

دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي

الدكتور عاطف محمود عوض

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال والتمويل

الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا

الملخص

هدفَ هذا البحث إلى تعرّف موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك "التطوير التنظيمي" وسبل تحقيقه، فضلاً عن تحديد دور "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي". واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وخلص إلى وجود علاقة ارتباط بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي". كما أن هناك أثراً إيجابياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي".

أولاً: المقدمة

ذهب الكتاب مع مطلع الألفية الجديدة باتجاه تأكيد المعرفة، بوصفها مورداً لا تنحصر أهميته في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما كان ينظر إليها منذ عرفتها البشرية قبل آلاف السنين فقط، بل بوصفها المورد القائد لبقية الموارد المنظمة الأخرى أيضاً، لدورها كما يشيرون في توفير هذه الموارد من جهة، وفي كيفية توظيفها بما يحقق أهداف المنظمات بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى. كما تشكل التطورات التكنولوجية المتسارعة تحدياً كبيراً للمنظمات والمجتمعات في القرن الحالي (القرن الرقمي) الذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساس للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة. وتستند إدارة المعرفة إلى عناصر وتقانات مهمة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية، وتسهم في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها.

ولأهمية هذا الموضوع، وتوضيح طبيعة العلاقة بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي" جاء هذا البحث في ثلاثة مباحث أساسية: استعرض المبحث الأول " إدارة المعرفة وتقانتها" من حيث مفهومها وخصائصها وأنواعها. وتطرق المبحث الثاني إلى " التطوير التنظيمي" من حيث مفهومه وكيفية تحقيقه وأسس نجاحه. في حين ناقش المبحث الأخير الجانب العملي لتحديد طبيعة العلاقة بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي".

ثانياً: مشكلة البحث

تعدُّ إدارة المعرفة وتقانتها أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات. كما يعدُّ التطوير التنظيمي واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ولأهمية إدارة المعرفة وتقانتها في تطوير بنية المنظمات وإكسابها الخبرة التنافسية ضمن بيئتها، فإن هذه الدراسة تحاول تعرّف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتقانتها

والتطوير التنظيمي، فضلاً عن أثر إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي لجامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان. وستكون مشكلة الدراسة متمثلة في الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي"؟
2. ما أثر "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي"؟

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة، فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من خزنها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصالحها المختلفة، وتساعد في تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة. كما يكتسب البحث أهمية أيضاً من خلال تعرضه لموضوع " التطوير التنظيمي " الذي تجتهد كثير من المنظمات في تحقيقه، لكي تضمن بقاءها في سوق تتصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة؛ وكذلك المنافسة الحادة. فضلاً عن ذلك، يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه " إدارة المعرفة وتقانتها " في تحقيق " التطوير التنظيمي ".

رابعاً: أهداف البحث: هدف البحث إلى:

1. تحديد طبيعة العلاقة بين " إدارة المعرفة وتقانتها " و " التطوير التنظيمي ".
2. بيان أثر " إدارة المعرفة وتقانتها " في تحقيق " التطوير التنظيمي ".
3. تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من " إدارة المعرفة وتقانتها " في تحقيق " التطوير التنظيمي ".

خامساً: فرضيات البحث (متغيرات البحث: يعتمد هذا البحث على متغير "إدارة المعرفة وتقانتها" (المتغير المستقل) ومتغير "التطوير التنظيمي" (المتغير التابع)). يستند هذا البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

1. الفرضية الأولى: (H1-H0) "علاقة الارتباط ذات الدلالة المعنوية بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي" هي علاقة ارتباط عكسية خطية". ويتفرع عن الفرضية الأولى الفرضيات الآتية:

1.1. هناك علاقة ارتباط طردي خطي بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي" في حال

كان: $H_0: 0 < R_0 < 0.5 \mu$.

2.1. هناك علاقة ارتباط طردي ذات معامل ارتباط أضعف بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير

التنظيمي" في حال كان: $H_0: 0.5 \mu < R_0 < \mu$

3.1. هناك علاقة ارتباط عكسي خطي بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي" في حال

كان: $H_0: -0.5 \mu < R_0 < 0$

4.1. هناك علاقة ارتباط عكسي ذات معامل ارتباط أضعف بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير

التنظيمي" في حال كان: $H_0: -\mu < R_0 < -0.5 \mu$

وفي حال تحقق الفرضية المعاكسة H_1 تكون الحالة عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

2. الفرضية الثانية: "إن "إدارة المعرفة وتقانتها" ستؤدي بصورة فعالة إلى التقدم في "التطوير التنظيمي"."

في حال كان: $H_0: \alpha/2 < \mu$. تكون العلاقة ذات ارتباط خطي شديد

أما في حال كان: $H_0: -\alpha/2 - \mu < \mu$ فتكون العلاقة ذات ارتباط خطي ولكنها أقل شدة ممّا سبق

سادساً: أساليب جمع البيانات

جمعت البيانات الأولية عن طريق استمارة استبيان صممت خصيصاً لهذا الموضوع وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة وثباتها بعرضها على عدد من المحكمين المختصين، واستخدام اختبار ألفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغ معدله (88.7%) وهي نسبة تدل على ثبات عالٍ لأداة القياس. في حين جمعت البيانات الثانوية من خلال المسح المكتبي للأدبيات والدوريات والإنترنت..

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

تقتصر الدراسة الميدانية لهذا البحث على دراسة حالة جامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا في لبنان، إحدى الجامعات اللبنانية الخاصة، تأسست 1999م، وتضم العديد من الكليات والمراكز العلمية المتخصصة، وتمنح شهادات علمية (دكتوراه، وماجستير، وبكالوريوس) في تخصصات مختلفة، ولها خمسة فروع في المحافظات اللبنانية كافة. وشملت عينة البحث أعضاء مجلس الجامعة ونواب

العمداء والمراكز العلمية ورؤساء بعض الأقسام العلمية ومديري العموم ومديري الإدارات والمختصين وذوي العلاقة بموضوع البحث في الجامعة. وتعدُّ هذه العينة ممثلة للمجتمع الإحصائي قيد البحث. وقد وزعت (50) استمارة استبيان، واستُعيدت (43) استمارة واستُبعدت (3) استمارات لعدم صلاحيتها. لذا فإن عدد الاستمارات التي جرى تحليلها (40) استمارة تمثل (80%) من الاستمارات الموزعة.

ثامناً: حدود البحث: يقتصر البحث على جامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا في لبنان والكلية والمراكز العلمية التابعة لها، للمدة الزمنية منذ بداية العام 2006 إلى نهاية العام 2010م.

تاسعاً: منهج البحث: اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، وتحديد العلاقة بين متغيرات البحث.

عاشراً: أدوات التحليل الإحصائي

جرى تحليل بيانات البحث باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for Social Sciences) للحصول على نتائج دقيقة. وقد استخدم الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لوصف متغيرات البحث، واستخدم معامل ارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر.

حادي عشر: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي لها علاقة بإدارة المعرفة

1. دراسة الشمري والدوري¹ (2004) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة وأهميته في عملية تعزيز وإدارة القرارات الإستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وقد اعتمدت 65 استبانة وزعت على عينة من مديري المنظمات الصناعية في بغداد، وتحليل إجابات الاستبانة إحصائياً تبين أن متخذي القرارات الإستراتيجية

¹ الشمري، إ. . الدوري، م. (2004) : إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

2. دراسة الرفاعي وياسين² (2004) بعنوان (دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي)، تناولت الدراسة حقل إدارة المعرفة ودورها في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في الأردن. وقد أخذت عينة من المصارف التي قامت بتنفيذ برامج ومشروعات إدارة المعرفة؛ وذلك من أجل تعرّف واقع هذه المشروعات ومعرفة آراء أفراد العينة من المديرين والعاملين بدور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة حُلّت العلاقة بين إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة في الصناعة المصرفية، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقد تبين وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في الأهمية النسبية لعوامل إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي من وجهة نظر أفراد العينة، كما تبين عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي إذا صُنّفوا على أساس الموقع الوظيفي (مديرون وموظفون).

3. دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا³ (2004) أجرت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا استقصاء وزعت فيه استبيانات على 1829 فرداً يعملون في مواقع إدارية في شركات يزيد عدد عاملها على 20 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات متعددة فيما يخص جوانب إدارة المعرفة واحتمالية نجاحها في منطقة الأسكوا، وتوصلت أيضاً إلى أن المبادرين إلى إدارة المعرفة في دول الأسكوا الأعضاء هم بصورة أساسية كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين العامين، يتبعهم مديرو الموارد البشرية، وقد توصلت إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة المعرفة تنظر إلى المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة ولديها إدارة

² الرفاعي، غ. ياسين، س. (2004): دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسية. (2004): منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.

ملتزمة بتقاسم المعرفة وتوليدها. أمّا المؤسسات التي ليس لديها أنظمة لإدارة المعرفة فإنها تفهم المعرفة على أنها من الممتلكات القيمة، وتقدر الحاجة إلى مستويات مناسبة من الأمان، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة هي القيمة العليا في إدارة المعرفة في دول الأسكوا، والميدان الرئيس الذي يحتاج إلى التحسين هو تحديد عمليات المعرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء في المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة المعرفة أفضل منه في المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الأنظمة.

4. دراسة با ، ليونا (Ba,Leona.2004)⁴ " إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية: وجهة نظر اجتماعية" أجريت في جامعة جورج واشنطن. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة المؤسسية، واستخدم نموذج أنظمة التعليم المؤسسية وإطار القيم التنافسية، ووضحت ثقافة المؤسسة من خلال أنواع ثقافية وفقاً للدراسة وقد وجد أن هناك ثقافات قوية، ومعتدلة، وضعيفة وتبين النتائج أن الثقافة الأعلى حصلت على أعلى درجة في المعرفة الإدارية والأداء.

5. دراسة راندال⁵ (Randall (2008) أجريت في جامعة فلوريدا - ميامي وكانت بعنوان "تحديد العمليات المعرفية: دراسة تكيف الفريق والآليات السلوكية والدافعية وعمليات القيادة" هدفت الدراسة إلى تحديد العمليات المعرفية، والسلوكية، والدافعية والحالات التي تعزز تكيف الفريق مع التغيرات غير المتوقعة والأحداث المفاجئة ومواصفات تركيبة الفريق وعمليات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العمليات. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن القدرة المعرفية للفريق والعمل على تحقيق الأهداف، والمشاركة الجماعية، فضلاً عن تعرف دور قائد الفريق، كانت جميعاً ترتبط بتشابه جودة النماذج العقلية لإستراتيجيات أعضاء الفريق (الحالات المعرفية الطارئة)، ومقدار التشراك في المعلومات بين أعضاء الفريق (العملية السلوكية). فالفرق ذات النماذج العقلية مرتفعة الجودة والمتشابهة والمتشاركة في مستويات معلوماتية أعلى وجد بأنهم يمتلكون قدرة أكبر على التصرف والتكيف مع التغيرات المحيطة، وأن لديهم مستويات أكبر لصنع القرار بفعالية.

⁴ Ba, Leona (2004). **Knowledge management and Organizational Culture: A social action perspective**. A dissertation, The George Washington university.

⁵ Randall, Kenneth. R (2008). **Adaption In Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, And Motivational Mechanisms**. A dissertation, Florida International University Miami, Florida, USA .

6. دراسة عبدالحافظ⁶ (2008) بعنوان "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم – العمليات – النواتج" هدفت الدراسة إلى تعرّف مفهوم إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي وعملياته ونواتجه، والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، كما هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع وتحليل البيانات والمعلومات التي تمكن من تحقيق أهداف الدراسة. أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البيئية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العمليات الدينامية لإدارة المعرفة، كتشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها، ثم توزيعها وتطبيقها. كما كشفت الدراسة عن أن هناك كثيراً من النواتج التي حققتها الجامعة المعاصرة من إدارتها للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية، وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي، وتحقيق قيمة مضافة عالية، وانتهت الدراسة إلى وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها الجامعة المعاصرة للاستفادة من إدارة المعرفة، كدعم دور البحث العلمي في توليد المعرفة ونشرها، والتوسع في تخصصات علوم المعلومات والمكتبات، وممارسة التعلم التنظيمي.

ثانياً: الدراسات التي لها علاقة بالتطوير التنظيمي

1. دراسة الحربي⁷ (1417هـ) بعنوان " التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة الأداء في المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة". اشتملت الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني ميداني، ركز الجانب النظري فيها على مفهوم التطوير التنظيمي وماهيته وأهدافه ومناهجه والمجالات التي ينصب عليها، والمحددات التي يتوقف على مدى إيجابيتها نجاحه والقوى البشرية ودورها في إحداثه والمداخل التي يقدمها كأساليب فعالة لحل المشكلات التي تعترض المنظمات، والمراحل التي يمر بها إدخاله إلى المنظمة، والأداء كهدف نهائي له، أمّا الجانب الميداني فقد استهدف منه الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة مدينة جدة وتعوق أداءها لمهامها بكفاءة، ومحاولة معرفة ماقد يحققه التطوير التنظيمي لجمع المعلومات المطلوبة. كما انتهت الدراسة بمجموعة من

⁶ عبدالحافظ، ثروت، (2008)، دراسة بعنوان " أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم – العمليات – النواتج"، جامعة الأزهر، القاهرة.

⁷ الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، " التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

التوصيات لدعم المميزات الناتجة من تطبيق التطوير التنظيمي وتحقيقها بما يتيح للأمانة تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الكفاءة، وذلك من خلال تصميم نموذجي لمباني الأمانة وفق أحدث التصميمات العالمية في مجال مباني البلديات، ودراسة الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر والعمل على تطويره وتحديثه، إلى جانب إنشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب موظفي الأمانة من العاملين على بند الأجور وتطويرهم، ومنح الراغبين منهم إجازات دراسية مدفوعة الراتب لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

2. دراسة الراجحي⁸ (1424هـ) بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض" التي كانت هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، ومعرفة مدى رضا العاملين الوظيفي في إدارة جوازات منطقة نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، ومعرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في إدارتهم، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض ورضاهم الوظيفي.

3. دراسة آل حسن⁹ بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة. وقد توصلت البحث إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم التالية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل. أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

4. دراسة أبو بكر وحيدر¹⁰ (2000)، بعنوان "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، تكونت عينة الدراسة من 200 مفردة وكان الهدف من الدراسة هو التعرف

⁸ الراجحي، هاني ناصر محمد، 1424هـ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

⁹ آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

¹⁰ أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي (2000م)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة.

ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، وتعرف مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب فشل بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي. وقد توصل الباحثان إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وعدم افتتاع الأفراد وتحمسهم لعملية التطوير التنظيمي، وأخيراً عدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

5. دراسة العذيق¹¹ (1998) بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على الأجهزة الحكومية" طُبِّقَتْ على إمارة المنطقة الشرقية على عينة عدد 120 مفردة، وكانت أهداف الدراسة هي معرفة المعوقات التي تواجه القيادات العليا في الإمارة والتي تحول دون تطبيق برنامج التطوير التنظيمي، ومعرفة معوقات التطوير التنظيمي التي تحول دون أداء موظفي الإمارة لواجباتهم الوظيفية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والتطوير التنظيمي يلاحظ ما يأتي:

1. عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي معاً وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
2. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، من خلال القيم المكونة لها، والدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي من خلال خياراته وأبعاده.
3. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة المعرفة وموضوع التطوير الوظيفي. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة. كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

¹¹ العذيق، حسن (1998م)، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

أهم ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تعدّ هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول أثر وطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، في إحدى المؤسسات التعليمية باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة للمجال نفسه. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي؛ إذ ستحاول الربط بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي. لهذا تعدّ من الدراسات النادرة في هذا المجال، فقد كانت الدراسة الوحيدة -حسب علم الباحث- التي ستربط بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي لدى جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

المبحث الأول: "إدارة المعرفة وتقانتها"

مفهوم "إدارة المعرفة وتقانتها"

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة وكصدر للدخل ومجال للقوى العاملة، لا بدّ أن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح، فإدارة المعرفة تُعرّف بأنها العمليات التي تساعد الدول في توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وهي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والجماعي¹². يرى Malhorta¹³ (1998) أن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرة المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق التداوية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري. وتعرف مؤسسة KPMG¹⁴ وهي مؤسسة استشارات شهيرة - إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها. ويؤكد¹⁵ Sveiby أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من النشاطات والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة، وهذان المساران هما: المسار

¹² Swanstrom , Edward , (2002), "Economic - based knowledge Management" www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf.

¹³ Malhorta, Y. (1998), "Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line". Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm> visited on May14, 2004).

¹⁴ KPMG Management Consulting (1999), "Knowledge Management : Research Report 2000, London: KPMG web site.

¹⁵ Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, *Managing Knowledge* (London: Bloomsbury, 2001), P 67.

الأول: هو مسار المعلومات Information Track : وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة بوصفها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات. المسار الثاني: هو مسار الأشخاص People Track: وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعاً ما. وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي عملية نظامية للحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها وغربلتها وتحديثها وتقديمها بصورة تؤدي إلى تطوير فهم العاملين وإدراكهم في مجالات اهتمام محددة، وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عاملها. وتركز النشاطات الخاصة بإدارة المعرفة على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متعددة مثل التعلم الديناميكي ومعالجة المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة. إن إدارة المعرفة تعمل بصورة متزامنة مع ممارسات التعلم التنظيمي وتطبيقاته، وهما يساهمان في خلق القيمة وتطوير مخرجات المنظمة وتحسينها.

والتقانة (Technology) من المصطلحات التي تعددت مفاهيمها واختلفت تصنيفاتها وفقاً لتعدد المشارب الفكرية للباحثين الذين تطرقوا لها، وتعدد الأغراض التي استخدم فيها هذا المصطلح أيضاً. فيعدها بعضهم¹⁶ الفن والعلم الذي يستخدم في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها. ويرى بعضهم الآخر¹⁷ أنها الوسائل والتقنيات والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات. في حين يشير آخرون¹⁸ إلى التقانة بجمع المهارات والمعارف والقابليات والأساليب والموارد والمكانن والحواسيب وباقي المعدات والأدوات التي يستعملها الأفراد لتحويل المواد إلى سلع ذات قيمة وخدمات. فهنا نجد أن التقانة تتمثل في أشياء غير ملموسة كالمهارات والمعارف والقابليات، وأشياء أخرى ملموسة كالحواسيب والمكانن والمعدات، كما نجد أن التقانة تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.

أما إدارة المعرفة فتعدُّ حقلاً من الحقول الحديثة نسبياً، ولاسيما المستوى التطبيقي. إذ لم يتم الاعتراف بها إلا في السنوات القليلة الماضية، وذلك بعد أن وضع بعض المقاييس لها وتنمى الوعي بالفوائد المحققة من تطبيقها. ولعل الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات التي قادت إلى

¹⁶ Hodge; B., & Anthony; W. (1991), "Organization Theory: Strategic Approach", 4th/ ed., Boston, p: 395.

¹⁷ Daft; R. (2001), "Organization Theory and Design", 7th/ed., Publishing Co., Inc, p: 240.

¹⁸ Jones; G. (1993), "Organizational Theory", 2nd/ed., Longman Publishing Co., Inc., p: 348.

ثورة معلوماتية أبهرت المستخدمين، تعدُّ إحدى الطرائق التي حفزت نشوء إدارة المعرفة، فلم يكن التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات المتعلقة بهدف أو مشروع معين، بل كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة لهدف معين، والطريقة الأخرى هي القدرة المتزايدة لتقانة المعلومات والاتصالات التي ساعدت في تخزين معلومات أكثر، واسترجاعها، ومعالجتها بعدد من الطرائق المحببة للمستخدم.

أهمية إدارة المعرفة: تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي¹⁹: (أ) تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، (ب) زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة، (ج) تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، (د) تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، (هـ) تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، (و) تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها، (ز) أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، (ح) تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة، (ط) إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة، (ي) دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

أنواع المعرفة: أجمع معظم الباحثين على وجود نوعين من المعرفة هما: (1) المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع²⁰. وهي أيضاً المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير

¹⁹ المركز اللبناني للدراسات، اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، بحث مقدم إلى منتدى الحكم المحلي للدول العربية، نوفمبر 2003، ص 24.

²⁰ Balogun J. and Hailey, V.P. (2004): *Exploring Strategic Change*, Harlow, England, Prentice Halx.

عنها بسهولة فضلاً عن أنها معرفة شخصية، يصعب تشكيلها، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخرين بها. وتتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر، والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة واستراتيجيات والتفكير). ويشير (Cokaes) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية Cognitive مهمة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة²¹. (2) المعرفة المعلنة: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمربيات ومواصفات المنتج، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة²². ويرى Wiig²³ أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرامجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها.

وفي هذا السياق، يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "المصطلح الذي يعبر عن قدرة فريق المعرفة في المنظمة على استخدام " إدارة المعرفة وتقاتتها" للقيام بعملية توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق التفوق والريادة". فهذا التعريف يحدد هدفاً أسمى لإدارة المعرفة، هو تمكين المنظمة من الإمساك بنصايف التفوق في نشاطاتها المختلفة وتحقيق الريادة في السوق، كما يحدد عناصر أساسية ثلاثة لإدارة المعرفة هي: عمليات إدارة المعرفة التي تشمل توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها، وتقاتة إدارة المعرفة التي تشمل الوسائل التقانية المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة للقيام بعمليات إدارة المعرفة، وفريق المعرفة الذي يشكل الجانب البشري الممثل للمعرفة الضمنية، ويشمل صناع المعرفة ومديريها وإدارة معرفة الزبائن.

²¹ Coakes, Elane (ed.) (2003): **Knowledge Management Current Issues and Challenges**, U.S.A. Group publishing.

²² Nonaka. Ikujiro & Takeuchi, Hiroataka (2004): **Hitotosubashi on knowledge Management Singasore**, john Wiley & Sons (Asia) pte, hd.

²³ Wiig; K. (2003), "**Knowledge Management Foundations: Thinking**", Arlington: Schema Press, p: 207.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول: إن التطبيقات في مجال التقانة عامة، وتقانة المعلومات خاصة أسهمت إسهاماً كبيراً في تبلور مفهوم إدارة المعرفة وتطوره من جهة، وأضحت ركيزة أساسية وعنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة، وجزءاً لا يتجزأ منها من جهة أخرى، وهو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح "تقانة إدارة المعرفة" لتمييزه من تقانة المعلومات الأخرى. فتقانة إدارة المعرفة هي المرحلة الأخيرة من التطور التقني والمؤهلة للتعامل مع المعرفة، وهي تمثل الوسائل المتقدمة التي يستخدمها فريق المعرفة لتسهيل عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في نظم المنظمة وهيكلها ونشاطاتها المختلفة، لتحقيق الهدف من امتلاك مثل هذه التقانات.

أنواع تقانة إدارة المعرفة: يمكن إطلاق مصطلح (تقانة إدارة المعرفة) على أبرز التطورات في تقانة المعلومات والاتصالات، التي أسهمت بشكل فعلي في نشوء إدارة المعرفة وتطورها، والتي جعلت من التقانة عنصراً مهماً ومكوناً رئيساً من مكونات إدارة المعرفة. ومن هذه التقانات:

1. نظم العمل المعرفية Knowledge Work Systems: نظم العمل المعرفية هي مجموعة من النظم تعمل على توليد المعلومات والمعرفة الجديدة وتوفير أدوات سريعة ومنخفضة التكلفة للحصول على المعارف وإدارتها بصورة أفضل في المنظمات المختلفة. وتتضمن تطبيقات العمل المعرفية: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD)*، نظم الواقع الافتراضي، ومحطات عمل الاستثمار²⁴.

2. نظم أتمتة المكتب Automation Office Systems: تستخدم هذه النظم لأتمتة المهام الإدارية في كل متكامل، وهذه النظم تتمثل في الآتي²⁵: (أ) البريد الإلكتروني Electronic Mail، (ب) الاسترجاع الآلي للمعلومات Information Retrieval، (ج) معالجة الكلمات Words Processing، (د) المؤتمرات البعيدة Teleconferencing.

3. نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة Knowledge-Based Decision Support Systems: هناك العديد من نظم دعم القرارات (DSS)* التي تساعد المديرين على التخطيط الأفضل لموارد المشروع، ولكن تعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المستندة إلى البيانات أو المعلومات. فنظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة تمكن المدير من

* CAD: Computer Aided Design

²⁴ Laudon; K. & Laudon; J. (2001), "Management Information systems", 4thed., Prentice Hall, Inc., New York, p: 364-365.

²⁵ نجم؛ نجم عيود (2001)، "إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الجزء الثاني، مركز البحوث، الرياض، ص: 799.

* (DSS): Decision Support Systems

اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيداً. فمن بين المجالات التي تدعمها هذه النظم الآتي²⁶:
 (أ) دعم خطوات عملية اتخاذ القرارات غير المحددة رياضياً، مثل اختيار مدخلات البيانات المناسبة التي تتطلب الخبرة فضلاً عن التقويم، (ب) دعم عملية بناء النماذج وتخزينها وإدارتها في نظم دعم القرارات متعددة النماذج، (ج) دعم عملية التحليل في حالة عدم التأكد التي تعدُّ إحدى صفات بيئة الأعمال الحالية، (د) دعم عمل المستخدم، الذي يؤدي دوراً رئيساً في تنفيذ (DSS).

4. نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Systems: الذكاء الاصطناعي (AI) هو جهد لتطوير نظم مستندة إلى الحاسوب تقوم بسلوك مشابه للإنسان، ومثل هذه النظم تكون قادرة على تعلم اللغات الطبيعية والقيام بمهام مادية متناسقة ومحاكاة الخبرات البشرية، كما أنها تحاكي التفكير والمبادرة وغيرها من الصفات المتعلقة بالإنسان ولكنها لا تملك ذكاء الإنسان. وتعدُّ هذه النظم مفيدة جداً للمنظمات للأسباب الآتية²⁷: (أ) الاستفادة من الخبرات التي يمكن أن تفقدها المنظمة بسبب التقاعد أو ترك العمل أو وفاة الخبراء، (ب) تخزين المعلومات بصورة فعالة لتوليد قاعدة معرفية يمكن استخدامها من قبل كثير من العاملين أو تعلم العاملين منها، (ج) إيجاد أساليب العمل التي لا تخضع للمشاعر الإنسانية (كالخوف والقلق...) باستخدام الآلات الذكية.

المبحث الثاني: "التطوير التنظيمي"

مفهوم "التطوير التنظيمي" ودواعيه: بدأ استخدام التطوير التنظيمي في هياكل المنظمات الخاصة والحكومية وبنائها منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التطوير التنظيمي مستمراً في شيوخه حتى الآن لضرورته، فقد جاء نتيجة رد فعل لحركة "الإدارة العلمية"، ممّا دعا المنظرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل؛ إذ ليس للجانب الوجداني أهمية ما لم يكن لذلك أثر في تفعيل الأداء، وتحقيق الاتفاق بين العاملين حيث يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الفعال بينهم لصالح العمل، وهذا هو لب أهداف التطوير التنظيمي. ومع أن تطوير المؤسسات التربوية قد تأثر تأثراً كبيراً بنموذج التطوير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، إلا أن كثيراً من نماذج التطوير التنظيمي المطبقة في الجامعة لا تزال تتأثر بالنموذج الصناعي في التطوير التنظيمي نتيجة لسبب أو آخر، غير أن هناك ثلاثة اختلافات جوهرية بين المؤسسة التعليمية الجامعية وبين المنظمة الصناعية وهي: (أ)

²⁶ Turban; E. & Aronson; J. (1998), "Decision Support Systems and Intelligent Systems", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, p: 214-215.

²⁷ Laudon; K. & Laudon; J. (2001), "Management Information systems", 4th/ed., Prentice Hall, Inc., New York, p: 370-371.

اختلاف طبيعة الأهداف التربوية، (ب) اختلاف نوعية الهرمية الإدارية في المؤسسة التعليمية عنها في المؤسسة الصناعية، (ج) وكذلك تنوع التخصصات العلمية في المؤسسة التعليمية، ثم (د) تأثر المؤسسة التعليمية بالضغط قصيرة المدى والضغط طويلة المدى السياسية والاجتماعية والاقتصادية²⁸. وبمقارنة المنظمة التعليمية بالمنظمة الصناعية، فإن الأولى تخضع لكثير من الضغوط الاجتماعية، في حين تخضع الثانية لكثير من الضغوط المؤسسية والتنافسية، والضغط الاجتماعية قد تعرقل رياح التغيير؛ وهو أحد أهم أبعاد التطوير التنظيمي للمنظمة الصناعية. ويرى بعضهم أن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجوانبه جميعها وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي²⁹.

ينبغي قبل أن نشرع نوضح مفهوم الخيارات الإستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك، معالجة لنواحي الجدل المثارة بخصوصه، ولاسيما علاقته بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين، وما يسمى بالتطوير الإداري أيضاً. ففيما يخص مفهوم "التطوير التنظيمي"، فإن من التعريفات التي ما زالت سائدة للتطوير التنظيمي أنه "مجموعة متنوعة جداً من الممارسات التي تتعلق بزيادة كفاءة العمل - الإدارة - والتنظيم³⁰. ويرى بعض علماء التربية أن التطوير التنظيمي في المدارس والكليات هو جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت، بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية بشكل مباشر، وفي العمليات والأنماط مستخدماً مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهدافه تحسين حالة الأفراد وإصلاح العمل والأداء التنظيمي³¹. وقد عدّه والطجم³² وأحمد³³

²⁸ Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., *The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges*, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, pp.9-19.

²⁹ شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996، ص 312، 313.

³⁰ Minnesota Organization Development Network : Internet Paper, http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html, 2000, p.3.

³¹ Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., *The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges*, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994, p.5.

³² الطجم، عبدالله، (2000)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص 104.

³³ أحمد، أحمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ص 13.

جهداً مخططاً له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي، في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية، وتجنب أية مقاومة للتغيير قد تصادفها، وماهر³⁴ الذي عدّه بوصفه الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة أو بعضها، بما يؤدي إلى رفع فاعليتها وتحسينه.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم " التطوير التنظيمي " من وجهات النظر المختلفة يمكن توضيح سماته فيما يأتي : (أ) أهداف " التطوير التنظيمي " : يهدف إلى تطوير الأفراد، وتحقيق التماسك فيما بينهم، وتطوير البنى التنظيمية، واستراتيجيات المنظمة وعملياتها، ومن ثم تحسين فعالية المنظمة، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، (ب) مدى " التطوير التنظيمي " : مستمر، ويعتري النظام بأكمله، أو وحدة كاملة في المنظمة، (ج) مصادر " التطوير التنظيمي " : تتبع منه ويقوم على نظريات وبحوث وتقنيات العلوم السلوكية، (د) عمليات " التطوير التنظيمي " : مخططة، تنطلق من تشخيص دقيق للمشكلات، وعملياته مشبعة بالقيم، تعتمد على بحوث الفعل وتعتمد على التكنولوجيا، ويعاون في إحداثها خبراء متخصصون، وتدار وتدعم من الإدارة العليا، (هـ) نتائج " التطوير التنظيمي " : تظهر بعد وقت طويل.

مجالات " التطوير التنظيمي " : انطلاقاً مما سبق فإن مجالات " التطوير التنظيمي " تتضمن ثلاثة أبعاد هي: (أ) الأفراد: الأفراد هم أهم عناصر " التطوير التنظيمي "؛ لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك مع روح العصر ومتغيرات الحياة³⁵. وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى أن البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة. ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد: أن يكون لدى أكثرهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات

³⁴ ماهر، أحمد، (2007)، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 17.

³⁵ ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، 1993، ص ص 456، 457.

للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف. (ب) جماعات العمل: جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أم مؤقتة ينتهي عملها بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الإيجابي فيما بينها، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم الجماعة ومعاييرها، وتطوير أهدافها وطرائق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها³⁶. ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية³⁷. (ج) التنظيم نفسه: ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى "التطوير التنظيمي" إلى تحسين النشاطات ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتفتية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي Organizational Climate السائد في المنظمة الذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة، أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير في دوافعهم وسلوكهم³⁸. ويتضمن المناخ التنظيمي ما يأتي³⁹: (أ) مقدار العمل الجماعي ونوعه والتعاون داخل المنظمة، (ب) درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم - فاعلية الاتصالات، (ج) مدى تشجيع التخطيط والابتكار، (د) طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي - مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات، (هـ) المدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة. وعندما ننظر إلى " التطوير التنظيمي" بمنطق النظم بوصفه منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكل البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها، وعمليات تتضمن

³⁶ أحمد إبراهيم أحمد : التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، 1999، ص ص 12، 13.

³⁷ Organizational Development in Education: Internet Paper, <http://www.toolpack.com/education.html>, Organizational Culture, 2000.

³⁸ هاني عبدالرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية - مفاهيم... وأفاق، عمان، دار وائل، 1999، ص 140.

³⁹ أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1994، ص 295.

التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج، ومخرجات تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداءات المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب فيه⁴⁰.

مراحل "التطوير التنظيمي": نتفق مع من يرى أن "التطوير التنظيمي" يمر بثلاث مراحل رئيسية هي⁴¹:

1. مرحلة الاستثارة والجذب: في تلك المرحلة يُثارُ ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير؛ من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.

2. مرحلة التغيير: تُطوّر الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم أيضاً؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك تساعد في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات التغيير ووسائله، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

3. مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والميزات التي حُققت من "التطوير التنظيمي"، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

أمّا فيما يخص دواعي هذا التطوير، فيمكن القول اعتماداً على المفهوم الإجرائي المشار إليه، بوصفها تتحدد بالإفادة من برامجه، التي يجب أن تشمل نواحي المنظمة كلّها على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وصولاً للوضع الذي يتيح لها التفوق على المنافسين، وقيادة السوق. ويعزى تأكيد المجالات كلّها لما مفاده: إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهّن باتجاهاته، ومن ثمّ يفترض كما يظن الباحثون على المنظمات تحقيقاً لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة، بدءاً بالأهداف وانتهاءً بمختلف

⁴⁰ شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996، ص

ص 314 : 316

⁴¹ أحمد إبراهيم أحمد : التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي، 1999، ص 17.

التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف، بغض النظر عن المجال الذي تزاوّل فيه. واعتماداً على ذلك.... يتفق الباحثون مع وجهة نظر العدلي في هذا المجال، التي يعرضها الشكل (1)



الشكل (1) محاور " التطوير التنظيمي "42

لكنهم يضيفون إليها بعد المعرفة، بوصفه البعد الأكثر أهمية، ولاسيما هذا الظرف الذي يشهد ما يسمى بثورة المعلومات، بدليل تأكيد الكتاب ومنهم نجم⁴³ والعلي⁴⁴ وحسن⁴⁵ له أيضاً، بوصفه بات يمثل وسيلة المنظمة ليس في الحصول على الموارد فقط، وإنما في كيفية استغلالها بما يحقق تفوقها على المنافسين أيضاً. فضلا عن ذلك إن تأثيرات هذه المعرفة باتت على نحو لا تقف حدوده عند التأثير المباشر من خلال إسهامات المفكرين في مجال اختصاص المنظمة فقط، وإنما تمتد لتصبح ذات تأثيرات غير مباشرة من خلال عوامل البيئة المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ونحوها، خاصة في ظل بعدها العالمي. وانطلاقاً من ذلك يبدو السعي نحو توظيف المعرفة من خلال التطوير بوصفه المدخل الذي لا بد منه تحقيقاً ووصولاً إلى الحالة التي تجعل المنظمات متكيفة مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وبذلك تتحقق أهداف التطوير.

⁴² العدلي، ناصر، (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية. ص 594.

⁴³ نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 24.

⁴⁴ العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 26.

⁴⁵ حسن، عجلان، حسين، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 15.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

أولاً: خصائص عينة البحث: يمكن توضيح بعض الخصائص الشخصية للأفراد عينة البحث كما يأتي:

1. حسب العمر: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب العمر كما في الجدول (1) الآتي:

جدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب العمر

يلاحظ من الجدول (1) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث تصل أعمارهم إلى 40 سنة فأكثر بنسبة تعادل (90%)، وأن نحو (64%) من هذه النسبة تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر. في حين لا تتجاوز نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة (10%) من إجمالي أفراد العينة. وهذا يدل على أن الكفاءات الإدارية الناضجة تتربع على المناصب القيادية في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان.

2. حسب المؤهل العلمي: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب المؤهل العلمي كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2) توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (2) أن جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان تعتمد على كفاءات إدارية من حملة الشهادات الجامعية العليا بنسبة تصل إلى (95%) من إجمالي أفراد العينة. وأن ما يقرب من (87%) من هذه النسبة هم من حملة درجة الدكتوراه؛ وهذا يفسر النجاح الإداري والأكاديمي للجامعة في تأدية رسالتها في المجتمع، وجعلها تحتل مكانة جيدة على الصعيد الداخلي والخارجي في مدة قصيرة بالقياس إلى تاريخ تأسيسها.

3. حسب سنوات الخبرة: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب سنوات الخبرة كما في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10- أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	0	1	11	28	40
النسبة %	0	2.5%	27.5%	70%	100%

يبين الجدول (3) أن ما يقرب من (98%) من الأفراد (عينة البحث) تصل خبرتهم في العمل إلى 10 سنوات فأكثر، وأن ما يقرب من (72%) منهم تصل خبرتهم في العمل إلى 15 سنة فأكثر. في حين تنخفض نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم في العمل عن 10 سنوات حيث لا تصل إلى (3%) من إجمالي أفراد العينة. ويلاحظ أن جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان تعتمد في مناصبها القيادية العليا على كفاءات بشرية تمتلك خبرات متراكمة في العمل، وهذا تفسير آخر للنجاحات المستمرة التي تحقّقها الجامعة.

4. حسب المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب المستوى الوظيفي كما في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	عضو مجلس جامعة	نائب عميد/ نائب مدير مركز	رئيس قسم علمي	مدير عام	مدير إدارة	أخرى	المجموع
التكرار	14	11	5	5	2	3	40
النسبة %	35%	27.5%	12.5%	12.5%	5%	7.5%	100%

يتضح من الجدول (4) أن أكثر من ثلث الأفراد عينة البحث (35%) هم أعضاء في مجلس الجامعة، يليهم نواب العمداء في كليات الجامعة ونواب المراكز العلمية التابعة للجامعة بنسبة (27.5%)، في حين تعادل نسبة كل من رؤساء الأقسام العلمية ومديري العموم في الجامعة (12.5%) من إجمالي أفراد عينة البحث، ومثل هذه النسبة يشكلها مديرو الإدارات المختصون وأصحاب العلاقة بموضوع البحث.

ثانياً: عرض النتائج: جرى تفريغ البيانات المجمعة من عينة البحث وتحليلها باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for Social Sciences) للحصول على نتائج دقيقة. واستخدم الباحث أساليب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعرض نتائج البحث وهي كما يأتي:

1. متغير " إدارة المعرفة وتقانتها": تُوصفُ إجابات أفراد العينة حول فقرات " إدارة المعرفة وتقانتها" (المتغير المستقل) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما في الجدول (5) الآتي:

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول فقرات " إدارة المعرفة وتقانتها"

يتضح من الجدول (5) أن هناك اتفاقاً في اتجاهات أفراد العينة على تشجيع النظام الإداري في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان على استيعاب التطورات الحديثة في التقانة، واستعمال برامج رقمية حديثة لتطوير نشاطاتها، وهذا ما يستدل عليه من الوسطين الحسابيين للفقرتين الثانية والثالثة عشرة إذ بلغا نحو (4.233) و(4.108) على التوالي، وبانحراف معياري (0.9587) و(0.9883)، ومعامل اختلاف (35.095) و (36.467) على التوالي. تليهما الفقرتان الحادية عشرة والأولى بوسطين حسابيين بلغا (3.957) و(3.893) على التوالي، وبانحراف معياري (0.7656) و(0.8654)، ومعامل اختلاف (38.478) و(37.524) على التوالي أيضاً. وهذا يعني أن هناك تقارباً بين آراء أفراد عينة البحث، ويثبت التحليل الإحصائي السابق أن العينة متجانسة ولا تعاني من انحرافات إحصائية أو تشوهات ذات ثقيلات تؤدي إلى انحراف المتوسطات في العينة. من جهة أخرى، يبين الجدول (5) أعلاه أن هناك قصوراً في استعمال شبكات المعلومات الخارجية والداخلية،

وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد، واستخدام الأنظمة المؤتمتة للمكاتب عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في الجامعة. وهذا ما تدلُّ عليه المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة البحث حول الفقرات السادسة والتاسعة والعاشرية والخامسة التي تقل جميعها عن الوسط الحسابي النظري (3.000)، وتصل إلى (2.241) و(2.764) و(2.839) و(2.891) لتلك الفقرات على التوالي، وبانحراف معياري (0.7513) و(0.9587) و(0.7398) و(0.9549)، ومعامل اختلاف (36.642) و(31.107) و(39.443) و(34.688) على التوالي أيضاً.

2. متغير " التطوير التنظيمي": توصفُ إجابات أفراد العينة عن فقرات " التطوير التنظيمي" (المتغير المعتمد) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما في الجدول (6) الآتي:
جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة حول فقرات " التطوير التنظيمي"

يتضح من الجدول (6) أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات " التطوير التنظيمي" جميعها إيجابية عدا الفقرة الأخيرة. وذلك لأن الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبيان الأخرى في هذا المتغير يفوق الوسط الحسابي النظري (3.000). وتشكل الفقرات الثانية عشرة والتاسعة والسادسة المراكز الثلاثة الأولى على التوالي من حيث حصولها على أعلى أوساط حسابية. حيث تصل تلك الأوساط الحسابية لتلك الفقرات إلى (4.357) و(4.315) و(4.266) على التوالي، بانحراف معياري

(0.5631) و(0.9243) و(0.8197)، ومعامل اختلاف (41.867) و(37.614) و(36.569) على التوالي أيضاً. وهذا يعني أن اتجاهات أفراد عينة البحث تشير إلى الاتفاق على توافر تلك الفقرات، ممّا يدلّ على أن الثقافة التنظيمية لجامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان أصبحت أكثر تكيفاً واستجابة وانفتاحاً على التطورات العلمية المختلفة، وتغيّر فيها السلوك الفردي والمنظمي نتيجة للمعارف الجديدة المكتسبة، وأصبح العاملون فيها أكثر قدرة على إدراك أساليب العمل وطرائقه التي تحقق أهداف المؤسسة بشكل منهجي خلال مدة البحث من عام 2006م إلى عام 2010م. من جهة أخرى، تشكل الفقرة الرابعة عشرة المركز الأخير من فقرات " التطوير التنظيمي" بوسط حسابي يقل عن الوسط النظري ويصل إلى (2.809)، وانحراف معياري (0.5513) ومعامل اختلاف (34.662)، تليها الفقرتان الثالثة عشرة والثالثة بوسطين حسابيين يقربان من الوسط النظري بلغا (3.011) و(3.024) على التوالي، وبلغ الانحراف المعياري لكل منهما (0.6994) و(0.5891) ومعامل الاختلاف (38.164) و(48.891) على التوالي أيضاً. ممّا يدلّ على أن الفقرات الثانية عشرة والسادسة والتاسعة تشكل مركز ثقل للعينة جميعها وتتجمع باقي العينة حول هذه المراكز الثلاثة. ولما كانت هذه الفقرات تتعلق بمدى قدرة الجامعة على تطوير اللوائح والأنظمة لما فيه مصلحة الجامعة والعاملين فضلاً عن زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين على اختلاف مستوياتهم، استنتجنا من العينة السابقة اهتمام الجامعة بالفقرات السابقة في التطوير التنظيمي.

ثالثاً: اختبار الفرضيات: تُختبَرُ الفرضيات كما يأتي:

1. اختبار الفرضية الأولى (فرضية العلاقة): نصت هذه الفرضية على: "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عكسية بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و" التطوير التنظيمي". ($\mu < R < -0.5$) (Ho:- $\mu < R < -0.5$). ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) وكانت النتيجة كما يأتي:

جدول (7) معامل ارتباط سبيرمان بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي"

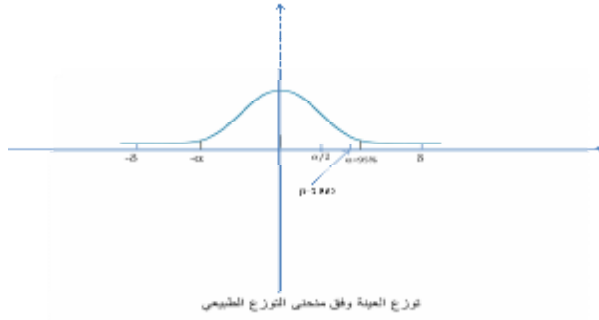
يتبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباط طردي بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي" بلغت قيمة معاملها (72.3%) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، وبناءً على ذلك تُرفضُ الفرضية الأصلية التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عكسية بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي". والقبول بالفرضية البديلة التي تدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي".

2. اختبار الفرضية الثانية (فرضية الأثر): نصت هذه الفرضية على: "هناك علاقة أثر دالة إحصائياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق " التطوير التنظيمي" وبصورة شديدة". ($H_0: \mu < \beta < \alpha/2$). ولاختبار هذه الفرضية وتحديد أثر " إدارة المعرفة وتقانتها" (المتغير المستقل) في تحقيق " التطوير التنظيمي" (المتغير المعتمد)، استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وكانت النتيجة كما يأتي:

جدول (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري البحث

الارتباط	الدلالة Sig.	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	المتغير المستقل
0.862	0.041	7.252	7.628	0.588	0.639	إدارة المعرفة وتقانتها**
رفض فرضية العدم.						النتيجة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (كما في الجدول (8)) وجود علاقة أثر معنوية وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل " إدارة المعرفة وتقانتها" في المتغير المعتمد " التطوير التنظيمي"، وبلغت مساهمته (58.8%) وبمعامل (0.639)، وهذا النموذج مقبول إحصائياً بدرجة ثقة تزيد على (95%) (لأن قيمة F المحسوبة (7.628) أكبر من قيمة F الجدولية (7.252)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)، وبناءً على ذلك تُرفضُ الفرضية الثانية العكسية (فرضية العدم) التي نصت على عدم وجود علاقة أثر دالة إحصائياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق " التطوير التنظيمي". والقبول بالفرضية البديلة التي تدلُّ على وجود علاقة أثر دالة إحصائياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق " التطوير التنظيمي"، ولكن هذه العلاقة ليست ذات ارتباط خطي شديد؛ وذلك لأن قيمة معامل الارتباط أكبر من قيمة نصف مجال الثقة الخاص بالعينة، كما يوضح الشكل (2) الآتي: توزيع العينة وفق منحني التوزيع الطبيعي.



(μ - المتوسط الحسابي لعينة احصائية، δ - الانحراف المعياري لعينة احصائية، α - مجال الثقة في العينة الاحصائية)

النتائج والتوصيات

- أولاً : النتائج: في ضوء الدراسة النظرية والعملية توصل الباحث إلى الاستنتاجات والنتائج الآتية:
1. ما يزال مفهوم إدارة المعرفة وتقانتها ولاسيما الكتابات العربية محصوراً في إطاره التقليدي، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب.
 2. ما يزال مفهوم التطوير التنظيمي، الذي يبدو بوصفه ما يزال يعاني من نواحي الترادف في استخدامه مع مفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين من جهة، ومع ما يسمى بالتطوير الإداري من جهة أخرى.
 3. ثبوت توافر أكثر من خيار تطبيقي يمكن اعتماده لأغراض التطوير التنظيمي، ولعل منها -في الحد الأدنى- إدارة المعرفة وتقانتها حسب الدراسة.
 4. هناك قصور في استعمال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد، والاستعانة بنظم أتمتة المكتب عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في الجامعة.
 5. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أنّ هناك علاقة ارتباط طردي بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي" بلغت قيمة معاملها (72.3%) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (5%)، وبناءً على ذلك تُرفضُ الفرضية الأصلية التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية

عكسية بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي". والقبول بالفرضية البديلة التي تدلُّ على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية طردية بين " إدارة المعرفة وتقانتها" و " التطوير التنظيمي".

6. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ هناك علاقة أثر معنوية وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل " إدارة المعرفة وتقانتها" في المتغير المعتمد "التطوير التنظيمي"، وبلغت مساهمته (58.8%) وبمعامل (0.639). وبناءً على ذلك تُرفضُ الفرضية الثانية العكسية (فرضية العدم) التي نصت على عدم وجود علاقة أثر دالة إحصائية لـ "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي". والقبول بالفرضية البديلة التي تدلُّ على وجود علاقة أثر دالة إحصائية لـ "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق " التطوير التنظيمي".

ثانياً: التوصيات: في ضوء ما تقدم من نتائج يوصي الباحث قيادة جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان بالآتي:

1. ضرورة إيلاء الإدارة العليا في المؤسسة المبحوثة لموضوع إدارة المعرفة وتقانتها الاهتمام المناسب، لأهميته في توفير الأجواء التي تفيد في مساعدة مؤسستها على التكيف مع حالة التغيير البيئي بغض النظر عن مستوى هذا التغيير على نحو أكثر فاعلية.
2. ولكي يأخذ هذا الاهتمام مداه المطلوب يقترح الباحث على هذه الإدارة ضرورة التنسيق مع الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى، لغرض تنظيم برامج تدريبية للعاملين في هذه المنظمة، ولاسيما المتوقع إشراكهم في برامج التطوير المستقبلية لمنظمتهم.
3. ضرورة سعي إدارة المؤسسة المبحوثة نحو الاطلاع على تجارب المؤسسات المتقدمة في مجالات اختصاص مؤسساتهم، سواء من خلال النشريات، أو الإيفادات ولاسيما، أنها متاحة بسهولة هذه الأيام، لغرض نقلها لمؤسساتهم، وعلى أن ينظروا إلى ذلك بوصفه واجباً وطنياً عليهم القيام به.
4. إتماماً للمقترح الثاني المشار، يتوسم الباحث خيراً بالجامعات والمؤسسات العلمية لأن تأخذ دورها في مجال نشر ثقافة التطوير التنظيمي في إطاره العلمي، المنسجم مع أحدث ما هو متاح على الساحة الدولية في منظمات بلدنا كلها، لعل ذلك ينعكس في مجال رفايته.
5. يحث الباحث زملاءه التوجّه من خلال دراساتهم المستقبلية نحو تأكيد أهمية إدارة المعرفة وتقانتها ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي، لعل ذلك يسهم في توفير الأطر النظرية التي يمكن

- الاعتماد عليها من قبل المؤسسة المبحوثة من قبل الباحث في هذا البحث، أو من قبلهم في تنظيم برامج تطوير تنهض بواقع هذه المؤسسة نحو الأفضل.
6. تشجيع أعضاء جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان ومنسببها على القيام بالتجريب العلمي والإداري والاستفادة من الأخطاء وتوفير المستلزمات الضرورية لغربلة الأفكار والوصول إلى الجزء القابل للتطبيق.
7. إطلاق العنان للإبداع في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، وتشجيع أعضائها على تنمية التفكير، وإعطاء حرية التطبيق، وعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل الهادفة إلى نشر ثقافة الإبداع، وإيجاد البرامج التدريبية الداعمة لذلك، والحفاظ على المبدعين فيها من خلال تنشيط التحفيز المادي والمعنوي.
8. مواكبة التطورات المتلاحقة في " إدارة المعرفة وتقانتها"، وربط أعضاء جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان ومنسببها بالجديد فيها، وتمكينهم من تسخيرها في تعزيز " التطوير التنظيمي " للجامعة وتنميته.

المراجع

1. أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي (2000م)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة.
2. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1994.
3. أحمد، أحمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
4. آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
6. حسن، عجلان، حسين، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الراجحي، هاني ناصر محمد ، 1424هـ ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. الرفاعي، غ. ياسين، س. (2004) : دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان المصرفي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
9. شاكر محمد فتحي أحمد : إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف، 1996.
10. الشمري، إ. الدوري، م. (2004) : إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي. مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
11. الطجم، عبدالله، (2000)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

12. عبدالحافظ، ثروت، (2008)، دراسة بعنوان " أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم – العمليات – النواتج"، جامعة الأزهر، القاهرة.
13. العديلي، ناصر، (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
14. العنقي، حسن (1998م)، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. العلي، عبدالستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، والعمرى، غسان، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2004): منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.
17. ماهر، أحمد، (2007)، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
18. المركز اللبناني للدراسات، اللامركزية والدمقرطة والحكم المحلي في العالم العربي، بحث مقدم إلى منتدى الحكم المحلي للدول العربية، نوفمبر 2003 .
19. ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مرامر للطباعة الإلكترونية، 1993.
20. نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. نجم؛ نجم عبود (2001)، "إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الجزء الثاني، مركز البحوث، الرياض.
22. هاني عبدالرحمن صالح الطويل : الإدارة التعليمية – مفاهيم... وآفاق، عمان، دار وائل، 1999.
23. Ba, Leona (2004). **Knowledge management and Organizational Culture: A social action perspective**. A dissertation, The George Washington university.

24. Randall, Kenneth. R (2008). **Adaption In Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, And Motivational Mechanisms**. A dissertation, Florida International University Miami, Florida, USA .
25. Swanstrom , Edward , (2002), "**Economic – based knowledge Management**" www.gkec.org/knowledheconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf.
26. Malhorta, Y. (1998), "**Knowledge Management: Knowledge Management and Workers, a View from a Front Line**". Internet (<http://www.brint.com/interview/maeil.htm> visited on May14, 2004.
27. KPMG Management Consulting (1999), "**Knowledge Management : Research Report 2000, London: KPMG web site.**
28. Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, **Managing Knowledge** (London: Bloomsbury, 2001).
29. Hodge; B., & Anthony; W. (1991), "**Organization Theory: Strategic Approach**", 4th/ ed., Boston.
30. Daft; R. (2001), "**Organization Theory and Design**", 7th/ed., Publishing Co., Inc.
31. Jones; G. (1993), "**Organizational Theory**", 2nd/ed., Longman Publishing Co., Inc.
32. Balogun J. and Hailey, V.P. (2004): **Exploring Strategic Change**, Harlow, England, Prentice Halx.
33. Coakes, Elane (ed.) (2003): **Knowledge Management Current Issues and Challenges**, U.S.A. Group publishing.
34. Nonaka. Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2004): **Hitotosubashi on knowledge Management Singasore**, John Wiley & Sons (Asia) pte, hd.
35. Wiig; K. (2003), "**Knowledge Management Foundations: Thinking**", Arlington: Schema Press.
36. Laudon; K. & Laudon; J. (2001), "**Management Information systems**", 4th/ed., Prentice Hall, Inc., New York.
37. Turban; E. & Aronson; J. (1998), "**Decision Support Systems and Intelligent Systems**", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
38. Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J., **The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges**, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC., 1994.
39. Minnesota **Organization Development Network** : Internet Paper, http://www.modn.org/about_OD/od_defn.html, 2000.
40. **Organizational Development in Education**: Internet Paper, <http://www.toolpack.com/education.html>, Organizational Culture, 2000.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2011/5/25.