

תוכן עניינים

3	מבוא
4	1. תרבות ארגונית
4	1.1 מאפיינים של תרבות ארגונית
5	1.2 הקשר בין תרבות ארגונית והצלחתו של הארגון
6	1.3 שינויים של תרבות ארגונית
7	2. ניהול ידע
7	2.1 מאפיינים של ניהול ידע
9	2.2 חשיבות הידע הארגוני להצלחת הארגון
10	3. הקשר בין תרבות ארגונית לניהול ידע – דיון
14	4. סיכום
15	5. מקורות

מבוא

ניהול ידע, בעשורים האחרונים, הפך לאחד הסוגיות החשובות והמרכזיות עבור כל ארגון, גדול כקטן. ארגון צריך, גם נמצא, לדעת לאסוף את הידע שלו בצורה נכונה, ובמידה תואמת גם לדעת איך להשתמש בידע הזה כדי לייצר יתרון על פני המתחרים שלו. ניהול ידע אינו סוגיה פשוטה, ויש בנושא זה אין ספור מחקרים אשר מציעים אסטרטגיות שונות ומודלים שונים כדי להביא את היתרון הזה לכדי ביטוי (Mueller, 2014).

תרבות ארגונית אם זאת, היא מושג שגור וידוע אשר מבקש להציב את הארגון כקהילה קטנה, בעלת נורמות, ערכים, צורות התנהגות, צורות עבודה, ואף שפה משותפת אשר מבדילה אותם מארגונים אחרים. ארגונים בעלי סדר ארגוני יותר או פחות פורמלי, יאופיינו בארגון תרבותי שונה זה מזה. הדבר אף נכון כאשר מבקשים לבדוק את הנטייה של ארגונים לעסוק באופן ישיר בתחרותיות, או דווקא להתמקד בעבודת צוות, או דווקא באינדיבידואליות של העובדים, מתוך מטרה לתת להם חופש יצירתיות, כל אלו מבדילים בין תרבויות ארגוניות, אלה מאלה, ויוצרות עבור אותו ארגון בידול. אותו בידול ברמה של התרבות הארגונית מייצר אף הוא את הפוטנציאל ליצור יתרון תחרותי על פני ארגונים אחרים (Zheng, Yang & McLean, 2010).

במסגרת עבודת מחקר זה, אנסה ליצור קשר בדיוק בין שלושת המשתנים האלו. ניהול ידע, תרבות ארגונית, וביצועים (או אפקטיביות). עבודת מחקר עיונית זו תנסה ליצור באמצעות מאמרים אמפיריים ועיוניים מהשש שנים האחרונות, קשר בין תרבות ארגונית לבין היכולת לנהל ידע, ומשום כך ביכולת שלה להציג ביצועים טובים יותר, ולכן גם יתרון תחרותי. שאלת המחקר אם כך היא 'מהי השפעת התרבות הארגונית על ניהול ושיתוף ידע ועל האפקטיביות (ביצועים) של הארגון? (קרי, שאלת המחקר).

אני אשער כי קיים קשר חיובי בין תרבות ארגונית בריאה ונכונה לארגון לבין יצירת מערכת ניהול ושיתוף ידע אפקטיבית יותר, וכך הארגון עצמו הופך לאפקטיבי יותר, ובעל יכולת ליצור יתרון תחרותי.

שני המשתנים המרכזיים בעבודת מחקר זו (הן תרבות ארגונית והן ניהול ידע), הם למעשה משתנה מופשטים, אשר קיים קושי למדוד אותם באופן כמותי. לכן, מחקר זה יתמקד בהיבטים שונים של שני המשתנים האלו, כדי להבין כיצד אלו קשורים זה בזה. אעשה זאת באמצעות התמקדות במחקרים שכבר נעשו בנושא זה, מתוך זוויות שונות ובארגונים מגוונים. מחקרים שונים מציגים את הדרך שבה תרבויות ארגוניות מסוגים שונים מייצרים שיפור במצבו של הארגון ברמת ניהול הידע, אם ברמת השיתוף בין אנשים, או ברמת היכולת להתארגן מבחינת התשתית המתאימה (Rai, 2010). באמצעות חדירה למאפיינים השונים בתוך תרבויות שונות, אוכל להציג מגוון של דעות בנושא, ולהוכיח את הקשר ההדוק בין תרבות ארגונית, ניהול ידע, ויכולת הארגון ליצור תחרותיות.

1. תרבות ארגונית

1.1 מאפיינים של תרבות ארגונית

תרבות ארגונית היא מושג אשר עיקרו נובע מתוך ההגדרה של תרבות, כפי שהיא מתבטאת בצורתה האנתרופולוגית שלה, אשר מכילים מרכיבים קבועים. מרכיבים כמו ערכים, נורמות, צורות התנהגות, מיתוסים, סמלים ואף שפה, בין היתר. התרבות הארגונית באה לתת פרשנות דומה למה שמתרחש בתוך ארגון, שהרי הוא בכל המקרים, בדרך כזו או אחרת, קהילה אשר נמצאת במקום אחד או בכמה מקומות, אשר מקיימים כפיפות לכללים סדורים, ראש לקהילה אשר קובע חוקים כתובים ובלתי כתובים, וכך מתחלקים האפיונים

בתרבות הארגונית בצורות גלויות או סמויות (Seng, 2010). ניתן בהחלט לומר, כי אותם סיפורים ומיתוסים שמרכיבים את התרבות הארגונית, מכילים את מהות החברה, באופן מופשט ומורכב, כזה שלא תמיד קל אפיין ולזהות באופן מדיד (Mueller, 2014).

נהוג להבחין בין ארבעה סוגים עיקריים אשר מאפיינים תרבות בצורתה הארגונית. התרבות ההיררכית, התרבות האירגונית הזו היא התרבות הארגונית הנוקשת ביותר מבין השאר, ולכן מאופיינת בהיבטים הפורמליים ביותר מבין הארבעה. תרבות זו דוחפת לאימוץ הכללים, הנהלים מהסוג הכתוב והמוסדר שלהם, ומטבע הדברים, היא דוגלת בהיררכיה ארגונית וברורה. מבין הארבעה, היא נחשבת לזו היציבה ביותר, כמו גם הבירוקרטית ביותר (Seng, 2010). מבין יתרונותיה ניתן לציין את היעילות שלה, במיוחד בארגונים יצרניים, תרבות ארגונית כזו יוצרת רמת אמינות גבוהה מאד מול לקוחות של הארגון. הסוג השני שיש להתייחס אליו כתרבות ארגונית נפוצה היא תרבות השוק. תרבות ארגונית מסוג זה מאופיינת בתשומת לב רבה למה שמתרחש מחוץ לארגון (ביחס לתרבויות ארגוניות אחרות). הכוונה לתשומת לב היא ביחס לספקים, ביחס למתחרים, וכמובן אף לקוחות וכוחות אחרים אשר מסוגלים להשפיע או לאיים עליה. ארגון כזה רואה את האיומים החיצוניים בתור המרכזיים והחשובים ביותר לטיפול, ולכן היא שמה את מירב הדגש על היכולת שלה להתמודד ברמה התחרותית. מושגים כמו תוצאות, יעדים ומטרות הם מושגים מרכזיים בחברות שכאלו, וכך גם הן מודדות את עצמן (Wiewiora, 2013; Trigunaryah, Murphy & Coffey).

התרבות הארגונית השלישית שבהן נהוג לאפיין ארגונים היא תרבות השבט, כשמה היא, תרבות השבט פועלת כתרבות ארגונית למשפחה, שבה כלל חבריה דואגים זה לזה, רוצים זה בטובתו של זה, כאשר הדגש הוא על לכידות בין חברי הארגון. עבודת הצוות שמודל זה בולט בו, משלבת מעורבות גבוהה של העובדים מול מחויבות תואמת של הארגון, מטבע הדברים, ערכים משפחתיים נוספים כמו מסורת ונאמנות, הם נטבח חשוב בקיומו של תרבות ארגונית כזו (Zheng et al., 2010).

המודל האחרון שיוצג להלן הינו נחשב לבעל המאפיינים האיכותיים והמודרניים מבין הארבעה שהוצגו, המודל האדהוקרטי. מודל זה נחשב למתקדם מכולם ומתקשר לשאלת המחקר, כאשר