

תוכן עניינים

3.....	מבוא	
5.....	תרבות ארגונית והארגון הבינלאומי	1.
5.....	הגדרה נומינלית של תרבות ארגונית	1.1
6.....	הגדרה אופרטיבית של תרבות ארגונית	1.2
8.....	חשיבותה והשפעתה התרבות הארגונית על גורמים נוספים	1.3
10.....	ניהול ושיתוף של ידע	2.
10.....	ההגדרה הנומינלית לניהול ושיתוף של ידע	2.1
11.....	ההגדרה האופרטיבית של ניהול ושיתוף ידע	2.2
12.....	ניהול ושיתוף של ידע מפורש	2.3
12.....	הגדרה נומינלית של ניהול ושיתוף ידע מפורש	2.3.1
13.....	הגדרה אופרטיבית של ניהול ושיתוף ידע מפורש	2.3.2
14.....	ידע סמוי	2.4
14.....	הגדרה נומינלית של ידע סמוי	2.4.1
14.....	הגדרה אופרטיבית של ידע סמוי	2.4.2
15.....	חשיבותו והשפעתו של ידע סמוי ומפורש על הארגון	2.5
17.....	הקשר בין תרבות ארגונית לשיתוף וניהול ידע	3.
17.....	שיתוף ידע סמוי בארגון	3.1
18.....	שיתוף ידע מפורש בארגון	3.2
20.....	דיון – בין תרבות ארגונית וידע סמוי וגלוי	4.
24.....	מקורות	

מבוא

בימים אלו, עבור ארגונים בינלאומיים גדולים, ניהול הידע נחשב לאחת הדרכים החשובות ביותר להשגת יתרון תחרותי. מטרת מחלקות אלו היא להגיע לכדי שליטה רבה ככל הניתן בכל הידע הקיים בארגון, זה שהארגון שולט עליו וזה שהארגון אינו שולט עליו. זה שנמצא בבעלות הארגון ובתוך הארגון, וזה שנמצא מחוצה לו (Chang & Lin, 2015). היכולת מצד אחד לנהל ידע זה, ומצד שני גם לנהל ולחלוק אותו בארגון, הכרחיים בשביל יכולת החברה להתמודד בשוק התחרותי ואף להוביל בשוק זה (Tseng & Lee, 2014).

חשוב לפתוח ולומר כי ידע כלל אינו תחום השייך רק לעולם העסקים, אלא, כיום, מהווה בעיני רבים את הסוגיה המשמעותית והחשובה ביותר בעולם. לפי תפיסה וגישה זו, אשר הולכת ומקבלת ביטוי גדול יותר ויותר לאורך השנים האחרונות, ידע הינו המשאב או המטבע החשובים ביותר. יותר מכסף או טכנולוגיה, ואלו המחזיקים בהם והיודעים לתת בהם ערך יהיו הקבוצות החזקות ביותר והחשובות ביותר בעולם. תפיסה או גישה זו, הנקראת לעיתים בקצרה 'עידן הידע' או 'עידן המידע', מתייחסים לעיסוק מסיבי וטכנולוגי ביכולת לנהל מידע כמו טכנולוגיות תקשורת ומידע (ICT – Information Communication Technology) אשר פועלות ליצור שיתופי מידע והפעלתו (Durmuglu et al., 2014).

הידע הארגוני (Organizational knowledge) הינו למעשה סך אותם פריטים שהארגון צריך כדי לתפעל את הארגון, לדעת מה מתרחש בשוק, במי הוא מתחרה, מי הם הלקוחות, ועוד ועוד (Birasnav et al., 2014).

זהו, גם למעשה עצם תפקידה של מחלקת ניהול הידע בארגון (Knowledge management department). ראשית לשלוט בידע. כלומר, שליטה בידע נחשבת לעיתים למספר פעולות בסיסיות (הדורשות פעולות נוספות ומורכבות יותר). פעולות אלו הם הכרה בידע עצמו – כלומר הכרה בקיומו, הבנה לגבי הצורך של הארגון בו, והבנה אם לארגון כבר יש את הידע הזה ועליו לשמור עליו (למקרה במדובר בידע המהווה יתרון תחרותי) או שעליו להשיגו (תוך רכישה שלו, ניסיון וכדומה). שלושת פעולות אלו, הכרה בידע, הבנת הערך של הידע, וטיפול בידע לפי הצורך, היוו לאורך השנים את התפתחות הנושא, בעולם העסקים ובאקדמיה, תוך למידת מודלים שונים שיאפשרו את הטיפול היעיל והחסכוני ביותר של הידע בארגון (Tseng & Lee, 2014).

הידע בארגון, כפי שאציג בעבודת מחקר זו, מתחלק לרוב לשניים. הידע הרשמי והמפורש (Explicit knowledge) בארגון (אשר ישמש כמשתנה תלוי ראשון בעבודת מחקר זו), אשר ניתן להעלותו על הכתב והוא הינו קל ופשוט באופן יחסית להעברה. ולעומת זה הסמוי (אשר ישמש כמשתנה תלוי שני בעבודת מחקר זו), אשר נובע מתוך ניסיונם של העובדים, היכרותם האישית עם הטכנולוגיה עמה הארגון עובד, ועוד (Tacit knowledge). ההבדלים המהותיים בין הידע הגלוי לסמוי, ובעיקר היכולת להמיר פריט ידע מסוג אחד לסוג השני, מהווה בעבור רבים אחד מהאתגרים הגדולים של מחלקת ניהול המידע, ואף אחד מהקריטריונים העיקריים למידת הצלחתה (Arnett & Wittmann, 2014).

אחת מהגורמים שנחשבים לכאלו המשפיעים על היכולת לטפל בידע סמוי וידע גלוי, כלומר, לנהל ולשתף אותו, הינו התרבות הארגונית (אשר הינו המשתנה הבלתי תלוי בעבודת מחקר זאת). התרבות הארגונית (Organizational culture) הינה סך הנורמות, המיתוסים, הסמלים, דרכי ההתנהגות ובעיקר ערכי הארגון, אשר נתפסים בהקשר זה בתור קהילה, כמו כל קהילה אחרת (Hogan & Coote, 2014). כמו בכל קהילה ותרבות, גם ארגון מחזיק בדרך כלל מנהיגים בעלי ניסיון (ומנהלים), וגם בארגון קיימת מערכת שמטרתה לאפשר לאותה קבוצה מורחבת לבנות את מערכת החוקים והענישה של הארגון (בהתאם לחוקי המדינה והנורמות החברתיות בציבור הכללי כמוכן). הארגון, עם זאת, מחזיק בשורה של נורמות וחוקים גלויים והן סמויים, אשר לבסוף מייצרים תרבות ארגונית ייחודית לכל ארגון וארגון (Chang & Lin, 2015).

1. תרבות ארגונית והארגון הבינלאומי

פרק זה יציג ויגדיר את המושג תרבות ארגונית, את המאפיינים של תרבויות ארגוניות נפוצות, את החשיבות של התרבות הארגונית, את היכולת לשנות תרבות ארגונית, ולבסוף אף ואת האופן שבו תרבות ארגונית מתבטאת בארגון הבינלאומי.

1.1 הגדרה נומינלית של תרבות ארגונית

מושג התרבות הארגונית, כפי שכבר עלה, הינו מושג מופשט המכיל מרכיבים רבים ומורכבים למדידה. עצם המופשטות של המושג הינה חשובה ורלוונטית כי היא קשורה ומתקשרת באופן ישיר לאופן שבו ארגונים מתייחסים ומבינים תרבות ארגונית, ולכן משתמשים או לא משתמשים בה לטובת הארגון. בנוסף, נוכח המופשטות של המונח ושל עצם המדד, ארגונים מתקשים אף להבין כיצד הם מסוגלים לשנות את התרבות הארגונית בארגונם, וכך מתקשים להביא לכדי שינוי אספקטים אחרים ומשמעוטיים בארגון (Kontoghiorghes, 2016).

ניתן להגדיר את התרבות בתור כותרת, המתייחסת לשורה של מושגים אחרים, הנהוגים יותר בחקר התרבות ופחות בחקר הארגונים. מושגים כמו ערכים, דרכי התנהגות, סמלים, מיתוסים, נורמות ואף אמונות הם כולם חלק ממה שניתן להבדיל ולהגדיר בתור תרבות ארגונית (Birasnav et al., 2014). לאורך השנים קמו כמה וכמה הגדרות בהתייחס לתרבות ארגונית, בדיוק מכיוון שככל שההגדרה הינה מופשטת יותר, כך היא יותר קשה למדידה ולשימוש פרקטי ויום יומי. כך או כך, מרבית ההגדרות הקיימות דומות זו לזו וההבדלים בניהם הם של ניואנסים קטנים למדי (Chang & Lin, 2015).

כך למשל, בהגדרות מסוימות של תרבות ארגונית מתייחסים בתור מושג מרכזי לנושא הערכים. הערכים, או פילוסופיית הארגון, היא זו שמובילה לבסוף הארגון לגבי בניית המערכת התפעולית של הארגון בצורה אחת על פני אחרת, ומייצרת הלכה למעשה את המציאות בפועל. בהגדרות אחרות, עוסקים התיאורטיקנים בהנחות ייסוד, אשר נבנות על פי הנהגה אחת על פני אחרת, אשר היא זו, שבעזרת העובדים והאווירה השלטת בארגון, מייצרת מבנה ארגוני מסוים (Stokes, Baker, & Lichy, 2016).

מתוך דברים אלו, ניתן להבין כי החלוקה העיקרית שיש ללמוד על ההיבטים השונים של תרבויות ארגוניות היא זו המחלקת את תתי המושגים השונים של התרבות הארגונית לביטויים בעלי אפיונים סמויים לעומת ביטויים אחרים גלויים. כך למשל, תקנון של ארגון לגבי נושאים הקשורים בהטרדות מיניות, הינו סט ערכים גלוי, חלק מהתרבות הארגונית מהצד ההתנהגותי ומוצהר. עם זאת, דפוס ההתנהגות של העובדים עצמם, ורמת הלגיטימציה בקרב העובדים בקשר לקשרים רומנטיים ויחסים בין גברים לנשים, הינה סמויה ולא כתובה באף תקנון או מזכר, ומהווה חלק לא פחות, אם לא יותר חשוב לתרבות הארגונית של הארגון (Hogan & Coote, 2014).

תרבות ארגונית כוללת שפה, חלקה גלויה וידועה לכל, וחלקה סמויה הכוללת מיני מנהגים ודרכי התנהגות של העובדים. תרבות ארגונית הינה סיפורים, חוויות, מיתוסים ובעיקר נורמות התנהגות שקהילת העובדים מקבלת או שאינה מקבלת. תרבות ארגונית מבדילה בין ארגונים ומייחדת אותם