبيرا على القيادة التنظيمية التي تعمل على غرس هذه الثقافة التنظيمية لتي تحاول غرسها بجعل المنظمة متميزة عن غيرها.

ويمكن القول الثقافة التنظيمية هي مجموعة القسم والمعايير المحددة للأفراد في بيئة العمل حيث تجعل من الأفراد العاملين، وكذا المنظمة متميزون عن غيرهم من الأفراد والمنظمات الأخرى.

2 - الإدارة: بالرغم أن الإدارة ظاهرة حديثة إلا أنها لقيت الكثير من التعاريف وما يؤكد على الاهتمام بها يمكن ذكر ما قاله عنها "بيتر إف دريكر" (ندر في تاريخ الإنسانية أن ظهرت أي مؤسسة بالسرعة التي ظهرت بها الإدارة أو كان لها ما للإدارة من سرعة التأثير ، ففي أقل من مئة وخمسين سنة حولت الإدارة النسيج الاقتصادي والاجتماعي للأقطار المتقدمة في العالم، لقد خلقت الإدارة اقتصادا عالميا ووضعت قوانين جديدة للأقطار التي أرادت المشاركة في ذلك الاقتصاد كأنداد، ومما يجدر ذكره في هذا الصدد أن الإدارة نفسها لم تسلم من التحويل. من خلال ما قاله "دريكر" عن كون الإدارة لم تسلم من التحويل مؤثر قوي على أنها انتقلت من مرحلة إدارة الأشياء و الموجودات المادية إلى إدارة المعارف و البحث عن استغلالها بأقصى صورة.

وعلى العموم هناك عدة تعاريف أخرى قدمت للإدارة فهناك من يصنفها على أنها فن وأخرى تصنفها في خانة العلم و من بين هذه التعاريف نذكر التالية:

الإدارة عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي ما ويطبق هذا المصطلح في نفس الوقت على المنظمين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها الذين يقومون بأداء هذه المهام

والوظائف. هذا التعريف إذ يركز على مجموع المهام والأنشطة والعمليات من خلال التدرج في السلم الهرمي. كلمة إدارة ترجمة للكلمة الانجليزية **MENGEMENT** ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة **Administration** وتختلف الكلمتان فالثانية تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل المنظمة والأولى تعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي. وتنشق كلمة **Administration** من أصل لاتيني هو **Administratio** بمعنى خدمة أو مساعدة الآخرين **to serve** فهي أداء لخدمات مطلوبة والشخص الذي يؤدي هذه المهمة " الإداري " يقوم بتنظيم شؤون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم.

يعرفها "ويليام مورو" "William Morrow" على أنها جميع العمليات التي تساهم في الانجاز الفعال للأهداف والسياسة المحددة سلفاً، وهذا يعني أن الإدارة تضع تركيزها واهتمامها الأساسي بالكيفية التي يؤدي بها العمل، فالإدارة تهتم بشكل أساسي باختيار أفضل الإجراءات هي التي تكون فعالة والتي تتضمن أداء العمل بأقل قدر من النفقات وفي وقت وبدون تعديل أو تغيير في السياسة الأصلية.

وقد عرفها أحد رواد الإدارة هنري فايول على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو الوظائف وتتمثل هذه الأنشطة أو الوظائف في التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. كما أن هناك تعاريف لإدارة يربطها مع القيادة، كما يجعلها منها فنا حيث عرفت على أنها : " فن التوجيه من طرف القيادة والمعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله لكي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة. وكما سبق الإشارة إليه فإن كل التعاريف المقدمة للإدارة لا تخرج عن وصفها بأنها إما علم أو هي فن وكل تعريف للإدارة إلا ويراعي وظيفة ما أو مهمته من المهام التي تقوم بها. وعلى هذا الأساس يمكن

القول بأن الإدارة هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة أو تقديم خدمات ما.

المعرفة: من الناحية اللغوية نجد أن المعرفة تعني إجمالاً تحصيل اعلم بالشيء، ولذلك نجد الكثيرين يعرفون المعرفة بأنها العلم بمعاينة العامة والخاصة، وعليه نجد اشتقاقات المعرفة والعلم تتساوى صرفياً ودلالياً على وجه الإجمال. هذا من ناحية تحديد المصطلح لغوياً إما من الناحية الاصطلاحية فلا يمكن تقديم مفهوم للمعرفة من دون مراعاة هرميتها حيث لا بد من المرور من البيانات ثم المعلومات إلى غاية الوصول إلى المعرفة .

أ- **البيانات:** تعتبر البيانات القاعدة الأساسية في هرم المعرفة و التي يمكن تعريفها بصورة مبدئية على أنها الوجه الأول في المعرفة وذلك كونها معطيات خام يتم تحويلها لاحقاً إلى معلومات ثم إلى معرفة، وعلى كل هناك جهود فكرية كثيرة حاولت تحديد مفهوم البيانات نذكر أهمها في:

البيانات أو المعطيات جمع لكلمة بيان وتعني حقيقة، وهي تعبر عن الأرقام والكلمات والرموز والحقائق والإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض وتفسر أو تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستعملها، وهذه الحقائق إذا ما تم معالجتها تصبح عبارة عن معلومات. والبيانات أيضاً هي مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خـالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث وهي بحاجة إلى أن تخضع لعملية معالجة للتحويل إلى معلومات، وهذه المعالجة تتم عن طريق الجمع أو التصنيف أو الترتيب أو الترميز أو الاختصار أو الترجمة أو الجدولة...إلخ.

وتعرف البيانات أيضاً على أنها تلك المجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو القياسات والتي تكون على صورة أرقام أو حروف أو رموز أو أشكال خاصة وتصف فكرة أو موضوع أو حدث أو هدف أو أي حقائق أخرى، ومن ثم تعتبر

البيانات مجموعة من الحقائق الخام الغير مرتبة أو الغير معدة للاستخدام، ويتشغيل هذه المادة الخام نصل إلى المعلومات:

ب- المعلومات: تعتبر المعلومات الآلية الثانية التي تتشكل منها فبعد عملية المعالجة التي تخضع لها البيانات سواء كانت هذه المعالجة آلية أو عادية تخرج في شكل معلومات ، و بالتالي فالمعرفة تشكل المخرجات التي تكون مدخلاتها بيانات والتي بدورها خضعت إلى سلسلة من العمليات ، و يمكن تعريف المعلومات كما يلي:

المعلومات من الناحية اللغوية تشير إلى كل ما يعرفه الإنسان حول موضوع أو حادث أو قصة معينة وتشير أيضا إلى كل ما يعرفه من أخبار وكل ما يؤدي إلى كشف الحقائق و الأمور. كما أن المعلومات هي نتيجة تنظيم أو ترتيب أو جدولة أو تحويل البيانات بواسطة النظام إلى مجموعات مختارة من بين البيانات مجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمتغير وبالتالي تكون المعلومات هي مخرجات النظام، أما مدخلات هذا النظام فهي عبارة عن الحقائق الخام. وبناءا على ما سبق عرضه من تعاريف للمعلومات يمكن أن تعرف المعلومات على أنها نتائج مختلف العمليات أو الإجراءات التي مرت من خلالها البيانات على أن مدى مصداقيتها لابد من مراعي خصائصها.

ج - المعرفة: يعد مفهوم المعرفة أكثر المفاهيم شساعة واتساعا كونه لا يحصى بتعريف واحد على اعتبارات موضوع المعرفة هو قاسم مشترك بين عدة ألوان وتخصصات معرفية الأمر الذي يزيد من صعوبة ضبطه وتحديده، فحتى قضية تصنيف وتقييم المعرفة هي الأخرى تشير خلاقات ونقاشات حادة تنطلق من زاوية كل تخصص علمي وحسب طبيعة الموضوع المعالج ، لتسير الاستفادة القصوى من مصطلح المعرفة سنحاول عرض بعض المفاهيم التي تتقاطع مع الموضوع الراهن. تستخدم مفردة معرفة ففي المورث اللغوي والثقافي العربيين في عدة أوجه وتحيل إلى أكثر من دلالة فالمعرفة هي نقيض الجهل حيث يطلق اسم العارف

على من يتقن عملا، وعندما تبلورت اختصاصات معرفية عديدة في الفكر العربي الإسلامي في العصور الوسطى أصبح العارف هو المعرفة وحاملها وهو يشير إلى المختص في دقائق المعلومات في مجال معرفي بعينه.

وقد عرف نبيل علي المعرفة وذلك من خلال التفريق فيها وبين المعلومات حيث يرى أن " هناك فرق بين المعلومات والمعارف فهي أي المعارف تسمو فوق المعلومات لاشتمالها إلى جانب المعلومات على الخبرات والقدرة على الاستنتاج واستخلاص الحكمة من قلب ضوضاء تلك المعلومات. هذا التعريف أراد أن يوضح الفرق الموجود بين المعلومات والمعرفة فهذه الأخيرة أشمل مفهوما من المعلومات وأيضاً البيانات وبالتالي فهي تزيد عليهما إذ تجعل للفرد نصيباً بفضل أن يحوزه من خبرات وتجارب وكذا القدرة على استنتاج أهم القضايا من هذه المعلومات وتمييز ما هو مفيد منها، وهو ما يجعل الكثير من المفكرين يصنفون المعرفة إلى نوعين صريحة وأخرى ضمنية والتي تكون أوعيتها هي عقول الأفراد. وتعرف دائرة إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة المعرفة من خلال رؤيتها بعدم وجود تعريف وحيد لمفهوم المعرفة متفق عليه بين العلماء، بل يوجد بدلا من ذلك نظريات عديدة ونقاشات مستمرة حول طبيعة المعرفة، أما التعريف المعتمد لمفهوم المعرفة لديها فهو " أن المعرفة هو مجموع ما هو معروف " وتكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي: الحس والتعلم والتواصل والتداعي والتعليل، ولفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد. من خلال هذا التعريف يمكن أن تستكشف بأن المعرفة هي عبارة عن عملية ديناميكية تتطور باستمرار مع تطور الفكر الإنساني، وهي لا تقتصر فقط على ما هو حسي فحسب بل تتعداه إلى ضرورة استغلال المعرفة على والاستفادة منها بصورة ديناميكية.

كما يعرف **NONAKA** المعرفة بأنها عملية ديناميكية وذلك منذ خلقها في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين، كما أن المعرفة هي عملية بشرية حيث ترتبط أساسا بالتفاعل البشري. فهذا التعريف يركز على البعد الزمكاني للمعرفة حيث يجعلها ترتبط بمحيط اجتماعي معين وبالأخص داخل المنظمات حيث يتقاسم أفرادها هذه المعرفة ويشترون فيها فيما بينهم وذلك في التوقيت المناسب، وها يكون من خلال عملية التفاعل بين الأفراد. وعلى هذا الأساس يمكن أن تعرف المعرفة بأنها ذروة عملية ديناميكية تكون قاعدتها هي البيانات التي يتم معالجتها والتي تتزاج بعد ذلك مع الخبرات الشخصية للأفراد.

إدارة المعرفة: قبل الخوض في مصطلح إدارة المعرفة وجب التنويه إلى موضوع المعرفة ليس جديدا على الفكر الإداري بل هي مطلب أو مستلزم في العملية الإدارية فقد كانت حتى مع حركة الإدارة العلمية التي أرادت أن تنتقل بالعامل من العمل بجد إلى العمل بذكاء. أما إدارة المعرفة كاتجاه فكري جديد في الإدارة فهي حديثة نسبيا وكانت وليدة للانفجار المعرفي الذي صاحب نمو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث اتسعت المعرفة ومعها الأوعية الحاملة لها الأمر الذي استوجب ضرورة الحفاظ على المعارف المتاحة وكذا تخزينها واسترجاعها وإعادة توليدها ومن بين التعاريف التي اهتمت بإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة المعارف بمنظومة الأمم المتحدة إدارة المعرفة على أنها " عبارة عن عمليات منهجية، أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعارف لإغراض الاستخدام والتوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة ". فهذا التعريف يركز على المراحل والخطوات التي تسلكها المعرفة داخل المنظمة بداية من مرحلة الولوج إليها وتحصيلها عبر الطرق المتاحة لذلك خاصة من خلال التكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة، ثم تأتي مرحلة تخزينها عبر الأوعية والقنوات المخصصة لها

سواء التقليدية أو الحديثة، إلى غاية الوصول إلى عملية استرجاع المعارف عند الحاجة إليها وصولاً إلى عملية تقاسمها بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية قصد الاستفادة القصوى منها بما يتماشى مع أهداف الأفراد والمنظمات. يعرف مارشال وآخرون إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلياً وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.

ما يلاحظ على هذا التعريف هو تطرقه إلى نوع واحد من المعرفة وهو ما يعرف بالمعرفة الضمنية التي يشكل الأفراد فيها الأساس والمنطلق لهذه المعرفة، وهذا النوع من المعرفة يكون فيه الأفراد هم الوعاء الأساسي على خلاف المعرفة الصريحة التي يمكن الوقوف عليها وملاحظتها بصورة مباشرة دون استحضار الوسائط المختلفة، كما أن هذا التعريف أيضاً سلط الضوء على ما أصبح يعرف اليوم بقياديو المعرفة حينما حصر المعرفة في أصحاب القرار في المنظمة، أما الميزة الإيجابية في هذا التعريف هو مطالبته للمنظمة بأن تكون العنصر الأساسي في إنتاج المعرفة وعدم الاكتفاء بما هو موجود.

كما يعرف نادي الإعلام الآلي لكبريات المؤسسات الفرنسية GIGREF على أنها "عبارة عن مجموعة من الطرق التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى إنشاء و جمع وتنظيم وتخزين وتقاسم واستغلال وتحويل المعرفة في المؤسسة معرفة مجسدة من خلال الوثائق الداخلية والخارجية وكذلك من خلال الرؤساء الفكري والتجربة الموجودة لدى المتعاونين والخبراء في الميدان". يتيح هذا التعريف فرص الاختيار للطرق التي تناسب المنظمة لعمليات إنشاء وجمع و تنظيم و تخزين وتقاسم و استغلال وتحويل المعرفة وذلك من الناحية التنظيمية

والتكنولوجية مع استغلال كل موارد المعرفة المتاحة سواء كانت داخلية أو خارجية عن طريق المتعاونين والخبراء كما يركز التعريف أيضا على النسق المفتوح للمنظمة وأيضا البعد الاستراتيجي لها من خلال استغلال الفرص التي تجنيها من المحيط.

وتعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية لبتي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات ... إلخ ". الواضح من خلال هذا التعريف هو تسليطه الضوء على الوظائف المعهودة للإدارة من تخطيط ورقابة وتنسيق وغيرها لتنماشى مع المعرفة في المنظمة كما جعل من المعرفة ركيزة تدعم الميزة التنافسية لها وهذا عن طريق توفير الإمكانيات التي تساهم في ذلك بشريا وماديا.

وفي ضوء ما تم تقديمه من تعاريف إدارة المعرفة يمكن القول بأنها مجموعة القدرات المتاحة لدى المنظمة سواء التكنولوجية منها أو البشرية التي تستهدف سلسلة من العمليات المتعلقة بخلق وإنشاء وتخزين واسترجاع وتقاسم المعرفة المتاحة الحرص على استغلالها بصورة رشيدة ومنطقية بما يسمح للمنظمة من تطوير قدراتها والحفاظ على تواجدتها.

عناصر بناء الثقافة التنظيمية

يتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية تتحدد في التالي:

- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة: حيث يوجد اختلاف بين المنظمات ذات البيئة المتحركة، والأخرى المستقرة. فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة وشفافة وسريعة

التغيير، بينما تكون في منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقرارا وإقل عرضة للتغيير.

- القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآرائهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.

- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقا.

أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة سواء على صعيد الفرد أو حتى على صعيد المنظمة، ويمكن رصد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- الثقافة التنظيمية تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، حيث أن الخروج أو الاعتداء على أحد البنود المكونة للثقافة التنظيمية أو العمل في الاتجاه المعاكس سيجابه بالرفض حيث يصبح دورها بمثابة المقاوم لكل من يحاول تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.

- ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد في ضوءه بتفسير مختلف الأحداث والأنشطة فهي تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول مختلف الأحداث الواقعة في محيط عملهم.

- الثقافة التنظيمية تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات حيث انه دون الرجوع إلى الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه الذي ينتجه في مكان العمل.

تصنيفات الثقافة التنظيمية

لقد أخذت الثقافة التنظيمية تصنيفات متعددة ومختلفة ولعل أهم هذه التصنيفات هي التي جاء بها (كوتر وهسكت) حيث ميزا بين أربعة ثقافات وهي:

أولاً - ثقافة القوة (power culture): في هذا النوع من الثقافات يتم التركيز على الحسم حيث يكون القائد في هذا النوع من المنظمات قويا وذا حضور مهتم بنفسه ويكافئ المنضبطين من عماله ويرقي المخلصين منهم دون النظر إلى الكفاءة، و يعمل هؤلاء المخلصين على وضع رغبة القائد قبل حاجتهم الشخصية، وتعتبر المعلومات في مثل هذا المقام مصدر من مصادر القوة والنفوذ ويتم حجزها للأصدقاء.

ثانياً - ثقافة النظم والأدوار (Role culture): هذا النوع من الثقافة يؤثر على النظام والاستقرار والرقابة، حيث يكون الحكم على أداء الأشخاص على أساس الوصف الوظيفي، ويتم مكافأة الأفراد على أساس الالتزام باللوائح والنظم التي تعمل على خفض سوء استخدام النفوذ والسلطات. ومسؤوليات الوظائف محددة بصورة جيدة وتعمل هذه النظم على خفض الصراع حول السلطة كما تعمل هذه النظم على التقليل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

ثالثاً - ثقافة التعاطف الإنساني (support culture): يتم في هذا النوع من الثقافة التركيز على التعاطف والعلاقات وكذا الخدمة بين الأفراد فيما بينهم في مكان العمل حيث يشعر الأفراد أن المنظمة تعاملهم معاملة إنسانية، فيقدر الأفراد بعضهم كما يقدرون انجازات الآخرين ويخصصون جل وقتهم لغيرهم. فيشعر الناس بالانتماء والحب والتعاطف مع من يعملون معهم حيث يمكن التركيز على جانب العلاقات إلى درجة يتم فيها تجاهل العمل ولا يمكن اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعامل الإنساني حيث يحاول الأفراد تجنب منطق المعارضة لزيادة درجة الانسجام، وتكون مكافأة الأفراد بالتساوي بغض النظر عن الانجاز والأداء الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا خاصة من قبل الأفراد الطموحين، وفي هذا النوع من الثقافة يؤخذ التغيير وقتاً طويلاً للرغبة في إرضاء كل الناس.

رابعا- ثقافة الانجاز: يركز هذا النوع من الثقافة على التميز والنمو والنجاح حيث يشعر الأفراد من خلالها بأهمية تحقيق الأهداف كما يشعرون بأنهم أقوى وأفضل وهم ينتمون إلى هذه الجماعة، كما انه في ظل هذا النوع من الثقافة التنظيمية يدير الأفراد أنفسهم ويعملون برغبتهم دون السماح للوائح بالوقوف في طريق العمل الذي ينجزونه حيث يتمتع الأفراد بروح معنوية عالية وروح الفريق.

الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة:

تعكس الثقافة التنظيمية المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الممكن والمنشط الهام الدارة المعرفة ففي هذا الصدد تؤكد دراسة مسحية تمت على مجموعة من الشركات الأمريكية تبين أن التحديات الأكثر أهمية والتي تواجه المنظمات عند تبني وتطبيق إدارة المعرفة تشمل ما يلي:

- 1- الموظفين في المنظمة لا يملكون الوقت الكافي من اجل إدارة المعرفة.
- 2- إن ثقافة المنظمة الحالية لا تعمل على تشجيع إدارة المعرفة.
- 3- هناك فهم غير مناسب لإدارة المعرفة ولفوائدها للمنظمة.
- 4- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية من إدارة المعرفة بشكل عملي ملموس.

وتضمن في هذا الصدد ثقافة المنظمة فهما جيدا لقيمة التطبيق العملي الدارة المعرفة وكذا تقدم الدعم الإداري لإدارة المعرفة حيث تعمل على تمكين مشاركة المعرفة وتشجيع التواصل بين الموظفين من اجل مختلف عمليات المعرفة ووظائفها. وفي هذا الصدد تلعب القيم الايجابية المدعمة لعملية الخلق والابتكار

دورا هاما في اكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق جوا من الثقة والاعتزاز بالانتماء للمنظمة وبالتالي تفريغ شحنة العطاء والبذل لصالح المنظمة، كما ترسخ ثقافة المنظمة تقارب الأفراد مع بعضهم البعض مما يتيح فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل تخزينها وعدم الاستفادة منها، كما ان عمليات الحفز والتشجيع التي تسلكها المنظمة إزاء أي جديد فيها أو أي مبادرة تعتبر أيضا في صميم الثقافة التنظيمية.

ويجب على ثقافة المنظمة العمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من كل الأسباب التي تحول دون توليد الأفراد للمعرفة وتجعلهم مترددين حول ذلك، وتجعلهم يشاركون فيها ويستخدمونها بما يفيد المنظمة كون أن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من اجل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

1- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

2- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة، أي من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، زمن الشخص الذي يستطيع خزنها.

3- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

4- صوغ وتشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

ويمكن تسليط المزيد من الضوء على هذه الطرق التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية في سلوكيات إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمات من خلال الأفكار التالية:

1- إن ثقافة المنظمة هي التي تضع الافتراضات الأساسية بشأن ماهية المعرفة التي تعتبر مهمة ومفيدة وذات علاقة بما تقدمه المنظمة: حيث توجد في هذا الصدد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها لكي يتعرفوا على كيفية وضع الثقافة السائدة في منظماتهم في ضوء افتراضات بشأن إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة وتتجسد في التالي:

- ضرورة تعرف المدير على كيفية وضع ثقافة المنظمة للأولويات التي تدعم أو تتجاهل عمليات إيجاد ومشاركة المعرفة المرتبطة بنشاط أو عملية معينة.
- أن يحدد السلوكيات التي تعبر عن مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة التي تعتبر حرجة للمنظمة.
- أن يوضح ماهية الأعراف والممارسات السائدة حاليا التي يمكن أن تكون معوقا للسلوكيات الجديدة المطلوبة، وان يحدد إذا كان من الممكن تغيير هذه الأعراف والممارسات لتدعيم السلوكيات المطلوبة وكيف يمكن الاستفادة منها.

2- ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: فالثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد الضرورية لتوزيع المعرفة بين الفاعلين في المنظمة حيث أن الثقافة تحدد أي معرفة تنتمي إلى المنظمة وما هي المعارف التي تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدة التنظيمية، وفي هذا الصدد توجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها والتي تتجسد في النقاط التالية:

- أن يأخذ المدير في الاعتبار كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة.

- أن يحدد المدير إلى أي مدى تقوم الثقافة الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة.
- أن يحدد المدير السلوكيات الجديدة التي يمكن أن تعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلى تقدير المعرفة الجماعية.

3- ثقافة المنظمة تخلق سياقاً للتفاعلات الاجتماعية: فالثقافة التنظيمية تضع في الغالب القواعد بشأن ما هو مقبول وما هو مرفوض من السلوكيات داخل المنظمة، كما تحدد أنماط التفاعلات الاجتماعية المؤثرة في عمليات المعرفة من خلق ومشاركة واستخدام، ويمكن للإدارة أن توجد السياقات المناسبة للتفاعلات الاجتماعية من خلال التصرفات التالية:

- تحديد الأعراف والممارسات التي تعتبر معوقة لمناقشة الموضوعات الحساسة.
- تقديم دليل واضح يبين أن الإدارة العليا متاحة ويمكن مناقشتها والتحاور معها في أي موضوع.
- تحديد الأعراف والممارسات المشجعة للتفاعلات المستمرة بين الأفراد.
- تقديم حلول جماعية للمشكلات.
- الحصول على المعرفة والخبرة المتاحة لدى الوحدات التنظيمية الأخرى بدلا من إعادة اختراع العجلة.
- التعلم من الأخطاء السابقة.

4- إن الثقافة تشكل عمليات إيجاد والحصول على معرفة جديدة: فالفائدة النهائية من المعرفة تتجسد حينما تؤثر في عملية صنع القرار ويتم ترجمتها إلى تصرفات فعلية حيث يتم الحصول على المعرفة الجديدة إما من خلال مصادرها الداخلية أو الخارجية، ولذلك وجب وجود ثقافة مشجعة على استغلال المعلومات

التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، ويمكن للإدارة إيجاد مثل هذه الثقافة من خلال التصرفات التالية:

- المناقشة المكثفة لكل ما هو استراتيجي ومهم للمنظمة وفتح قنوات حوار بين الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة والسماح بالصدام البناء بين الوحدات التنظيمية.
- تشجيع مستويات عالية من المشاركة في عمليات مناقشة المعرفة الجديدة وكيفية مشاركتها وتوظيفها عبر الوحدات التنظيمية المختلفة مع تيسير عملية مساهمة جميع الأفراد عبر الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة.
- التوصل إلى طرق لتحدي الافتراضات الحالية والمعتقدات السائدة التي تسببت في النجاح السابق للمنظمة، حيث يجب أن تعيد المنظمات التفكير في الطريقة التي تؤدي بها عملها من وقت لآخر ويجب أن تواجه القيادة هذا التحدي الصعب فما كان سببا في نجاح المنظمة في الماضي قد يكون احد عوامل فشلها في المستقبل، ولذلك يجب تحدي الافتراضات والمفاهيم والمعتقدات الأساسية السائدة في المنظمة حتى يمكن الخروج إلى آفاق جديدة من الإبداع والابتكار.

وبخصوص توليد المعرفة في المنظمة فقد أوضح "فون كروف" أن خطوات توليد المعرفة يعتمد كثيرا على العوامل الثقافية التالية:

- 1- الثقافة المتبادلة.
- 2- التعاطف الفعال مع الآخرين.
- 3- توفير المساعدة للآخرين.
- 4- المرونة في الحكم و هذا عند تطبيق حلول مبتكرة بصورة خاطئة.

5- الشجاعة والتي تتضمن إبداء أعضاء المنظمة لآرائهم وتقديم

وجهات نظر حقيقية لأجل مساعدة بعضهم البعض.

مفاتيح الثقافة التنظيمية: عند الشروع في التعرف على أي منظمة بغية

إعدادها لتطبيق إدارة المعرفة يجب البحث عن مفاتيح الثقافة الموجودة بها وهذا يتأتى من خلال البحث عن العناصر التالية:

- المعلومات المدونة على نشرات الحائط.
 - نوع الملصقات والصور الموجودة على الحائط.
 - شكل الأثاث المكتبي في المنظمة ونوعه.
 - ترتيب المكاتب.
 - كيف يجمل العاملون المساحات الفارغة في مكاتبهم.
 - شكل الملابس التي يرتدها العاملون.
- كما يجب أيضا الاهتمام بالنظر إلى السلوك الشخصي للموظفين وإلى الكيفية التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض وكذا مع الآخرين وهذا عن طريق مراقبة التالي:

- أساليب التحية بين العاملين.
 - كيفية إدارة الاجتماعات.
 - مرونة التعامل أثناء العمل.
 - مدى العلاقات بين العاملين.
- أما المستوى الثاني والذي يشكل مفتاحا آخر لثقافة المنظمة فيتجسد من خلال ما يعرف بالقيم الظاهرية وهذا معناه القيم التي تدعي المنظمة أنها تطبقها وتعمل وفقها ومن هذه القيم يمكن التطرق إلى:
- المهمة الرئيسية أو الهدف الرئيس للمنظمة.
 - الاستراتيجيات.
 - مبررات استخدام تلك الاستراتيجيات.

- الإطار الأخلاقي للمنظمة.

- كتيبات الدعاية.

- المواد المستخدمة من قبل المنظمة على الانترنت.

- السياسات المكتوبة للمنظمة

بعض القيم التنظيمية والإدارية السلبية في الجزائر 4 : إن واقع حال الإدارة الجزائرية سواء العمومية منها أو داخل التنظيمات الصناعية الخاصة يجد الدارس نفسه يواجه بعض بل وفي أحيان أخرى الكثير من المظاهر والسلوكيات السلبية التي لا تبعث علي الارتياح حتى أصبحت تفرق المواطن وحتى المستثمر الأجنبي الذي جاء للجزائر بغية إقامة بعض المشاريع التنموية حيث لم يجد التسهيلات التي عبر عنها الراسميون في مناسبات عديدة مما جعل وتيرة المشاريع التنموية خصوصا الأجنبية تكون شحيحة للغاية وهذا راجع لتفشي عدة قيم تحاول هذه الدراسة رصد بعضها كما يلي:

- قيم الروتين السلبي، حيث تكفي الإدارة الجزائرية بانجاز المهام الموكلة لها بطريقة بسيطة و تقليدية دون ادني محاولة للتجديد ولا الإبداع خالية من كل محاولات المبادرة التي تقوم عليها الإدارة اليوم .وهذه الظاهرة قد لازمت الإدارة الجزائرية لعشرين طويلة من الزمن والتي حاولت بعض القيادات السياسية في البلاد محاربتها دون جدوى فقد جاء في خطاب الرئيس الراحل هواري بومدين ما يلي: «إذا كان قانون الوظيف العمومي قد ضمن للموظف حقوقه. فانه قد ضبط له أيضا واجباته والموظف لم يقلد وظيفته كمورد له يستغله بدون مقابل بل إن الوظيفة عبء ومسؤولية قبل كل شيء و إن الموظف في خدمة الشعب في خدمة الأمة وليس العكس". هذا الخطاب يفسر رغبة المسؤولين الجزائرية في تطوير الجهاز الإداري بما يتماشى مع استراتيجيات التنمية لتلك الفترة وبما يضمن للمواطن الجزائري سهولة قي معاملات مع هذا الجهاز الحساس قي الدولة الجزائرية.

وخلال سنة 1977 بادرت الرئاسة بسن حرب ضد الإجراءات الروتينية المعقدة والتي تقتضي المرور عبر سلسلة كبيرة من الإجراءات حيث أصدرت بعلية تطلب إلغاء بعض الأوراق المكونة للملف الإداري وتخفيف الإجراءات حيث كان المواطن مطالب بقضاء وقت طويل بين الإدارات في عملية جمع كم كبير من الأوراق لأجل ملف إداري واحد.

_ قيم الإهمال وسوء المعاملة، حيث تجدرت هذه القيم هي الأخرى علي مدار محطات تاريخية بعيدة تمتد جذورها إلي فترة الاستعمار أين كان يعامل فيها المواطن الجزائري باحتقار شديد. لأنها كانت أداة لتنفيذ المخططات الاستعمارية وحتى الاستقلال إلي اليوم أخذت هذه الظواهر مظاهر جديد تجسدت في قيم الاتكال على الغير في أداء المهام حيث ارتبطت هذه القيم بالمرحلة التي كان فيها النظام الاشتراكي (البطالة المقنعة) والتي لم تستطع الإدارة الجزائرية التخلص منها إضافة إلي ذلك عقدة التفوق التي لازمت الإداريين حيث يحس فيها بأنه مختلف عن بقية أفراد المجتمع مما ولد انعدام الثقة بين الإدارة الثقة بين الدارة و المواطن.

- قيم الوساطة والمحسوبية، فالحقيقة التي لا مفر منها في هذا المقام أن هذه القيمة يشترك فيها العالم العربي بصورة عامة فقد تزيد حدتها و تنخفض حسب طبيعة المجتمع "و لا يكاد يستثني أي مجتمع عربي فيها يخص الحضور القوي والنافذ لعناصر العائلة و القبيلة و العشيرة في كل مناحي الحياة مع بغض الخصوصيات المرتبطة بكل مجتمع"، فهذه القيم جعلت التعيين في المناصب الدارية يعتمد بصورة كبيرة علي الو لاءات وعلي حساب عائلية ضيقة علي حساب الكفاءات التي تم تهميشها مما قلل من فرض تحسين العملية الإدارية في الجزائر .

_ قيم التبذير والكسب غير المشروع، وتتجسد هذه القيم في الكثير من الظواهر التي أصبحت جليلة ولا تحتاج لاجتهاد كبير في ملاحظتها بصورة مباشرة حيث أصبح الموظف يستخدم التجهيزات الحكومية في تسير أموره الشخصية وتحقيق

مكاسب مادية ومعنوية عن طريق المنصب الذي يشغله إضافة إلى سوء التقدير لدى بعض القيادات التي تتفق الكثير من المال العام في اقتناء بعض الكماليات التي لا تستدعي أي حاجة لشرائها. وقد يحدث إن تكون الفاتورة اكبر من المعدات الموجودة في المؤسسة.

ـ قيم تعاظمي الرشوة، فالرشوة ظاهرة تخرج عن نطاق القيم الاجتماعية والأخلاقية، فهذه الأخيرة ليست وليدة الفترة الراهنة بل لها امتداد تاريخي طويل يمتد حتى الدولة العثمانية (علي غرار ظاهرة الحماسة) حيث كان الباب العالي آنذاك يبيح استلام الهدايا وما شبه ذلك. وقد تفشت هذه الظاهرة كنتيجة لضعف الرواتب الممنوحة لمستخدمي الإدارة حيث لم تعد تلبي حاجات هذه الشريحة من الناحية الاجتماعية والاقتصادية خصوصا في ظل رفع الدولة للدعم عن أسعار الكثير من السلع الاستهلاكية وارتفاع السعار كما أن هذه الظاهرة قد وجدت سبيلها بفعل انعدام الرقابة والتي تعد احد أهم العمليات في الإدارة . ففي ظل عدم وجود جهاز فعال يكشف ويحارب هذه الظاهرة فلا يمكن التحكم فيها. فكل التقارير سواء علي الصعيد المحلي أو العالمي تصنف الجزائر في مراتب متقدمة فيها بخص الرشوة و الفساد الإداري.

ـ قيم إهدار الوقت وإفشاء السر المهني، لا تهتم الإدارة الجزائرية كما الحل أيضا في بعض إدارات الدول العربية بتنمين وقت العمل الفعلي إذا إن الموظف لا يقضي عدد ساعات عملية كاملة في منصبه سوءا عن طريق التأخير أو التغيب أو حتى ممارسة بعض الأساليب كقراءة الصحف والمجلات كثرة التكلم والخروج من المكتب لأمر هامشية الاستعمال المفرط للهاتف النقال وغيرها ...، كما إن التقيد بالسر المهني أصبح من الأمور النادرة إذ لم يعد يخفي علي احد إسرار بعض الإدارات واليات عملها وحتى المعايير التي تتعامل بها إذ أصبح بإمكان

الكثير معرفة هذه المعطيات وحتى في أدق تفاصيلها أحيانا. يضاف إلى ذلك أيضا عامل آخر وهو بطيء الإدارة في انجاز الأعمال المنوط بها حيث تستغرق بعض العمليات أيام وأسابيع وحتى شهور إذا كان الأمر يقتضي بالمرور عبر مجموعة من الوحدات أو الإدارات.

المراجع

- 01- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 02- إبراهيم بن علي الملحم: علماء الإدارة وروادها في العالم، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 03- حسين عبد الحميد احمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة 2006.
- 04- محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 1990.
- 05- عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2008.
- 06- تقرير المعرفة العربي، 2009.
- 07- محمود علم الدين: تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، القاهرة، مصر، شركة دار الإشعاع للطباعة، 1990.
- 08- الصباغ: نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 09- محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، مصر، دار الإشعاع للطباعة، دون طبعة، 1987.

- 10- يحيى مصطفى حلمي: أساسيات نظم المعلومات، القاهرة، ، مكتبة عين شمس، دون طبعة ، 1998.
- 11- نبيل علي: الثقافة العربية وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2001.
- 12- خوان لويس لارابورة: إدارة المعارف في منظومة الأمم المتحدة، الأمم المتحدة، جونيف، 2007.
- 13- ممدوح عبد العزيز رفاعي: إدارة المعرفة، تقييم دور العمليات الاجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية.
- 14- ربحي مصطفى علبان: إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 15- عبد الرزاق أمقران: في سوسيولوجيا المجتمع دراسات في علم الاجتماع، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2009.
- 16- علي سعيدان: بيروقراطية الإدارة الجزائرية، دون طبعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.
- 17- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2011.
- 19- بشير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون طبعة، 2007.
- 20 - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ط، 2005.
- 21 - مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة 1، 2012.

- 22 -خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات التقنيات والحلول، عمان، لأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2010.
- 23 - بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 24 - علي جاب الله مفتاح: الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الليبية وأثرها على تنمية الموارد البشرية، أشغال الملتقى الدولي إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2012.
- 25 - عبد الله الوقداني: البروقراطية وإدارة المعرفة، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009.