

تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي

أحمد دروم

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة

~~~~~

### ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى إبراز أثر التشارك المعرفي في تفعيل التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال بناء فريق عمل يتشارك في المعرفة و القيام بتدريب الأفراد لتنمية مهاراتهم بالإضافة إلى القيام بإجراء الدراسات والأبحاث و إتباع الأساليب الأكثر فعالية كالإدارة بالأهداف و تعزيز دور الثقافة التنظيمية لتوحيد سلوكيات الأفراد العاملين، وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز .

### Abstract:

The present research paper aims to highlight the impact of knowledge sharing on Foundation's Organizational Development, out of: the building of working group; management by objectives; organizational culture enhancing. The building of working group has an important role in order to: share knowledge; conducting training for individuals to develop their skills; and the research studies. Also; management by objectives, and organizational culture enhancing could help the behavior of individuals; role's meaning in Foundation; Promotion of common values; and the outstanding performance Standards.

## مقدمة:

تواجه الإدارة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها الحقبة الأخيرة، وتنعكس هذه المتغيرات والتطورات في قدرة الإدارة على القيام بدورها المهم في المؤسسات باعتبار أن الإدارة هي وسيلة المؤسسة في أي من مستوياتها وأشكالها لتوظيف واستثمار مواردها للوصول إلى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والأدوات والأوعية التنظيمية التي تمكن الإدارة من إعادة التوازن الإداري الذي يعالج نقاط الضعف والقوة ويستفيد من الفرص ويواجه المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات، ومن هذه الوسائل تبني التطوير التنظيمي الذي أصبح يمثل القضية الأساسية و الهدف المحوري لكثير من المؤسسات و التي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها و أداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها.

و التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأجل، ويتطلب برامج تهدف إلى تطوير قدرة المؤسسة على البقاء، عن طريق تغيير طرق حل المشكلات لديها، وتحديد عملياتها، كما يتضمن الانتقال باتجاه مؤسسات أكثر تكيفاً وتحقيقاً للجدارة في العمل، وعن طريق توحيد رغبات الأفراد، وحاجاتهم في النمو مع أهداف التنظيم. كما أن التطوير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية و نجاحاً وملائمة للتغيرات المحتملة ولأن العنصر البشري هو النواة الأساسية في أي منظمة فإن الاهتمام به يجب أن يكون من أولويات الإدارة، كون نجاح وتطور المؤسسة إنما يرتبط أساساً بتطبيق أسلوب التشارك المعرفي كآلية إستراتيجية لضمان ديناميكية تحويل الكفاءات الفردية التي تمتلكها المؤسسة إلى كفاءات جماعية من شأنها تحقيق تنافسياتها وتفوقها، ويكون تطبيق هذا الأسلوب بالتشجيع على تبادل المعلومات وتقاسم المعارف وخلق علاقات تفاعلية وتشاركية، سيما أن المعرفة اليوم تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة. وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يمكن تفعيل برامج التطوير التنظيمي من خلال تعزيز دور التشارك المعرفي في ظل الظروف والمتغيرات التي تعيشها المؤسسة؟

## أولاً - ماهية المعرفة:

تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المعرفة، مع أن عدد غير قليل من المنظمات تعتقد أن المعرفة الأكثر قيمة هي التكتيكية الموجودة في عقول الأشخاص، والتي تشكل عبر التفاعل مع المشكلات العديدة التي مرت بهم وكذلك عبر العلاقات الاجتماعية، وتتعزيز باعتماد المنظمات لثقافات تنظيمية وأنظمة إدارية متقدمة.

ويعرف (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية (1).

يشير (Lucier and Torsilier, 1997) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة (2).

ويوضح الجدول (01) بعض توجهات الباحثين في تحديد مفهوم المعرفة.

جدول رقم (01): تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة<sup>(03)</sup>

| الكاتب/السنة        | التعريف                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Stromquist, 2003)  | تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.                                        |
| (Wit & Meyer, 1998) | قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها "أو" القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.         |
| (محبوب, 2002)       | مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحققة إبداعاته لما يريد أن يعرفه. |
| (Bellinger, 2003)   | نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.                                                                    |
| (الكيسي, 2002)      | القوة في منظمات الأعمال اليومية، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.                                                  |

وتوجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها كلها تصب في إطار نمطي واحد يصنف المعرفة إلى معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة ومعرفة ضمنية كامنة ، ويمكن توضيح المفهومين فيما يلي<sup>(04)</sup>:

- المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**: يقصد بها المعرفة الرسمية المرمزة المعبر عنها كميا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

- المعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية هؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

## ثانيا : مفهوم إدارة المعرفة

يشير هذا مصطلح إدارة المعرفة إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي **Knowledge Capital** أو (الفكري) الذي تمتلكه المنظمة (Daft, 2001). وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها (Laudon, 2000). وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وخزنها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها<sup>(05)</sup>.

ويعرفها (Wiig, 2002) إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة<sup>(06)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة، والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع<sup>(07)</sup>.

ويمكن القول أن جل التعاريف تتفق على أن إدارة المعرفة تشمل العمليات التي تتناول إنتاج ،نقل ومشاركة واستخدام المعرفة من أجل تطوير المؤسسة و زيادة الإبداع فيها بما يضمن لها تحقيق مزايا تنافسية .

### ثالثا :التشارك المعرفي

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية في الاقتصاد المعرفي ،لا يمكن تحويلها الى ميزة تنافسية بدون العمل التشاركي ،والذي يحمل دالتين أساسيتين أولهما تقاسم المعرفة لكي تعمل المؤسسة بكل أفرادها بقوة المعرفة التي تمتلكها ، وإنشاء المعرفة الذي يمكن من تسريعه وتعظيم نتائجه بالتشارك الجماعي ،ليس فقط على أساس أن معرفة فردين أفضل من معرفة فرد واحد ، وإنما التشارك يوجد السياق الضروري من أجل إنشاء المعرفة في المؤسسات الإبداعية<sup>(08)</sup> .

ويعرف التشارك المعرفي بأنه العملية التي من خلالها توصيل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد<sup>(09)</sup> .

ويختلف التشارك بالمعلومات عن التشارك بالمعرفة ، لان المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير حيث أن التشارك المعرفي يتضمن أسلوب وطبيعة التشارك تبعا لنوع المعرفة بالإضافة إلى التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي<sup>(10)</sup> .

ويوجد تياران عالجا مفهوم التشارك في المعرفة، يتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام ،أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة ، بينما يرى أصحاب التوجه الثاني أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية ، وتعتمد على الخبرة وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية<sup>(11)</sup> .

كما أن التشارك في المعرفة عبارة عن عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات، وترتبط بقدرة الفرد على تحويل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك في المعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة<sup>(12)</sup> .

يعد التشارك في المعرفة بين عمال المؤسسة أمر ضروري فهو يساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم ، ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المؤسسة ، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة بالمعرفة ، ويؤدي التشارك بالمعرفة إلى إنشاء الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجياتها ، وتحقيق ميزة تنافسية لها ، كما يمكنها من تعزيز الإبداع<sup>(13)</sup> .

### رابعا: أشكال مشاركة المعرفة:

يشير ( 2002 Marquardt )<sup>(14)</sup> إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل

غير مقصود :

-**الشكل المقصود :** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

-**الشكل غير المقصود :** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير ، وما يشبه ذلك.

### خامسا:متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة العوامل الرئيسية التي يتوجب مراعاتها في التشارك المعرفي ،يمكن ابرازها فيما يلي<sup>(15)</sup> :

أ- **فرق العمل**: ان فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال ادوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت اكثر نفعا وتساعد علي العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والافكار والوثائق. كما يساعد علي العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية. مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

ب- **البيئة التعاونية**: إن مشاركة المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الايميل e-mail أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال المؤتمرات الفيديوية ، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية ، مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية مشاركة المعرفة ، كما تؤدي الي التكامل فالبيئة التعاونية من الآليات والمتطلبات الاساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية. وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتحديد التفكير.

ج- **مخازن المعرفة**: هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة هذه المعرفة ،ومن هذا المنطلق فان مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، ويهدف ذلك إلى تجميع المعرفة في مخازن، تحتوي هذه المخازن على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزيد معرفتهم وتدعيم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة. ويمكن ان يشتمل مخزن المعرفة علي أدوات تؤمن الوصول إلي معلومات من قواعد بيانات المنظمة. مما سبق نجد ان المعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها بالإمكان تقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها .

وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية. . إذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية، يجب أن نبنى المخزون المعرفي، لان نجاح أي نظام اليوم يعرف برأسمال معرفته .

د- **التدريب**: يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات. بالتالي لابد من الاهتمام بالتدريب وبالذات ان نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معا ،فالعاملين يحتاجون لتدريبهم علي استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من إن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظم، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

#### سادسا : مفهوم التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أمر حتمي وضروري للمؤسسات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتحديث وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة ،فما على الأفراد والمنظمات سوى التكيف مع أنماط التغييرات الجديدة وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمؤسسة على حد سواء ، وقد تناول الكتاب و المهتمين بعلم الإدارة تعريف التطوير التنظيمي بوجهات نظر مختلفة.

عرف ( فرنش French و بيل Beel )التطوير التنظيمي على انه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المؤسسة ، ولتحديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المؤسسة وذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية . (16)

وعرفه (ريتشارد بكهارد Richard Beckhard) بأنه جهد مخطط واع على مستوى المنظمة ويدار من قبل السلطة العليا فيها ، لزيادة فعاليتها وصلاحياتها من خلال التغيير (التدخل) المخطط في عملياتها باستخدام معارف السلوك. (17)

أما ثابت عبد الرحمن إدريس فعرفه بأنه عملية متكاملة تنطوي على ذلك الجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة ونستخدم الأساليب و الأدوات المستمدة من العلوم السلوكية وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الأهداف التنظيمية . (18)

ومن خلال قراءتنا للتعريف السابقة يمكننا القول أن التطوير التنظيمي عملية مخططة و شاملة و مستمرة مدعومة من الإدارة العليا لتطوير المنظمة باستخدام معارف العلوم السلوكية.

انطلاقاً من التعريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمؤسسة.
- التطوير التنظيمي يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.
- التطوير التنظيمي إذن هو نشاط منهجي طويل الأمد مستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية و استراتيجيات وعمليات و تقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تحديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمؤسسة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية .

### سابعاً: مجالات التطوير التنظيمي

تعني عملية التطوير التنظيمي في الواقع جهود طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض المؤسسة ، وقدرتها على التعاون مع التغيير مع بيئتها المحيطة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية ، ولا تقتصر تلك الجهود على الأفراد وحدهم أو ، الجماعات وحدها ولكن يوجه اهتماماته للأفراد و الجماعات و التنظيم في الوقت نفسه تؤثر في مصير وحيوية ونواتج المؤسسة وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر في عملية التغيير و التطوير<sup>(19)</sup>، وعليه فمجالات و جوانب التطوير التنظيمي هي : الأفراد، الجماعات، التنظيم وهو ما يوضحه الشكل رقم (01)

### 01- الأفراد :

يعتبر الأفراد هم أهم عناصر التطوير و التغيير التنظيمي لأنهم جوهر المؤسسة و أهم عناصرها على الإطلاق، ويقصد بالأفراد المديرين و الرؤساء و العاملون في مختلف التخصصات التي تتضمنها المؤسسة فالأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم

ومنظماتهم يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد من حيث ( أهدافهم، دوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وغير ذلك ) من ناحية وبين المؤسسة من حيث ( الأعمال و الوظائف و الأهداف و التكنولوجيا و الإجراءات و العملاء ) من ناحية أخرى ، وبالنظر للتغيير الدائم للأفراد و المؤسسات مما يسبب عدم توافق الأفراد مع المؤسسة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل ، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي يتم التوافق و الاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة و طبيعة التنظيم من جهة أخرى (20).

إن التغيير الذي يحدث في الأفراد يستلزم تدخل باستخدام أساليب التطوير التنظيمي ، ومن الأمثلة على التغييرات التي حدثت في الأفراد ونجم عنها مشاكل تحتاج استخدام أساليب التطوير التنظيمي (21) :

- اهتمام متزايد بالرواتب والأجور.
- عدم ثقة كثير من المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
- عدم الثقة في جدوى أنظمة الحوافز و الجزاءات.
- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات و للحصول على المعلومات
- وعليه فإن عملية التغيير في سلوك ومهارات الموظفين تتطلب تغيير بيئة العمل وإعادة تصميم وتغيير مهارات و أداء العمال و العلاقات المتداخل فيما بينهم .

## 02- الجماعات :

يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير و التغيير للأفراد كأفراد وهناك يكون التطوير و التغيير للأفراد كجماعات ، وهو لا يقل أهمية عن سابقه غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً وتغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم .

وتتمثل جماعة العمل بالأقسام و الإدارات و اللجان و المجالس وفرق العمل ويركز التطوير هنا على فعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة ، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات و خلافات و الأساليب المناسبة لحل المشكلات ، واتخاذ القرارات وكذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل و العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها(22) .

## 03- التنظيم :

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المؤسسة بغرض تحقيق أهداف محدودة، ويتمثل التنظيم في بعدين هما :

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقسامها مثل الإنتاج وقسم البحوث وقسم التسويق أو إدارات المالية و التخطيط .. و شؤون الموظفين، فقد يكون التغيير و التطوير بهذه الإدارات و الأقسام في مجال الوظائف وهيكل الاتصال و المعلومات .

ب- العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عمليات اتخاذ القرارات ، وأنماط الاتصالات و العلاقة بين الجماعات ومع الجماعات ، وعمليات التخطيط ، تصميم الأهداف إدارة النزاعات ، علاقات السلطة وذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو إدارة النزاعات ، علاقات السلطة وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد و الابتكار أو التقنيات المختلفة (23) .

و إن كان هناك اتفاق بين علماء الإدارة على أن مجالات التطوير التنظيمي هي الأفراد، الجماعات التنظيم ، إلا أن هناك من يضيف مجالاً رابعاً وهو المؤسسة ككل ، حيث يرى أنها المجمع الذي يضم الأفراد و الجماعات و التنظيم من حيث (الإدارات و الأقسام ) بالإضافة إلى ذلك يهتم التطوير التنظيمي في هذا المجال بتحسين التفاعل بين المؤسسة و البيئة الخاصة وذلك حتى يستفيد الطرفان من هذا التفاعل (24) .

### الشكل رقم (01) : مجالات التطوير التنظيمي



المصدر : مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2007 ، ص 392

#### ثامناً: المرتكزات الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التشارك في المعرفة.

يرتكز المدخل الأساسي للتطوير التنظيمي على تغيير الميول و القيم و الثقافة العامة للمؤسسة عن طريق المشاركة في المعرفة و الاندماج ، ويستخدم هذا النشاط عدداً من الوسائل و التقنيات لإدخال التغيير المطلوب، غير أن هذه الوسائل و التقنيات لا تستخدم كلها في جميع برامج التطوير التنظيمي ، و إنما يتوقف استخدام كل منها على عدد من العوامل ، كالمواقف و حاجات المؤسسة و التشخيص ، و تجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن خبراء التطوير في الولايات المتحدة الأمريكية قد أحصوا خمسون (50) أداة للتطوير التنظيمي (25) وأبرزها يكمن في :

#### 1- بناء فريق العمل المتشارك في المعرفة:

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتركيز على الفريق بدلاً من الفرد وسادت قناعة مفادها أن تقسيم المؤسسة إلى مجموعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة لكل من المؤسسة و العاملين فيها ، حيث أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الأفراد إلى كفاءات جماعية حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة في تشكيل فريق العمل من خلال احتكاكهم وحركيتهم ، إن الأنشطة التي تتم بغرض بناء فريق العمل هي أنشطة تهدف إلى تدعيم فعالية ورضا الأفراد

الذين يعملون معا في صورة جماعية أو فريق واحد وكذلك زيادة فعالية العمل الجماعي في المنظمة، ويتم هذا من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة، وتوضيح الهدف وتوضيح الدور ويمر الفريق بست خطوات هي (26):

- تحديد المشكلة للتطوير التنظيمي
- المشاركات الكاملة في تشخيص المشكلة
- تعريف وتحديد عوامل المشكلة
- اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة
- التعليق على الحلول المقترحة
- التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات ، وزيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.

## 2- التدريب لتنمية معارف الأفراد:

ويتم التركيز على جماعات العمل بدلا من الفرد من أجل زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين وتوطيد العلاقات وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، و تمر عملية التدريب على حل المشاكل من خلال المراحل التالية (27):

- نظرة عامة و مقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة تم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة جلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقييم التنظيمي أو نتيجة شكاوى العملاء.
- جمع المعلومات: و هنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعدادا للجلسة التالية.
- التحليل و التفسير: و هنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات و الاستفادة منها ، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي.
- تقويم و عرض النتائج: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب المنسق ، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين ليكونوا قادرين على تسويق أفكارهم.
- المتابعة: تمثل المتابعة الجزء الخامس من عملية التدريب، حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.

## 3- المسوحات (الدراسات الميدانية)

يقوم أعضاء فرق البحث بجمع المعلومات عن واقع المؤسسة ، ويتم ذلك عن طريق الاستبيانات أو المقابلات وتزويد الإدارة بنتائج هذه المسوحات من خلال عقد اجتماعات يتم من خلالها مناقشة هذه المعلومات بهدف اقتراح التغييرات المطلوبة .

وتساعد المسوحات المؤسسات في معرفة آراء العاملين في مواضيع عدة منها القيادة ، والصراع و الدافعية و الرضا الوظيفي ، ما يتيح لها كمعلومات مرتدة تمكن الإدارة من تحديد المشكلات ، وصياغة البدائل وذلك بواسطة تصميم البرامج التدريبية التي تزيد في مهارات العاملين وتقلل الصراع وتزيد من نجاح عملية التطوير التنظيمي (28) .

#### 4- الإدارة بالأهداف و النتائج :

تعتبر الإدارة بالأهداف و النتائج احد تقنيات أحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة، وهي تتصف بالفاعلية بسبب تركيزها على الأهداف و المشاركة (29) . ومن سمات الإدارة بالأهداف ما يلي (30) :

- الإدارة بالأهداف و النتائج ، هي إدارة ابتداء وانتهاء .
- الإدارة بالأهداف و النتائج إدارة تكون فيها الأهداف و النتائج على مستوى الوحدات التنظيمية وحتى المناصب الإدارية بالإضافة إلى كونها على مستوى المنظمة ككل .
- يتم وضع أهداف المناصب الإدارية بالمشاركة مع المرؤوسين و الرؤساء .
- التزام من المرؤوسين والرؤساء هو التزام بتحقيق نتائج و ليس التزام باللوائح و الأنشطة واستيفاء الشكل .
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقويم الأداء .

#### 5- الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم الأهداف الرسمية (31)، وتظهر الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية هي (32) :

- فلسفة العمل الجماعي : وتتضمن سيادة روح الفريق و روح المودة و النظام ، الشعور بالانتماء و التفاني في العمل وكذا الشعور بالمساواة بين العاملين .

- القدرة على التكيف : وتتضمن مرونة الإدارة ، الاعتقاد بحتمية التغيير استعداد العاملين لإحداث التغيير ، الاعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر ، الاتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال .

- القدرة على الابتكار : وتتضمن ، مدى تشجيع التفكير الإبداعي ، حرية التعبير واحترام الرأي الآخر الاستعداد لتحمل المخاطرة ، الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة

وترتبط الثقافة التنظيمية بالتطوير التنظيمي من خلال أن إحداث تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين فلن ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق و الثقافة السائدة في المنظمة .

#### الخلاصة:

أضحى الشغل الشاغل للمؤسسة المعاصرة تأهيل مواردها البشرية من جهة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أخرى، وذلك لارتباط بقاء و تطور المؤسسات بمهدين العنصرين ،لذا عمدت المؤسسات إلى تبني برامج إدارية حديثة تلبي حاجاتها ومن بين تلك البرامج التطوير التنظيمي .

و التطوير التنظيمي عملية هادفة تسعى لتطوير قدرات و طاقات الأفراد لتحقيق أفضل مستوى من الأداء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، وذلك بما يتضمنه كل مستوى من أدوات وأساليب للتشارك في المعرفة لتحسين أداء العاملين و تنمية قدراتهم.

فمنهج التطوير التنظيمي ينطلق من أساسا من خلال التشارك في المعرفة بين عمال المؤسسة ل تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم ، ويتم تشجيع ثقافة التشارك في المعرفة داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المؤسسة ، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة بالمعرفة ، ويؤدي التشارك بالمعرفة إلى إنشاء الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجياتها .

#### الهوامش والإحالات:

- 01-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 26
- 02-يوسف أحمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، 2004، ص 06
- 03-ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أبريل 2006، ص 07.
- 04- Wiig Karl, **Knowledge Management Foundations** , Schema Press, Arlington, 2003, p 11.
- 05- ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، مرجع سابق، ص 09
- 06- يوسف أحمد أبوفارة، مرجع سابق، ص 08
- 07- كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط إستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني، 2010 ص 280.
- 08- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، اليازوري، عمان، 2009، ص 511.
- 09- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، ص 279
- 10-Herschel, S, **Management Knowledge Work** , palgrave Macmillan , Newyork, 2000, p38.
- 11-أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 46-47 .
- 12- المرجع سابق، ص 47
- 13-سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الابداع: دراسة ميدانية حول قطاع الالكترونييات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 93

- 14- Marquardt, Michael, J. (2002) Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate, USA, Davis-Black publishing company.
- 15- إسمهان الطاهر ، إبراهيم منصور ، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصال الاردنية ، على الموقع <http://webcache.googleusercontent.com> تاريخ الاطلاع 06/06/2016 على الساعة 20:00.
- 16- ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث للإدارة العامة ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 228 .
- 17- بطاح أحمد ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، عمان : دار الشروق ، 2006 ، ص 62 .
- 18- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق ، ص 228.
- 19- معتز مصطفى عبد الجواد شيخة ، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء، 2006، ص 37، 38.
- 20- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 362.
- 21- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 ، ص 335.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 363 .
- 23- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 335 .
- 24- معتز مصطفى عبد الجواد، مرجع سابق ، ص 43.
- 25- نيجل كنج ، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ، ( ترجمة محمود حسن حسني ) ، الرياض: دار المريخ، 2004، ص 271.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005 ، ص 375 – 376.
- 27- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعاني، ج2، من سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1996، ص 152.
- 28- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، عمان : دار وائل ، 2009 ، ص 354.
- 29- فريد النجار، السلوك التنظيمي العالمي ، الإسكندرية : المكتبة المصرية، 2001 ، ص 354.
- 30- سيد الهواري ، الإدارة بالأهداف والنتائج ، ط4 ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1999 ، ص 3 .
- 31- إبراهيم احمد عواد أبو جامع ، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة بحثية مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، 2009 ، ص 6-7.
- 32- جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 ، ص 18 .