

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2022

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت - تبسة

تحت إشراف الدكتورة  
- بورحلة منجية

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

من إعداد الطالبين:  
- براهيمية نذير  
- عزاز إسماعيل

### لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة العلمية   | الإسم واللقب |
|--------------|------------------|--------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر - أ. | حمد شفاء     |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر - أ. | منجية بورحلة |
| مناقشا       | أستاذ            | نوال بوغلاق  |

السنة الجامعية 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت...

الحمد لله الذي سير لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على حبيبنا وشفيعنا

قرة أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

والشكر موصول للأستاذة بورحلة منجية المشرفة العلمية على هذه المذكرة على ما قدمته من جهد

كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار المذكرة بالشكل المطلوب...

ونشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة، فلهم منا جميعاً

الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم...

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولاً" أساتذتنا ومعلمينا من مرحلة الإبتدائي إلى مرحلة

التعليم العالي.

## الإهداء

قال تعالى: "...وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (19) النمل  
أشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع،  
والتصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

أما بعد

أتقدم بخالص إهداءاتي للأساتذة(ة) : بورحة منجبة، التي تفضلت مشكورة بالإشراف  
على هذه الرسالة ولما أبدته وبتدبئه دائما من روح علمية صادقة ورغبة حقيقية  
في تزويدنا بما أوتيت من علم وفكر مما أترى هذه الرسالة.  
كما نشكر السيدات/ السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول المشاركة في لجنة  
المناقشة الصادقة والفعالة في توجيه الباحث ورغبتهم الأكيدة في صدور البحث على  
هذه الصورة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والاحترام لكل أساتذتنا خلال مشوارنا التربوي والتعليمي  
ونخص بالذكر: جدي شوقي، جنيبة عمر، براهيم زرزور، دريد حنان، بوعلاق نوال،  
بوظورة فضيلة، بوظرفة صورية، حمد شفاء، عمار براهيمية، غريب الطاوس.  
الذين عملوا على تهيئة كافة الظروف من أجل تحصيل علمي أفضل. كما أهدى هذا  
العمل المتواضع إلي من هم فخري وذخري إلي من قال فيهما ربي "وقل ربي ارحمهما  
كما ربياني صغيرا" والدايا الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما. أهدى ثمرة  
جهدي هذه إلي من قبل فيهم : "ما أعطى العبد بعد الإسلام نعمة خيرا من أخ صالح،  
فإذا وجد أحدكم ويدا من أخ صالح فليتمسك به" إلي كل إخوتي وأخواني دونما استثناء.  
إلي أمي الثانية: "عائشة. ع" و كل العائلة الكريمة.  
إلي أختي الغالية التي لم تنجها أمي "سعيدة. ب" سندي وعضدي ومشاطري أفرحي  
وأخزاني.

إلي زوجتي "غلاء. ب" أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب.  
إلي صديقي الغاضل: "قفايغية ماجد" و كل العائلة الكريمة.  
إلي كل زميلات و زملاء دربي بمؤسسة إعادة التربية - الحمامات -  
إلي كل زميلات و زملاء الدراسة بجامعة الشيخ العربي التبسي كلية: العلوم الاقتصادية  
و التجارية وعلوم التسيير.  
إلي كل موظفي وعمال مؤسسة اسمنت - تيسة -  
إلي كل من يعرفني من قريب أو بعيد.  
إلي كل من اطلع على هذا البحث، واستفاد منه أو أفاد به، إلي كل طائب علم،  
إلي أهل العلم جميعا.

نذير ب

## الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى :

أعز ما لدي في الوجود والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما  
الله ومنحهما الصحة والعافية.

إلى كل من رافقوني في الحياة وترعرت بينهم: "أفراد عائلتي الأعزاء"  
إلى كل الأهل والأقارب كبيرهم وصغيرهم

إلى كل أسانذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى التعميم العالي على تكوينهم  
لي نيس علميا فقط بل حتى تربويا

إلى كل الزملاء والزميلات رفقاء دربي ومثنواري الدراسي

إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة

ولو بكلمة طيبة

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

إسماعيل .ع

# الفهرس العام



| الصفحة  | العنوان  |
|---|--|
|   | شكر و عرفان  |
|   | إهداء  |
| I   | الفهرس العام   |
| V   | قائمة الجداول  |
| VII   | قائمة الأشكال  |
| IX  | قائمة الملاحق  |
| أ- و  | المقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة و التغيير التنظيمي والدراسات السابقة</b> |  |
| 02  | تمهيد  |
| <b>المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة</b>  |  |
| 03  | المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة                      |
| 03  | الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة                       |
| 06  | الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة                      |
| 07  | الفرع الثالث: أنواع إدارة المعرفة                      |
| 08  | المطلب الثاني: مجالات وعمليات إدارة المعرفة            |
| 08  | الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة                      |
| 09  | الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة                     |
| 10  | المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها |
| 10  | الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة                 |
| 11  | الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة                 |
| <b>المبحث الثاني: أسس نظرية حول التغيير التنظيمي</b>                                  |  |
| 12  | المطلب الأول: تعريف التغيير وخصائصه                    |
| 12  | الفرع الأول: تعريف التغيير                             |
| 13  | الفرع الثاني: خصائص التغيير                            |
| 13  | المطلب الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي                  |
| 13  | الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي                    |
| 14  | الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي                   |

|  |   |
|--|---|
| 15   | الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي                          |
| 16   | المطلب الثالث: أسس التغيير التنظيمي، مراحل وعوامل نجاحه وفشله |
| 17   | الفرع الأول: أسس التغيير التنظيمي                             |
| 18   | الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي                          |
| 21   | الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وفشله               |
| 23   | المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي    |
| <b>المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسات السابقة</b>                                       |   |
| 26   | المطلب الأول: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغة العربية     |
| 26   | الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة           |
| 28   | الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي       |
| 30   | المطلب الثاني: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغات الأجنبية  |
| 30   | الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة           |
| 32   | الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي       |
| 33   | المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 35   | <b>خلاصة الفصل</b>  |
| <b>الفصل الثاني: أثر إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -</b> |   |
| 37   | <b>تمهيد</b>  |
| <b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>                                    |   |
| 38   | المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة -               |
| 38   | الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة -                  |
| 39   | الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة -                    |
| 40   | الفرع الثالث: المنتجات المقدمة من مؤسسة الإسمنت - تبسة -      |
| 41   | الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -         |
| 43   | المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة                   |
| 44   | المطلب الثالث: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات               |
| 44   | الفرع الأول: المصادر الثانوية                                 |
| 44   | الفرع الثاني: المصادر الأولية                                 |
| 46   | المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات   |



| المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة |  |
|---|--|
| 49                                      | المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية  |
| 49                                      | الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس  |
| 50                                      | الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر   |
| 51                                      | الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي  |
| 52                                      | الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية  |
| 53                                      | الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي  |
| 53                                      | المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة   |
| 53                                      | الفرع الأول: تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة)   |
| 59                                      | الفرع الثاني: تحليل نتائج المتغير التابع (التغيير التنظيمي)  |
| 60                                      | المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة   |
| 60                                      | الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي  |
| 61                                      | الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 65                                      | الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية  |
| 66                                      | خلاصة الفصل  |
| 68                                      | الخاتمة  |
| 72                                      | قائمة المراجع  |
| 77                                      | قائمة الملاحق  |

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 33     | مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة              | 01    |
| 43     | تداول الإستبيان   | 02    |
| 45     | توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة           | 03    |
| 46     | معايير تحديد الاتجاه                                      | 04    |
| 46     | قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة        | 05    |
| 49     | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس                       | 06    |
| 50     | توزيع العينة حسب متغير العمر                              | 07    |
| 51     | توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي                   | 08    |
| 52     | توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية                     | 09    |
| 53     | توزيع العينة حسب المركز الوظيفي                           | 10    |
| 54     | تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المعرفة) | 11    |
| 55     | تحليل آراء العينة تجاه بعد اكتساب وتوليد المعرفة          | 12    |
| 56     | تحليل آراء العينة تجاه بعد تخزين المعرفة                  | 13    |
| 57     | تحليل آراء العينة تجاه بعد توزيع المعرفة                  | 14    |
| 58     | تحليل آراء العينة تجاه بعد تطبيق المعرفة                  | 15    |
| 59     | تحليل آراء العينة تجاه محور التغيير التنظيمي              | 16    |
| 61     | نتائج إختبار التوزيع الطبيعي                              | 17    |
| 62     | نتائج إختبار الفرضيات الفرعية                             | 18    |
| 65     | نتائج إختبار الفرضية الرئيسية                             | 19    |

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| هـ     | نموذج الدراسة                                     | 01    |
| 05     | تعريف إدارة المعرفة حسب المداخل                   | 02    |
| 43     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -           | 03    |
| 50     | توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس               | 04    |
| 50     | التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر            | 05    |
| 51     | التوزيع البياني للعينة حسب متغير المستوى التعليمي | 06    |
| 52     | التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية   | 07    |
| 53     | التوزيع البياني للعينة حسب المركز الوظيفي         | 08    |

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                 | الرقم |
|--------|-------------------------|-------|
| 77     | إستمارة الإستمبيان      | 01    |
| 82     | قائمة الأساتذة المحكمين | 02    |
| 83     | مخرجات الإستمبيان       | 03    |
| 91     | إنفاقية التريص          | 04    |

# المقدمة





أضحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن نتيجة للتغيرات المستمرة في الحقل الإقتصادي، حيث تمثل أحد أبرز مجالات اهتمام الدارسين والباحثين في حقل العلوم الإدارية، وذلك للدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من الإدارة في تلبية احتياجات المؤسسات وما يتعلق بتوفير المعلومات والمعارف الدقيقة للعديد من الوظائف والأنشطة الإدارية المهمة والضرورية في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، ما يسمح لهذه المؤسسات بتحقيق البقاء والتفوق في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة.

كما أن التغيير التنظيمي لا يقل أهمية عن إدارة المعرفة فقد أصبح سمة من سمات العصر الحديث، وذلك نظرا لما شهده ويشهده هذا العصر من تغيرات وتطورات مستمرة ومتلاحقة في مختلف مجالات المعرفة بدء من الثورة الصناعية وصولا إلى الثورة المعلوماتية والمعرفية، والتي كان لها أثرا واضحا على مجمل العلوم الإدارية، حيث أصبح التغيير التنظيمي يمثل عملية مستمرة ومتجددة وضرورة حتمية ملازمة لكل المنظمات، إذ لا يمكن لأي منظمة مهما كان نوعها البقاء والنجاح في ظل الثبات والجمود، بل لابد عليها أن تتأقلم وتتكيف مع التغيرات والتطورات المحيطة بها.

بالرغم من ضرورة التغيير التنظيمي وأهميته الكبيرة إلا أنه قد يواجه عوائق، ومن أبرز العوائق التي قد تعترضه هو مقاومته من طرف العاملين انطلاقا من فكرة أن الإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة حاجاته وميولاته الشخصية وهنا يأتي دور المؤسسات في محاولة الإستجابة والتكيف مع هذا الوضع والعمل على إيجاد سبل واستراتيجيات من أجل الحد من هذه العراقيل والمعوقات، وذلك من خلال العمل على خلق وتوفير بيئة تنظيمية من شأنها نشر ثقافة التشارك وإزالة مخاوف الأفراد والجماعات اتجاه التغيير المراد إحداثه، ولا يكون ذلك إلا بالإعتماد على التطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة التي أصبحت تعد من أهم الأساليب الإدارية والمداخل الإستراتيجية الحديثة التي تستخدم لضمان إحداث ونجاح مختلف الأنشطة والعمليات بما فيها عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة مهما كان نوعها وطبيعة النشاط الذي تمارسه، من خلال ما سبق تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة المعرفة - من خلال العمليات المنوطة بها - في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق تبرز إشكالية هذا البحث من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي :

- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؟  
وللإجابة عن هذه الإشكالية سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟
- 2- فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة ؟
- 3- ما المقصود بالتغيير التنظيمي ؟
- 4- فيما تتمثل أسس التغيير التنظيمي ؟
- 5- ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء مما سبق ومن أجل الإحاطة بالإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية، تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية :

-الفرضية الرئيسية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة-.

و تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

-الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية اكتساب وتوليد المعرفة لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

-الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

-الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توزيع المعرفة لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة-.

-الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة لتحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تحديد أهمية إدارة المعرفة من خلال العمليات المنوطة بها في مؤسسة إسمنت - تبسة -؛
- تحديد أهمية التغيير التنظيمي في مؤسسة إسمنت - تبسة -؛
- توضيح أهمية إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة إسمنت - تبسة -.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز أهداف الدراسة فيما يلي :

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -، بالإضافة إلى عدة أهداف منها :
- تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإدارة المعرفة؛
- تحديد دور عمليات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؛
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

خامسا: أسباب إختيار الموضوع

من أهم أسباب ومبررات ودوافع اختيار الموضوع ما يلي:

- رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع؛
- إضافة دراسة لهذا المجال لإثراء البحث العلمي؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص إدارة الأعمال؛
- تشخيص واقع إدارة المعرفة في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

### سادسا: منهج الدراسة

تم الإعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، و لدراسة إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التغيير التنظيمي تم الإعتماد على منهج دراسة حالة بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة الإسمنت -تبسة-.

### سابعا: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية** : لقد إقتصرت هذا البحث على دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي؛

- **الحدود المكانية** : لقد تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت - تبسة -؛

- **الحدود الزمانية** : لقد تمت هذه الدراسة من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية لمؤسسة الإسمنت - تبسة - وتوزيع الإستبيان وجمعه خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021؛

- **الحدود البشرية**: إقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الإدارة بمؤسسة الإسمنت -تبسة-.

### ثامنا: مصطلحات الدراسة

#### 1- المعرفة

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من ينقلها بتجاوب المستجبات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أفضل للمشاركة التي تقع في مجال معرفته وهي تزداد عند الانسان مع مرور الوقت في إطار واضح ومفهوم.

#### 2- إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية ذات قيمة عالية من أجل تطوير قابلية الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق الأهداف.

#### 3- التغيير

التغيير هو استجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للمتغيرات التي تحدث في المناخ.

#### 4- التغيير التنظيمي

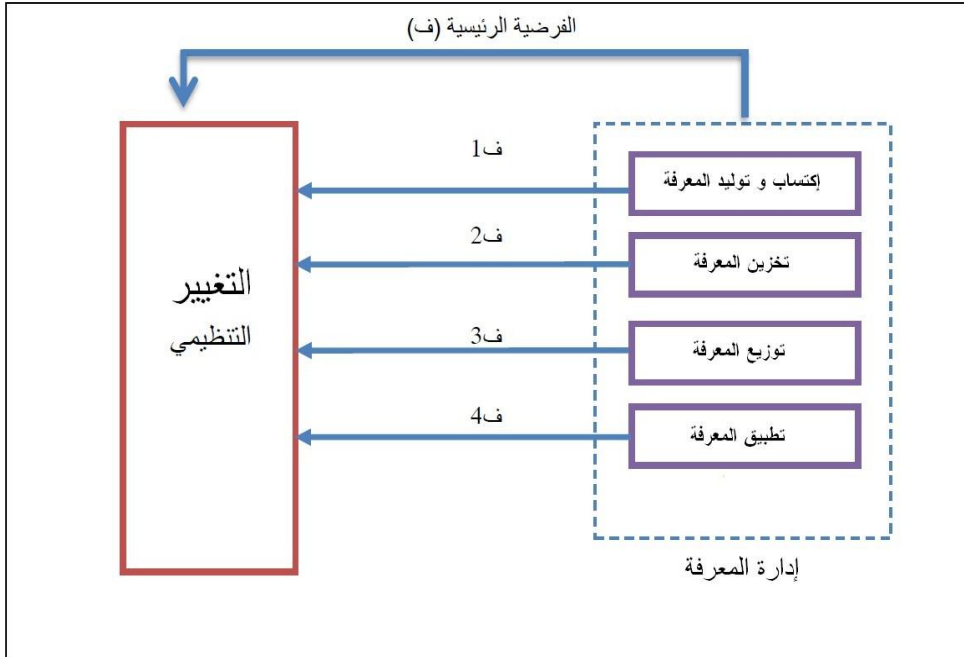
التغيير التنظيمي هو عبارة عن عملية مقصودة ومخططة ومنظمة ومدروسة تسعى المنظمة من خلالها الى الانتقال من حالتها الحالية الى الحالة المستقبلية المرغوبة والتي تكون أفضل من سابقتها ويتم من خلالها تحقيق ما كان مسطرا، وعملية التغيير التنظيمي تتم عبر مراحل وخطوات تبدأ بمرحلة إذابة الجليد والتي يتم من خلالها إثارة أذهان الأفراد بالحاجة للتغيير وأهميته بالنسبة للمنظمة ثم تنتهي بمرحلة تنفيذ التغيير وتجسيده على أرض الواقع.

#### تاسعاً: نموذج الدراسة

- تتناول الدراسة البحث في دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)؛
  - المتغير التابع: التغيير التنظيمي.

و يمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل رقم (01) كما يلي :

#### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

وبالتالي تم إعتداد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

عاشراً: هيكل الدراسة

- بغية الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :
- **الفصل النظري:** تناول الدراسات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة، ثم الانتقال إلى المبحث الثاني الذي تمحور حول أسس نظرية حول التغيير التنظيمي، و أخيرا المبحث الثالث الذي تناول الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والتغيير التنظيمي باللغة العربية والأجنبية؛
  - **الفصل التطبيقي:** تم التطرق فيه إلى تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة-، ثم تحليل بيانات الدراسة كما تم فيه أيضا تقديم نتائج اختبار فرضيات الدراسة للوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

و قد تم مواجهة بعض الصعوبات أثناء إجراء هذه الدراسة، و سيتم ذكر أهمها فيما يلي :

- صعوبة التنقل و التواصل بين الباحثين و هذا راجع إلى الحجر الصحي الذي فرض بسبب جائحة "وباء كورونا/كوفيد-19"؛
- صعوبة الوصول إلى كل أفراد عينة الدراسة ميدانيا بسبب العطل الإستثنائية الممنوحة.

**الفصل الأول**  
**الإطار النظري لإدارة**  
**المعرفة و التغيير التنظيمي**  
**والدراسات السابقة**



## تمهيد

تعتبر إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة والتي حظيت بإهتمام كبير من المهتمين بإدارة الأعمال وغيرهم، كما يلاحظ أن العديد من الشركات تسعى لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على إدارة المعرفة، حيث تقوم الشركات بتحويل استثماراتها لتوليد المعرفة والإهتمام بالنشاطات والأفراد التي تساعد على خلق المعرفة لتتحول بذلك لشركات تتمتع برأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية؛ ويتم تحقيق ذلك من خلال التغيير التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم السبل والطرق التي تنتهجها المنظمة لتحقيق التكيف، التلاؤم والتوازن مع البيئة المحيطة، مواكبة مختلف التطورات والمستجدات، ضمان إستمراريتها وبقائها في الأسواق، زيادة حصتها السوقية وتحقيق المزيد من الأرباح.

ولقد بات التغيير التنظيمي حتمية حقيقية لأي مؤسسة أو منظمة صغيرة كانت أو كبيرة، باعتباره أحد الآليات التي تضمن تحقيق أفضل المخرجات. إذ يتوقف نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا في عالم اليوم الذي يشهد منافسة شديدة، وهذا يتطلب امتلاك المنظمة لمهارات وقابليات وموارد وخبرات متراكمة تسمح لها بالتعامل مع المنافسين في السوق بأفضل الطرق، لذلك أصبحت المنظمة بحاجة ملحة إلى استثمار مواردها المتاحة، والبحث عن موارد جديدة لتدعم خططها ومجهوداتها، وصار لزاما على المنظمة تسخير أفضل وأقصى ما عندها من قدرات جوهرية في سبيل الوصول إلى حالة من الاستقرار أولا، ومن ثم التنافس والتغلب على الآخرين باستثمار ما متاح لديها من قدرات وما يمكن أن توفره لذلك.

و للتفصيل في موضوع إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، سيتم التطرق إلى المباحث الموالية :

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة؛
- ✓ المبحث الثاني: أسس نظرية حول التغيير التنظيمي؛
- ✓ المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسات السابقة.



## المبحث الأول: مدخل عام لإدارة المعرفة

من أجل نجاح المنظمات يجب عليها الاهتمام بإدارة المعرفة لأنها تعتبر عنصر مهم يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فانتقال الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عامل معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، بل هو طريق واسع ودقيق ومتنوع أضحى يغطي اقتصاد الدول في المجالات المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، ولكي تحقق المنظمة نجاح يجب عليها استخدام إدارة المعرفة بالطريقة الجيدة لأنه يُلاحظ أن هناك مؤسسات تملك المعرفة لكنها تستخدمها بطريقة غير ملائمة، أيضاً قد يكون العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لجهلهم بالوسائل الملائمة لذلك. ولإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سيحاول في هذا المبحث التعرض إلى المطالب الموائية :

❖ **المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة؛**❖ **المطلب الثاني: مجالات وعمليات إدارة المعرفة؛**❖ **المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.****المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة**

أدى التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي بالضرورة إلى الإلتزام الشديد بالمعرفة من أجل التمكن من مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة، كما أن إتساع شبكة الإنترنت والذي توافق مع ثورة المعلوماتية والاتصالات دورا فعالا في ظهور العديد من المفاهيم العميقة مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمعات المعرفة... إلخ. نتيجة لذلك، بدأت تظهر دراسات وبحوث متعلقة بإدارة المعرفة والتي من شأنها المساهمة في مواجهة إيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل.

**الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة**

إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة استراتيجية وكخدمة وكصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة، لابد أن تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح، وهذه الإدارة هي إدارة المعرفة، والتي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير لما لها من أهمية بالغة.

**أولاً: تعريف إدارة المعرفة**

ولقد وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أبرزها، كما يلي :

**تعريف 01 :** تعرف إدارة المعرفة 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 والجماعي".<sup>(1)</sup>

**تعريف 02 :** وتعرف أيضا على أنها :

"تتعلق بالقضايا المحورية والدرجة ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرات المنظمة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الإستمرارية من خلال الإمكانيات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري".<sup>(2)</sup>

**تعريف 03 :** وتعرف مؤسسة استشارات الإدارة "KPMG" (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) إدارة المعرفة بأنها :

"المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها".<sup>(3)</sup>

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<sup>(4)</sup> إن إدارة المعرفة تعمل بصورة متزامنة مع ممارسات التعلم التنظيمي وتطبيقاته، وهما يسهمان في خلق القيمة وتطوير مخرجات المنظمة وتحسينها. وذلك ما يوضحه الشكل رقم (02)، كما يلي :

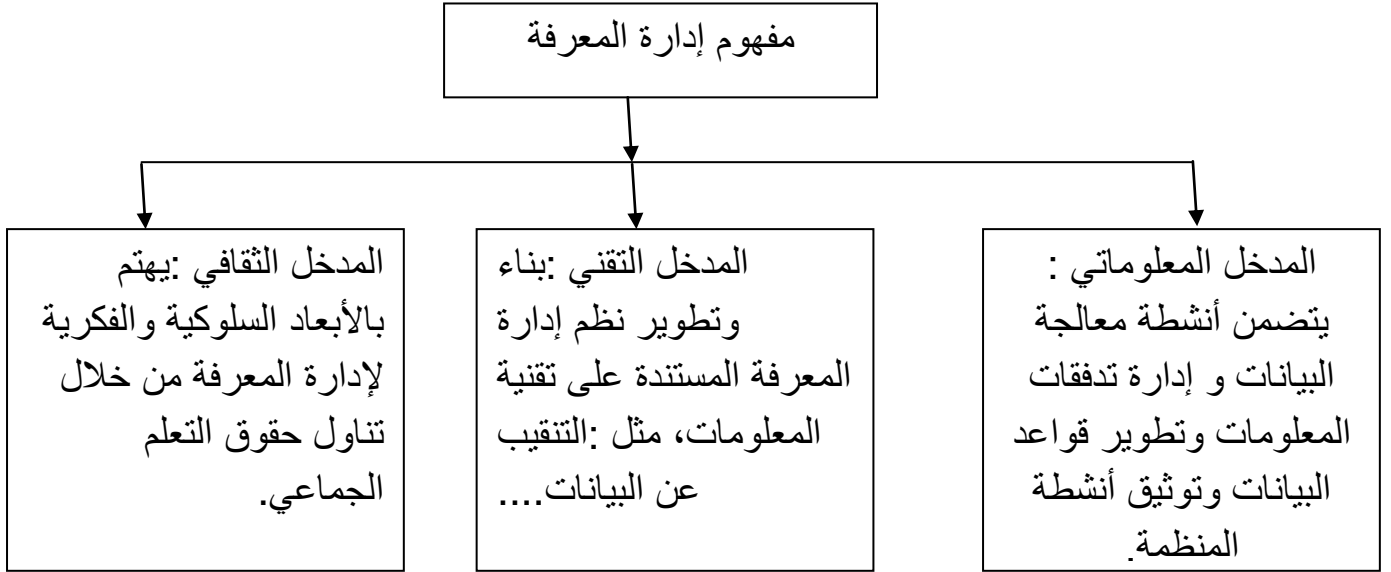
(1)- Swanston , Edward , "Economic – based knowledge Management", Book Draft in Progress, 2002 , available at <http://www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf> [Accessed 04th April 2022].

(2)- Malhotra, Y, "Knowledge Management, Knowledge Organizations and knowledge Workers: A View from the Front Line", 1998, available at: [www.brint.com/interview/maeil.htm](http://www.brint.com/interview/maeil.htm) [Accessed 07th April 2022].

(3)- KPMG Management Consulting, "Knowledge Management : Research Report 2000", London, Book Draft in Progress, 1999, available at [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf) [Accessed 12th April 2022].

(4)- Sveiby, Karl, and others, "Managing Knowledge", London: Bloomsbury, 2001, P: 67.

الشكل رقم (02): تعريف إدارة المعرفة حسب المداخل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على: نضال محمد الزظمة، "دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، 2011، ص: 28-29. يلاحظ من الشكل رقم (02) أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية ومن أشهر روادها فريدريك تايلور.

ومن مجمل التعاريف السابقة يستخلص 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".

#### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها المتمثل فيما يأتي: (1)

- 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؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛

(1)- المركز اللبناني للدراسات اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، "اقتراحات وملاحظات حول مشروع قانون التنظيم الإداري واللامركزية الإدارية المقدم من رئيس لجنة الإدارة والعدل في المجلس النيابي اللبناني"، نوفمبر 2003، ص: 2.

- تبنى 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؛
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمه؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- دعم الجهود للاستفادة؛
- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

- إن المعرفة هي أحد دوافع ظهور موجة التحولات والتطورات التي اجتاحت مختلف نواحي الحياة، ونظرا لأهميتها أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق جملة من الأهداف. وتسعى إدارة المعرفة إلى بلوغ الأهداف التالية: (1)
- إنتاج المعرفة واستخدامها لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة والاستثمار الأمثل لأفكار وأعمال رأس المال الفكري لإيجاد سلع وخدمات جديدة؛
  - تدريب العاملين في المؤسسة وتوفير فرص التعلم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على تلبيتها باستمرار والمحافظة على الموقع التنافسي المتميز في السوق؛
  - جذب الرأس مال الفكري للمؤسسة بالتعرف على ابتكار سلع وخدمات، والمحافظة على الأشخاص المتميزين ممن يمتلكون المعرفة والخبرة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
  - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛

(1)- عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص: 31.

- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع المتعاملين في التنظيم.  
ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى وصف وتفسير وفهم للظواهر المتعلقة بمجالات تخص المعرفة، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية تم تفسيرها وتحليلها وفهمها، بالإضافة إلى التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات ومواكبة التغيرات والتطورات ومراجعة الأوضاع القائمة.

### الفرع الثالث: أنواع إدارة المعرفة

أجمع معظم الباحثين على وجود نوعين من المعرفة هما: (1)

**1- المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المعقدة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع. (2) وهي أيضاً المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير 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 والفرضيات والإستراتيجيات). ويشار إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية مهمة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة. (3)

**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 والمرئيات ومواصفات المنتج، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة. (4)

(1)- Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, "Exploring Strategic Change", Harlow, England, Prentice-Hall/Financial Times, 2<sup>nd</sup> ed, 2004, P: 22.

(2)- Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, "Ibid", P: 23.

(3)- Elayne Coakes, "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", UK, Published by: IRM Press, 1<sup>st</sup> ed, 2003, P: 14.

(4)- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, "Knowledge Creation and Dialectics In Hitosubashi on Knowledge Management", Singapore: John Wiley & Sons (Asia), hlm, 2004, P: 29.

ويرى أن المعرفة المعلنة هي : "المعرفة المتاح فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها".<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: مجالات وعمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين مجالات وعمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين والمتخصصين في تحديد عدد المجالات والعمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، ولكن بإجماع عدد من الباحثين هناك مجالات وعمليات أساسية لإدارة المعرفة.

### الفرع الأول: مجالات ادارة المعرفة

لإدارة المعرفة العديد من المجالات، وعموماً يمكن إجمال هذه المجالات فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛
  - التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية؛
  - تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
  - الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛
  - إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛
  - مجالات البحث والتطوير.
- كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:
- مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الإنتاج الصناعي الكبير (الشراء، الإنتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية... الخ)؛
  - تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة؛
  - تسيير الأزمات؛

(1)- Wiig, K.M, "Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge", Schema Press: Arlington, TX, USA, 1993, P: 207.

(2)- نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص ص: 96-97.

- المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات؛

- المنظمات متعددة الجنسيات؛

- تسيير العمليات بين المصالح والمديريات.

### الفرع الثاني: عمليات ادارة المعرفة

توجد أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة تعد هي الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين كما يلي:

- **عملية اكتساب وتوليد المعرفة:** تعرف عملية اكتساب وتوليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة.<sup>(1)</sup> كما أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.<sup>(2)</sup>

- **عملية تخزين المعرفة:** و هي عبارة عن عملية توثيق المعرفة، فالضمنية عن طريق الاجتماعات، الدورات التدريبية و التعليمية، و الصريحة في شكل ملفات محفوظة في أقراص مضغوطة و كأرشيف في حواسيب و سجلات المنظمة الداخلية، و تعد عملية التخزين للمعرفة من العمليات الأساسية في المنظمة لأنها تبذل جهوداً وأموالاً كثيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلاً.<sup>(3)</sup>

- **عملية تشارك وتوزيع المعرفة:** هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.<sup>(4)</sup>

- **عملية تطبيق المعرفة:** إن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيق، هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل ادارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه ادارة

(1)- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز والريادة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص: 124.

(2)- بلال خلف السكرانة، "دراسات إدارية معاصرة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009، ص: 270-271.

(3)- مؤيد السالم، "إدارة المعرفة التنظيمية"، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014، ص: 81.

(4)- أحمد علي الحاج محمد، "اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2014، ص: 146.

المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق، الفعلي لها هو الذي يحق قيمة<sup>(1)</sup> وتطبيق المعرفة معناه إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها

تسعى كل المنظمات المعاصرة إلى تطبيق إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك لا بد لها من تبني إستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة تهدف إلى زيادة قدرتها على خلق وتحويل المعرفة بما يعظم القيمة لزبائن المنظمة، والإستجابة لحاجاتهم وتوقعاتهم من جهة. ومن جهة أخرى يجب إتباع عوامل معينة لنجاح إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تختلف المنظمات في اعتمادها للإستراتيجيات المناسبة لإدارة المعرفة، ومن أجل إدخال إدارة المعرفة إلى المنظمات اقترح الباحثون خمسة إستراتيجيات بارزة تكمن في ما يلي: <sup>(3)</sup>

- 1- **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا عندما يكون الأفراد يتمتعون بمستوى على من الاهتمام، وعندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويمكن هذه الإستراتيجية المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة.
- 2- **إستراتيجية التروي والحذر:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة بحیطة وحذر، إذ تطبيق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من المخاطر وتتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.
- 3- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** تهدف هذه المنظمة إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيما يتعلق بالمخاطرة، وتعتبر ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. كما توجد بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه.

- 4- **الإستراتيجية الترميزية:** تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة، وهي إستراتيجية قابلة للوصف والقياس والنقل ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات ويمكن من خلال شبكة

(1)- David Schwartz, "Encyclopedia of Knowledge Management", Idea Group Reference, USA, 2006, P: 220.

(2)- علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص: 217.

(3)- يوسف المحنط، "تحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري

قسنطينة، 2010، ص: 71.



الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

5- الإستراتيجية الشخصية: تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد، ويعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية نماء قابلة للتعلم الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة، وهي غير قابلة للوصف والتعليم والنقل وبالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك. إن تطبيق هذه الإستراتيجيات يعتمد على الطريقة التي تخدم المنظمة بها زبائنها والأشخاص الذين تستخدمهم، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة ويكون ذلك بتطبيق إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

#### الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

يوجد مجموعة من العوامل والشروط على منظمات الأعمال الالتزام بها حتى تحقق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة، وتدرج هذه العوامل في ما يلي: (1)

- وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛

- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛

- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛

- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛

- تأسيس أنظمة الفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛

- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.

(1)- محمد عواد أحمد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 146.

## المبحث الثاني: أسس نظرية حول التغيير التنظيمي

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً مفروض عليها، من أجل ضمان استقرارها ونموها، أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه. بسبب اقتران التغيير التنظيمي بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

## المطلب الأول: تعريف التغيير وخصائصه

التغيير عامل من عوامل استمرار المجتمعات بحكم أنه يؤدي أحيانا الى تحقيق الأفضل فيلغي ما قبله من أمور لم تعد صالحة بحكم تغير الظروف وتغير الزمان، وقبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي وذكر أهم خصائصه التي تميزه، لابد من تعريف في بداية الأمر التغيير وذكر بعض خصائصه حتى يتضح مفهومه أكثر.

## الفرع الأول: تعريف التغيير

التغير سمة تطبع الحياة عامة، وحياة الأعمال بصفة خاصة، ما يؤدي الى التغيير في البناء العام للمجتمع، وللتغيير عدة تعاريف، سيتم ذكر أبرزها كما يلي :

**تعريف 01 :** يعرف التغيير على أنه : "الشيء الثابت الذي لا يمكن أن يتغير انطلاقاً من الإيمان بحركية البيئة وتعقيدها المستمرين".<sup>(1)</sup>

**تعريف 02 :** كما يعرف أيضاً أنه : "عملية للتجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع، وإزالة الصدأ وإزالة الجليد على النظم واللوائح".

**تعريف 03 :** كما يعرف أيضاً على أنه : "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة".<sup>(2)</sup>

(1)- حسان جلاب دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص: 666.

(2)- سيد سالم عرفة، "إدارة التغيير"، ط2، دار الرابحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص: 17.

## الفرع الثاني: خصائص التغيير

توجد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التغيير، سيتم ذكر أبرزها كما يلي: (1)

- التغيير أمر حتمي: حيث أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله ودوام الحال من المحال؛

- التغيير حركة تفاؤلية: أي أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة وأن المنظمة بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي نحو الوضع هذا الانتقال يشبه الخط المستمر؛

- التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة تقول أن التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية؛

- التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يفرض بالنظر الكلية والشمولية لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في كافة جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية.

## المطلب الثاني: مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي كواحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

## الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

لقد تناول الباحثين في هذا المجال تعريفات متعددة للتغيير التنظيمي، ومن أبرز هذه التعريفات

ما يلي:

(1)- جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص ص: 19-20.

**تعريف 01 :** عُرِف التغيير التنظيمي على أنه : "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".<sup>(1)</sup>

**تعريف 02 :** ويعرف أيضا على أنه : "ذلك التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف، والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية، ويعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصعبة في منظمات الأعمال".<sup>(2)</sup>

و من خلال التعاريف السابقة يستنتج أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة من التجريب والتكيف التي تهدف إلى ملائمة قدرات التنظيم مع حاجات وإملاءات البيئة الديناميكية.

### الفرع الثاني: خصائص التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي تتميز بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تتصف بها كل منظمة، و تتمثل فيما يلي :<sup>(3)</sup>

- الإستهدافية: من الضروري أن يتم التغيير في إطار حركة منظمة تتجه الى تحقيق هدف المنظمة؛
- الواقعية: يجب أن يرتبط التغيير بالواقع العملي للمؤسسة و في إطار إمكانياتها و مواردها؛
- التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- الفعالية: تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على الحركة بدرجة مناسبة وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين؛
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الواعية للأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- الشرعية: يتعين على إدارة التغيير تعديل القانون قبل اجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية الأخلاقية؛
- الإصلاح: ان تسعى إدارة التغيير نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛

(1)- ماهر أحمد، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الكويت، 2010، ص ص: 14-20.

(2)- طاهر محسن الغالي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص: 41.

(3)- حسن الصيافي، "التغيير التنظيمي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص: 23.

- الرشد: يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛
  - القدرة على التطوير والابتكار: وهي عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً.
  - و هناك خصائص أخرى يتمتع بها التغيير التنظيمي، و هي كما يلي: (1)
  - يحتاج التغيير التنظيمي إلى التخطيط والإدارة فهو لا يحدث بشكل عشوائي ولا بمعزل عن الأفراد، كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يتوقف عند التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يشمل توفير البيئة المناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة وتطوير العاملين من أجل تحمل مسؤولية تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه؛
  - يتكون التغيير التنظيمي من عدة مراحل تتمثل في مرحلة الاستكشاف، التخطيط، العمل وأخيراً مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير ليتم تثبيته؛
  - التغيير التنظيمي عملية مستمرة وعمل مخطط ومسؤولية إدارية ومبني على مفهوم النظم المفتوحة ويعتمد على مشاركة العاملين مع الإدارة.
- الفرع الثالث: أهداف التغيير التنظيمي**

هناك مجموعة من الأهداف تتحقق من خلال التغيير التنظيمي، هي كما يلي: (2)

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المدراء من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية المركزية؛

(1)- ناصر جردات، "إدارة التغيير و التنظيم"، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص: 31.

(2)- ناصر جردات، "مرجع سبق ذكره"، ص: 34.

- مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها؛
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة؛
- ترشيد النفقات؛
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات؛
- تطوير أنماط السلوك.

وهناك أهداف أخرى للتغيير التنظيمي حيث تسعى منظمات الأعمال من خلال القيام بعملية التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة جديدة، مبدعة ومكيفة وهذا يعني أن عملية التغيير التنظيمي هي عملية مدروسة وهادفة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

- **التخلي:** حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد وبعض الإستراتيجيات والأساليب داخل المنظمة؛
- **التبني:** عندما تتخلى المنظمة عن بعض الإستراتيجيات والأنشطة فهي تهدف إلى تبني إستراتيجيات أو تكنولوجيات أو أساليب جديدة مما يسمح لها بالانسجام مع التطورات الجديدة؛
- **التطور والتنمية:** تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير التنظيمي إلى تطوير وتنمية إستراتيجياتها وأساليبها وتنويع مجال نشاطها أو توسيع حقل معارفها وذلك من أجل البقاء والاستمرار؛
- **التحسين:** من أجل أن تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها وجب عليها التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي أو الخدمي والتحسين في مهارات وقدرات العمال، كذلك التحسين المستمر في أساليبها الإدارية.

### المطلب الثالث: أسس التغيير التنظيمي، مراحل وعوامل نجاحه وفشله

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وهنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال بتميزه بأسس، مراحل، وعوامل فعالة تؤدي إلى النجاح أو الفشل حسب أسلوب عمل المنظمات.

(1)- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 60.

## الفرع الأول: أسس التغيير التنظيمي

- تقوم عملية التغيير التنظيمي باعتبارها عملية مخططة ومدروسة على مجموعة من الأسس والتي يتم من خلالها تحديد النقائص والمشاكل التي تستلزم القيام بعملية التغيير وعليه توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها: (1)
- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء تغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها؛
  - يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير التنظيمي والأسس التي تبنى عليها رغبته في إدخال تغيير معين؛
  - يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين فالمسؤول لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمه ودوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق؛
  - محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير التنظيمي أو تقاومه، حيث يركز المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير؛
  - التعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير التنظيمي؛
  - توضيح هدف التغيير التنظيمي للأشخاص المعنيين في المنظمة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق ويدعوان الأفراد إلى المقاومة؛
  - إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم اتجاه عملية التغيير التنظيمي بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة المقاومة؛
  - معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير التنظيمي مستقرة ومحافظاً على استمراريتها وثباتها؛
  - الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير التنظيمي؛

(1)- بلال خلف السكارنة، "مرجع سبق ذكره"، ص: 63.

- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القائد والأفراد المتأثرين أمراً ضرورياً، وبالتالي فإنه يجب إطلاع الأفراد على أهداف التغيير التنظيمي والإجراءات المتعلقة به والنتائج التي ستترتب عليه.

### الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

يقترح أن التغيير التنظيمي مخطط وعملية لا بد أن تتم عبر مراحل معينة، و سيتم عرضها وفق نموذجين أساسيين يوضحان صوراً مختلفة للتغيير فيما يلي :

أولاً: نموذج كيرت لوين

ثانياً: نموذج إيفانسوفيتش

أولاً: نموذج كيرت لوين: قسم كيرت لوين مراحل التغيير التنظيمي إلى :

- المرحلة الأولى "الإذابة و إسالة الجليد" : وتهدف هذه المرحلة إلى إثارة أذهان المديرين و أعضاء المنظمة من العاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب الانتباه إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، وإلى مشاكل التكيف مع البيئة، كما أنها إثارة لدافعهم للبحث عن حلول ذاتية و إبداعية لحل مشاكلهم، و لا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد و المديرين و ذلك بتحريرهم من قيود الممارسات و الأنظمة الموجودة فعلاً، وهو ما يطلق عليه بالإذابة حيث أنها تركز على فك ارتباط المديرين و العاملين بالأنظمة و الهياكل و الممارسات الموجودة فعلاً، و تحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم و أفكار و أنظمة و ممارسات جديدة؛<sup>(1)</sup>
- المرحلة الثانية "التغيير" : وينجم عن هذه المرحلة مجموعة من التغييرات المخططة في المنظمة الذي يجب أن يطرأ على الوضع الراهن، و تقوم بما يلي :
- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها و هي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، الوظائف، أساليب العمل و الإجراءات.
- أدوات ووسائل التغيير مثل : التدريب، تكون جماعات العمل، تكون لجان إنتاج المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة و تفعيل الاتصالات الإدارية.

(1)- أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ و المهارات"، ط1، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 635.



- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير : تحسين الإنتاجية و الأداء، تحسين الرضا عن العمل؛<sup>(1)</sup>
- المرحلة الثالثة "إعادة التجميد" : عندما يحدث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته، سواء كان على مستوى هياكل أو على مستوى اتجاهات، لا بد أن يكون موضعاً للتجميد و التثبيت، أي أنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم و عند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختيار مدى الرغبة في الاستمرار في عملية التغيير، ويجب الإشارة هنا إلى أن حالة إعادة التجميد هي حالة نسبية مؤقتة.<sup>(2)</sup>
- ثانياً: نموذج إيفانسونفيتش: يرى إيفانسونفيتش أن عملية التغيير التنظيمي تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية، و يمكن توضيحها في النقاط التالية :
- المرحلة الأولى "قوى التغيير" : يقصد بها القوى الداخلية و القوى الخارجية التي تؤثر على التغيير، فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد و الجماعات بالمنظمة مثل القوانين، اللوائح و النظم المستخدمة، أما القوى الخارجية فلها تأثير أكبر على المنظمة مثل القوى التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية؛
- المرحلة الثانية "الاعتراف بالحاجة للتغيير" : تعطي الإحصاءات و التقارير الواردة عن المنظمة صورة تقريبية لوضعها، ومن خلالها تتخذ إجراءات التغيير وهذه التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية، معدلات الأداء، انخفاض الأرباح و هبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى انهيار معنويات الموظفين؛
- المرحلة الثالثة "تشخيص المشكلة" : إن مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار، و بناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة ومن ثم إحداث التعديلات المناسبة؛
- المرحلة الرابعة "تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير" : هنا تقدم المنظمة تقريراً تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجل تخفيض نتائج إيجابية و تدور حول استراتيجيات ثلاث وهي :
- تغيير البناء التنظيمي : يقع التغيير هنا على بناء التنظيمي الأساسي، أشكال العمل و العلاقات بين السلطات.

(1)- أحمد ماهر، "تطوير المنظمات"، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 85.

(2)- راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 313.

- تغيير سلوكيات الموظفين : تستخدم الإدارة عدة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرفع من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدل الموظفون من معارفهم و قدراتهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم في مجالات معينة، إذا ما أرادت المنظمة تنفيذ رسالتها والحفاظ على تكيفها في بيئة تنافسية و متغيرة.

- التغيير التقني : وذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج و عرض عينات مبتكرة من المنتج، مما يوفر عروضاً متعددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك و التردد باستمرار على المعروضات الجديدة لمعرفة الأشياء الجديدة فالتغيير التقني و التحديث أصبح مطلباً رئيسياً لضمان استمرارية المنافسة؛

- المرحلة الخامسة "تقرير المحددات" : وذلك بالتعريف بالظروف المقيدة أو المحددة للمنظمة؛

- المرحلة السادسة "اختيار الإستراتيجية المناسبة" : لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير ومهياًة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها و تجنبها لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة مع ضرورة إيجاد الحلول لها ووضع استراتيجيات جديدة لامتصاصها؛

- المرحلة السابعة "التغلب على مقاومة التغيير" : وهي الطريقة التي ستنهجها الإدارة لتخفيف المقاومة؛

- المرحلة الثامنة "التنفيذ و التقييم" : هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان وهما التوقيت و النطاق.

- التوقيت : وهو معرفة الزمن الذي سيحدث في التغيير، وهو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير فهو يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال، ويكيفهم مع الآليات الجديدة، لا أن يعارض روتينهم اليومي و يفضل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين أما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المنظمة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.

- النطاق : قد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المنظمة و يتم تعميم بوتيرة متسارعة كما يمكن أن يمر عبر مراحل ومن إدارة إلى أخرى.<sup>(1)</sup>

(1)- حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 379-383.

## الفرع الثالث: عوامل نجاح التغيير التنظيمي وفشله

التغيير التنظيمي هو التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، فهناك عوامل حاسمة تؤدي إلى نجاح التغيير التنظيمي، كما أن هناك عوامل تؤدي إلى فشله.

## أولاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاز برامج التغيير التنظيمي، تتمثل في: (1)

- معرفة مصادر التغيير التنظيمي وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
  - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير التنظيمي ولا يعارضه؛
  - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير التنظيمي في رسم أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه؛
  - توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهئ للتغيير التنظيمي وتساعد على تنفيذه؛
  - تشخيص عوامل مقاومة التغيير التنظيمي ومركزها؛
  - بيان الفوائد المادية والمعنوية التي تعود على الأفراد من عملية التغيير التنظيمي؛
  - شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير التنظيمي للأفراد العاملين.
- كما أن هناك عوامل أخرى تساعد على إنجاز التغيير التنظيمي، منها ما يلي: (2)
- أن يكون المديرين قُدوة في ممارسة التغيير التنظيمي في كافة مناحي سلوكهم الإداري؛
  - تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
  - أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي؛
  - توضيح أهمية التطوير والتحديث كأفضل مدخل للتغيير التنظيمي وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والمقترحات والتفكير فيها ومناقشتها وليس رفضها من أول وهلة؛
  - التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير التنظيمي ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير والتجاوب معه؛

(1)- رحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، 2005، ص: 115.

(2)- بلحمد، خولة، "مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص: 118.

- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من أجل الوصول إلى تحسين أدائهم؛
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير التنظيمي، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداثه، تقبله واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها عند الغاية المرجوة من عملية التغيير التنظيمي.

### ثانيا: عوامل فشل التغيير التنظيمي

يوجد وراء كل عملية تغيير تنظيمي ناجحة عدد من الأسباب التي أدت إلى نجاحها، وكذلك الأمر نفسه بالنسبة لعوامل فشل التغيير التنظيمي يوجد عدد من الأسباب وراء فشله، والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي: (1)

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير التنظيمي على طرق التفكير في المنظمة؛
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير التنظيمي والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير؛
- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي وغياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغيير قصير المدى فقط؛
- الاتفاق على أن برمجة التغيير التنظيمي في المنظمات القائمة أكثر صعوبة في المنظمات قيد التأسيس؛
- البداية الخاطئة لعدم توفر الالتزام الكافي والتنفيذ السريع لبرامج التغيير التنظيمي؛
- اعتبار التغيير التنظيمي مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجبا؛
- الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين؛
- مقاومة التغيير و ذلك لعدة أسباب أبرزها : أسباب عقلانية: من خلال مقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد بعد احداث التغيير .
- أسباب عاطفية: الخوف من المجهول أي خوف العاملين والإدارات من التغيير التنظيمي بسبب عدم معرفة ما سيأتي مستقبلا وعدم الرغبة من التغيير؛
- أسباب اجتماعية: الرغبة في المحافظة على الوضع الراهن وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة؛
- أسباب سياسية: المحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرار؛

(1)- ربحي مصطفى عليان، "مرجع سبق ذكره"، ص: 117.

- أسباب اقتصادية: حيث تكاليف التغيير التنظيمي أحيانا تكون أكبر بكثير من الأهداف أو النتائج التي سيحققها التغيير.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

في الوقت الذي تساعد فيه ادارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلا حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون ادارة المعرفة قد حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسة.

و تتمثل العلاقة بين إدارة المعرفة و التغيير التنظيمي، من خلال تأثير إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي و إحداثه بواسطة عمليات و متطلبات أساسية، و يمكن إيجازها في النقاط التالية :

- تقوم إدارة المعرفة بواسطة عملياتها بالتأثير على التغيير التنظيمي بإجراء التغييرات المناسبة حتى تتكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية، ويمكن لهذه التغيرات ان تكون مستمرة طالما أن الضغوط الخارجية والداخلية في حالة حركة واستمرارية وقد تكون بشكل جزئي تعمل على تعزيز بعضها البعض وإيجاد الشكل التكاملي لها، وهذا ما يساعد الأفراد والجماعات في المؤسسة على التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات. (1)

- إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة متطلبات أو عوامل، وتعد الثقافة التنظيمية من بين أهم هذه العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي، فالثقافة التنظيمية هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، فإذا كانت هذه القوى داعمة وملائمة للتغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملا مساعدا لنجاحه، أما في حالة عدم تطابقها وتوافقها مع التغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملا معيقا له، وقد بينت العديد من الدراسات أن الثقافة البيروقراطية تؤثر بصورة سلبية في الولاء اتجاه التغيير التنظيمي، عكس الثقافة الداعمة التي تسهم في إحداث التغيير التنظيمي من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل وزيادة الرغبة في تبني وإحداث التغيير لدى الموظفين، فكلما سادت في بيئة العمل ثقافة العلاقات الإنسانية وثقافة النظم المفتوحة كلما أصبح العاملون أكثر استعدادا للتغيير التنظيمي. إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل بارز وكبير في المنظمات خصوصا في مجال

(1)- بلال خلف السكارنة، "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 71-72.

الأداء والولاء اتجاه التغيير التنظيمي، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من ارتباطه القوي بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، وأيضا إنجاز عملية التغيير التنظيمي مرتبط بمدى خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة تنظيمية داعمة داخل المنظمة مثل الثقافة الجماعية.<sup>(1)</sup>

وتمثل العامل الثاني في تكنولوجيا المعلومات، حيث إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم لتكنولوجيا المعلومات بمختلف مكوناتها سببه المزايا الكبيرة التي تقدمه هذه الأخيرة، وهذا ما دفع بمنظمات اليوم إلى التسابق فيما بينها من أجل الاستفادة من مزايا هذه التكنولوجيا، وذلك من خلال: جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وبأقل تكلفة ممكنة، توفير البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة ومعالجتها وجعلها في متناول متخذ القرار في الوقت المناسب، الاستغلال الأمثل للوقت والجهد والموارد، تسهيل إجراءات الإتصال بين مختلف الوحدات والدوائر داخل المنظمة وكذلك مع المنظمات الأخرى، تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجابا على عمل المنظمة. وعليه فإن ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بمدى توفير المنظمات لبرامج تدريبية للعاملين تمكنهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتعامل معها من أجل تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم وبالتالي تطوير أداء المنظمات ككل.<sup>(2)</sup>

إضافة إلى عامل الهيكل التنظيمي الذي يحتل مكانة هامة داخل المنظمة، إذ يشترط فيه أن يكون مرنا وشفافا حتى يتفاعل مع متغيرات البيئة ويستجيب لمتطلبات التغيير التنظيمي، فكلما زادت مرونته كلما كان ذلك في صالح تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في إنجاز عملية التغيير التنظيمي من خلال مدى تناسب هذه الهياكل التنظيمية مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وكذلك من خلال مدى قدرتها على الوفاء بإحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية وتبسيط الإجراءات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية التوجيهات والقرارات من الإدارة العليا إلى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وكذا انسيابية الأفكار والاقتراحات من الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا.<sup>(3)</sup>

- (1)- دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2014، ص: 196.
- (2)- سارة شوابي، "التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات (دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2018، ص: 130-131.
- (3)- عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونغاز وحدة الأغواط)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2013، ص: 176-177.

وأخيرا عامل القيادة التي أصبحت في الإدارة الحديثة مرتبطة أكثر بالتغيير، وذلك لجملة من التحديات التي تواجهها المنظمة في عصرنا هذا والتي من أبرزها زيادة حدة المنافسة والتطور العلمي والتكنولوجي، مما أدى إلى زيادة الأعباء على القائد الإداري، حيث أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل رئيسي على فاعليته في إحداث التغيير التنظيمي وإدارته، وعليه فلا بد على القائد الإداري أن يوصل رسالة لمرؤوسيه مفادها أن التغيير التنظيمي عملية مفيدة وضرورية لهم وللمنظمة ككل، وتزداد احتمالية بناء هذا الاعتقاد كلما زادت مساهمة المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير التنظيمي، وعليه فإن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تعتبر التغيير التنظيمي هو تحدي لإثبات نجاحها ودليل على تميزها ومقياس لكفاءتها، وبالتالي عليها أن تعمل على تسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وعليه نجد بأن إحداث التغيير التنظيمي يعتمد على عنصرين مهمين هما إدراك القائد لردود الفعل لدي المرؤوسين نحو التغيير التنظيمي المراد إحداثه وذلك حتى يتمكن من تدعيم القوى المؤيدة، إضافة إلى مستوى مرونة القائد التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي.<sup>(1)</sup>

(1) - عقيل أبو بكر غليون، "القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، 2010، ص ص: 7-8.

## المبحث الثالث: عرض و تحليل الدراسات السابقة

يعتبر الإستطلاع على الدراسات السابقة من المراحل المنتهجة في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم الإستطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها والبيانات التي استخدمتها ونتائجها.

وفيما يلي سيتم عرض الدراسات السابقة التي شكلت إطاراً منهجياً وساهمت في تطوير مضمون هذه الدراسة، كما يلي :

❖ **المطلب الأول: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

❖ **المطلب الثاني: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغات الأجنبية؛**

❖ **المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.**

**المطلب الأول: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغة العربية**

وتمثلت الدراسات السابقة باللغة العربية فيما يلي :

**الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة**

1- دراسة: ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، رمضان أحمد عيد الصباغ، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى - كلية التربية- مكة المكرمة، السعودية، 2007. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في التفكير المعاصر، تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، حيث لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف؛
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.



2- دراسة: رياض عيشوش، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ومدى دعمها لإدارة المعرفة، التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز ونشأة الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والإبتكار وبناء قيم التعاون، ومعرفة إذا كانت البنوك الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة ما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادرات إدارة المعرفة.

وأظهرت النتائج المتوصل إليها من الدراسة أن :

- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية كانت إيجابية ولكن متوسطة في جميع عواملها وإدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للبنوك والأفراد العاملين فيها؛
- اتجاهات الأفراد نحو عمليات المعرفة كانت إيجابية ولكن بدرجة متوسطة كذلك؛
- الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية مع كل عمليات إدارة المعرفة.

3- دراسة: هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد سلمان، "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري دراسة استطلاعية في جامعة بابل"، مجلة مقدمة في العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد (4)، المجلد (25)، جامعة بابل - الحلة، العراق، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل، حيث تضمنت الدراسة على متغيرين هما: متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري، لأنهما من المواضيع الرئيسية التي تحظى باهتمام إدارة الجامعة، تكونت عينة الدراسة من 50 فردا من التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) في الجامعة، في حين تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري؛
- هناك تخوف لدى الأفراد التنفيذيين من حدوث التغيير.

## الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي

1- دراسة: شقة مسعود، "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للتنقيب (Entreprise nationale algérienne du forage) ENAFOR) - حاسي مسعود -"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عمليات التغيير في المؤسسة محل الدراسة، دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بعمليات التغيير التنظيمي، التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات، والتوصل لحلول وتوصيات تجعل من عملية التغيير عملية مقبولة للعاملين ولالإدارة على حد سواء.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه:

- التغيير التنظيمي هو تطوير المنظمات داخليا لكي تتلاءم مع تغييرات البيئة الخارجية بتهيئة الظروف المواتية لنجاحه؛
- التغيير الهيكلي هو الأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عملية التغيير وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عملية التغيير التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

2- دراسة: كنان يوسف، ريان عبد المالك، "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نيميلوغ بالبويرة - Numilog -"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إعطاء صورة واضحة عن ظاهرة التغيير التنظيمي والدور الذي يلعبه، سواء بالنسبة للمنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان بقائها واستمرارها في أداء نشاطها وتحقيق النتائج المرغوبة، أما بالنسبة للمورد البشري، فيظهر جليا دور التغيير التنظيمي عليه من خلال رفع وتحسين أدائه وتنمية مهاراته وقدراته وذلك من خلال الإعتماد على برامج

التدريب والتكوين. وهذا ما تم إثباته من خلال التريص الذي تم إجرائه في مؤسسة نيميلوغ التي تعد من المؤسسات الرائدة في مجال الإمداد والنقل أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- التغيير التنظيمي ضرورة حتمية وأمر لازم بالنسبة للمنظمات حتى تضمن بقاءها واستمرارها وذلك بسبب التغيرات والتقلبات التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتميز بالحركية وعدم الثبات؛
- يرتبط نجاح التغيير التنظيمي بمدى مشاركة الأفراد العاملين ومساهماتهم في تنفيذه لأن عدم مشاركتهم تؤدي إلى فشل برامج التغيير؛
- هناك علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والأداء.

**3- دراسة: العسري عصام، زرياحن يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة إينوف ENOF (Entreprise Nationale Des Produits Miniers Non Ferreux) - مغنية -"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد الملحقة الجامعية - مغنية -، الجزائر، 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إنتاج قيمة مضافة من خلال الوصول إلى بحث يساهم في إثراء معارف كل باحث في مجال ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي، إضافة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي، إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات السافرة والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه:

- تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي. فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، إذ يجب أن تكون الثقافة السائدة مشجعة ومدعمة لإحداث التغيير التنظيمي، أو يتم إحداث تغيير ثقافي لكي تتناسب الثقافة السائدة مع متطلبات التغيير التنظيمي؛
- التغيرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.
- إن التغيير التنظيمي الفعال هو الذي لا يأتي كرد فعل للظروف التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بل يكون عن طريق التوقع والتخطيط له وكذا المبادرة لإحداثه؛

- إن مقاومة الفرد لعملية التغيير التنظيمي هي أمر طبيعي، ولذلك يجب على كل منظمة أن تخطط لكيفية تجنبها وعدم الاصطدام بها مسبقاً أو التقليل من حدتها على الأقل؛
- إن خوف الفرد من فقدانه للخبرات المكتسبة في ممارسة مهامه، وكذا عدم إشراكه في اتخاذ القرارات تعتبر من أبرز العوامل التي تجعل الفرد العامل في الشركة الوطنية لمنتجات التعدين اللاحديدية إينوف "ENOF" أكثر إصرار على معارضة ومقاومة عملية التغيير التنظيمي؛
- يتأثر موقف الفرد تجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

وتمثلت الدراسات السابقة باللغات الأجنبية فيما يلي :

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة

#### 1- Alireza Sohrabi, and All: "The Role of Knowledge Management Practices In Developing Human Capital", 2015.

"دور ممارسات إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري".

هدفت الدراسة إلى وصف تكوين وتنمية رأس المال البشري في منظمة من خلال ممارسات إدارة المعرفة والبحث فيما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة ورأس المال البشري بالإعتماد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 434 فرد من المدراء وكبار الخبراء من وزارة النقل والتنمية الحضرية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 363 فرد واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS.

وفقاً لنتائج الدراسة تم التوصل إلى أن:

- تنمية رأس المال البشري تحدث بشكل رسمي وغير رسمي في المنظمة وخاصة من خلال ممارسات إدارة المعرفة؛
- هناك علاقة طردية بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري، لذا فإن تنفيذ عمليات فعالة لإدارة المعرفة في المنظمة يساهم في زيادة تنمية رأس المال البشري.

#### 2- Yasmina Benabderrahmane-Bourriches: "Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations: Cas d'Tunisie", 2015.

"إدارة المعرفة ونشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الموارد البشرية للمنظمات: حالة

تونس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة باعتبارها وسيلة لتحسين إدارة رأس المال الفكري، كما سعت الباحثة إلى التعرف على فائدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القدرة على توليد قاعدة معرفية يمكن الوصول إليها بسهولة وقابلة للاستغلال من قبل الأفراد.

وجهت إشكالية الدراسة إلى أهمية خلق القيمة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء حيث تضمنت الدراسة إدراج مستويين من التحليل : المستوى العام وعلى المستوى التنظيمي، ومن خلال الدراسة تم التطرق إلى تطبيق جزء من إستراتيجية إدارة المعرفة في مشروع الحكومة الإلكترونية في تونس.

ولقد توصلت الدراسة إلى بعض من النتائج الآتية:

- إدارة المعرفة تعتبر نهجا جديدا لإدارة المنظمات في تونس؛
  - تمثل إدارة المعرفة حقا علميا يعمل على توفير قدرات واسعة لإدارة المنظمات؛
  - إعطاء أهمية أكبر من قبل إدارة المنظمات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية.
- 3- Daniel Palacios-Marques, and All: "Improving human capital through knowledge management practices in Knowledge-intensive business services, Spain", 2011.

"تحسين رأس المال البشري من خلال ممارسات إدارة المعرفة في خدمات الأعمال كثيفة المعرفة، إسبانيا".

هدفت الدراسة للتعرف على إمكانية ممارسات إدارة المعرفة لتحسين رأس المال البشري، وعليه تم وضع تصور لممارسات إدارة المعرفة من خلال ستة أبعاد حيث تمثلت في: (تنمية الكفاءات والإدارة بالكفاءات، المقاربة القائمة على الأفراد، تطوير ثقافة مبتكرة تشجع مشاريع البحث والتطوير، إعتبار المنظمة نظام شامل، إستمرارية التعلم في المنظمة والتوجه نحو تنمية المعرفة ونقلها وحمايتها)، واختبار العلاقة بين كل بعد ورأس المال البشري.

ولقد توصلت الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسات الإسبانية التي تنتمي للصناعات التكنولوجية الحيوية والاتصالات إلى النتائج التالية:

- إدخال ممارسات إدارة المعرفة له تأثير إيجابي على تحسين رأس المال البشري؛
- المؤسسات التي تتبنى الممارسات في مجال التعلم المستمر وتطوير ثقافة مبتكرة تشجع البحث والتطوير تساهم في تحسين مهارات وقدرات رأس المال البشري.

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بموضوع التغيير التنظيمي

1- Dan Cohen: "The heart of change- Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization", 2005.

"قلب التغيير - دليل ميداني: أدوات وتكتيكات لقيادة التغيير في مؤسستك".

هدفت الدراسة للتعرف على جوهر التغيير مع محاولة تقديم دليل ميداني لآليات وطرائق قيادة التغيير في المؤسسة، حيث حاول الباحث من خلال الدراسة معرفة كيفية تعامل القيادات مع فريق التغيير من المعارضين، وقد توصل إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مقاومة التغيير، الأولى سماها المقاومة المنطقية والتي تنشأ بسبب الاختلافات الفلسفية حول الرؤية ومنطق التغيير، أو الاختلافات الجوهرية حول كيفية التأقلم مع الآثار المترتبة على حتمية التغيير، والثانية سماها المقاومة العاطفية والتي لا تعدو كونها ردة فعل منعكسة إثر تغيير الطرق المعتادة في تنفيذ المهام.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المقاومة المستندة إلى المنطق هي الأكثر صعوبة من حيث قدرة فريق التغيير على التعامل معها، وهي أكثر فائدة في قياس وتقييم الكيفية التي تتم بها صياغة الرؤية وطريقة إيصالها للآخرين؛
- المقاومة العاطفية هي الأكثر شيوعاً وانتشاراً، إلا أن فرص تحولها إلى أداة دعم وفاعلية تعتبر كبيرة، مع أنها قد تدفع نحو تشجيع الاتجاهات السلبية نحو التغيير؛
- لا يتم مواجهة المقاومة إلا بإشراك جميع أطرافها بمناقشات صادقة حول مخاوفهم، ومنحهم فرصاً لحل المشكلات والتعامل معهم دائماً بصدق، والوضوح بشأن السلوك المقبول وغير المقبول من طرف المقاومين للتغيير التنظيمي.

2- Dimitrios Vlachopoulos: "Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches", 2021.

"إدارة التغيير التنظيمي في التعليم العالي من خلال عدسة المديرين التنفيذيين".

هدفت الدراسة للتعرف على تصورات إدارة التغيير التنظيمي بين المديرين التنفيذيين العاملين مع قادة التعليم العالي البريطانيين والعوامل التي تجعل القادة فعالين عند إدارة التغيير، حيث قام الباحث بالتركيز على دور التدريب في تطوير المهارات الأساسية (الصدق، المسؤولية، المرونة، الإبداع، الاستباقية والتعاطف)، والتي تعد ضرورية لإدارة التغيير الفعال والقيادة في التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض من النتائج الآتية :

- المعارف والمهارات والقدرات ضرورية لقادة الجامعات لتسهيل التغيير التنظيمي؛

- القيادة الأكاديمية يجب أن تقود التغيير التنظيمي وتنفيذه من خلال فهم أعمق للتحديات التي حددها المدربون، بالإضافة إلى السمات الشخصية والمهنية للقادة الأكاديميين الفعالين؛
- يمكن إلهام المجتمع الأكاديمي وتعزيز قيمة وفوائد إدارة التغيير.

**3- Hayet ben Said: "Gestion du Changement dans L'Administration Publique en Vue de sa Modernisation: Études de canadiens et leçons pour le Maroc", 2000.**

**"إدارة التغيير في الإدارة العامة للتحديث: الدراسات الكندية والدروس للمغرب".**

هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات التحديث وتجارب التغيير التي شهدتها القطاع العام الكندي، حيث سعت لبناء نموذج متكامل لإدارة التغيير الإستراتيجي، الذي يحول نطاقها ويجعل الإدارة العامة أكثر مرونة يضمن في النهاية نجاح عمليات التحديث التي تخوضها المؤسسات والحكومات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- لوحظ على مستوى مكتب السجل العام بوزارة المستهلك والتجارة استغلال جيد للتكنولوجيا مكنهم من الاستثمار الجيد للمستخدمين؛
- هناك تحسن كبير للصورة الذهنية للجنة الصحة والسلامة في العمل (Commission de (CSST (la santé et de la sécurité du travail) صاحبه تحسن في خدماتها؛
- إن التغيير الناجح ذا صلة وطيدة بالتصميم الجيد له؛
- إن القادة الإداريين الذين يعملون بشكل مباشر مع المواطنين قادرون على اقتراح إصلاحات تلعب دورا هاما في نجاح التغيير.

**المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث، وكمقارنة بينها و بين الدراسة الحالية تم إستخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف، و سيتم عرضها في الجدول التالي :

**الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

| أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة                                 | أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
|--|---|
| - تناولت الدراسات السابقة والدراسة الحالية متغيري إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؛ | - تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت دور إدارة |

|  |  |
|--|--|
| <p>المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي؛</p> <p>- جمعت الدراسة الحالية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؛</p> <p>- تختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية، حيث إستهدفت هذه الدراسة شركة إقتصادية على عكس بعض الدراسات السابقة التي استهدفت قطاعات خدماتية وخاصة؛</p> <p>- ركزت الدراسة الحالية على عمليات إدارة المعرفة ومجالات التغيير التنظيمي؛</p> <p>- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة؛</p> <p>- ركزت الدراسة الحالية على دراسة علاقة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة، توزيعها، تخزينها وتطبيقها ومتطلباتها المتمثلة في الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والقيادة بالتغيير التنظيمي.</p> | <p>- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها إدارة المعرفة متغيرا مستقلا عن التغيير التنظيمي؛</p> <p>- إعتاد الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الإستبيان كأداة لجمع البيانات؛</p> <p>- إتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.</p> |
|--|--|



## خلاصة الفصل

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في تنظيم المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة من خلال الإشارة إلى مفهومها بتناول (تعريفها، أهدافها، أهميتها)، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تم ذكر أهم أنواعها ومجالاتها، ومختلف عملياتها وإستراتيجياتها وعوامل نجاحها.

كما يستنتج من خلال هذا الفصل بأن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة مسلمة تفرضها العديد من العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تضغط على المنظمات وتوجهها نحو تبني التغيير، حيث تم التطرق إلى ماهية التغيير التنظيمي من خلال تناول (تعريفه، خصائصه، أهدافه)، إضافة على ذلك تم الإشارة إلى أسس التغيير التنظيمي، مراحلها، وعوامل نجاحه وفشله، وعليه تم التوصل في الأخير إلى علاقة إدارة المعرفة من خلال عملياتها و متطلباتها في تحقيق التغيير التنظيمي.

الفصل الثاني  
أثر إدارة المعرفة في تحقيق  
التغيير التنظيمي بمؤسسة  
الإسمنت - تبسة -



## تمهيد

تعتبر صناعة الإسمنت من الصناعات الإستراتيجية لأنها ترتبط مباشرة بأعمال الإنشاء والتعمير. وعادة ما تنشأ معامل الاسمنت بالقرب من مصادر المواد الأولية لتخفيض كلفة نقل هذه المواد. ومؤسسات الاسمنت الجزائرية من أكثر المؤسسات المساهمة في الاقتصاد الوطني والتي لها علاقة مباشرة مع البيئة نظرا لطبيعة نشاطها، وهي من أكثر المؤسسات المخلفة للنفايات. ومؤسسة إسمنت - تبسة - من المؤسسات الوطنية التي تعمل في مجال إنتاج الإسمنت على المستوى الوطني وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الصناعة في البناء الاقتصادي وتغطيتها لاحتياجات السوق في تموين قطاع البناء. وتعمل هذه المؤسسة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، مما يفرض عليها تقييم أدائها واكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وتعد الدراسة الميدانية إسقاط لمفاهيم الجانب النظري على الواقع العلمي، وللقيام بذلك تم اختيار مؤسسة الإسمنت - تبسة -، بهدف الوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي، وفي هذا الصدد سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة، ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم النتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى البحث العلمي.

وعلى هذا الأساس، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد مؤسسة الإسمنت - تبسة - من أهم المؤسسات الصناعية في مجال إنتاج وتصنيع مادة الاسمنت على المستوى الوطني بصفة عامة وعلى المستوى الجهوي بصفة خاصة، فهي تعد من أهم المؤسسات الوطنية المنتجة لمادة الإسمنت ذات الجودة العالية، والمطابقة للمواصفات القياسية 9001 ISO، فمؤسسة إسمنت - تبسة تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي فرضت وجودها على المستوى الوطني باعتبارها تساهم في قيام هياكل المشاريع التنموية، انطلاقا من طبيعة نشاطها المتمثل في منتوجها المتميز على مستوى السوق المحلي.

وتعد المؤسسة محل الدراسة من المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعي الإقتصادي التي تنشط في مجال البناء، لذلك تسعى وتهدف المؤسسة أساسا في إطار شعار "قافلة الإصغاء للزبون".

ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

❖ **المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة -؛**

❖ **المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة؛**

❖ **المطلب الثالث: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛**

❖ **المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات.**

**المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة -**

تلعب مؤسسة إسمنت - تبسة - دورا مهما في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها والتي تتعلق بإنتاج مادة الإسمنت، مما يستدعي التعريف بهذه المؤسسة وإبراز أهدافها ونشاطاتها.

**الفرع الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة -**

مؤسسة الإسمنت - تبسة - هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993م، وتضم الإدارة العامة المتمركزة في وسط ولاية تبسة والمصنع بدائرة الماء الأبيض بالإضافة إلى وحدة البيع التي تساهم في زيادة حجم طاقة التخزين وتسيير عمليات التوزيع من خلال موقعها وقربها للزبون.

وفي نوفمبر 2009 تم تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الإسمنت ومواد البناء (Groupe GICA) ضمن إطار تطبيق الإستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للإسمنت ووضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، وهذه الوحدة التجارية تابعة للمديرية العامة للإسمنت، وتقع

في المنطقة الصناعية الوئام تبسة، وتقدم خدمات لزبون طبيعي أو معنوي مقابل ربح للبقاء في صدارة المنافسة.

و قد أصبحت شركة الاسمنت "GICA" تمتلك كل أسهم مصانع الإسمنت ما عدا:

- مؤسسة إسمنت بني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي %10 من أسهم المؤسسة؛
  - مؤسسة اسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية %35 ASEC من أسهم المؤسسة؛
  - مؤسسة الاسمنت الصور الغزلان أين تمتلك شركة Buzzi cem الايطالية %35 من أسهم المؤسسة.
- وأصبح يتكون المجمع العمومي لصناعة الاسمنت في الجزائر من ثلاثة مجمعات صناعية جهوية ومؤسسة اقتصادية عمومية، ينتمي لكل مجمع عدد معين من المصانع في حين يتبع المؤسسة الاقتصادية العمومية للإسمنت بالشلف مؤسسة واحدة. وقد بلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة ما قيمته 2.700.000.000 مقسمة على 2700 سهم كلها مملوكة من طرف مؤسسة GICA.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في وثائقها: "تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرة وغير مباشر بمادة الإسمنت". وعليه يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى:

#### 1- أهداف إقتصادية: من بينها ما يلي:

- ضمان النوعية والكمية اللازمة من مادة الإسمنت لمقابلة الطلب المحلي عليها؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء إستثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل جديدة؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح للمؤسسة بالمنافسة؛
- تنمية الاقتصاد والسعي لإنشاء مصانع أخرى جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الاسمنت والتقليل من استيرادها من الخارج؛
- تحقيق الأرباح والمساهمة في تطور خطوط الانتاج بتكنولوجيا حديثة.

#### 2- أهداف بيئية واجتماعية: من بينها ما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل وتخفيض معدل البطالة؛

(1)- تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت- تبسة -.

- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة مقارنة بالمستوردة مما يساهم في خفض أسعار المنازل إلى حد معين؛

- توزيع جزء من الأرباح على العمال مما يدعم مستواهم المعيشي؛

- المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصفاة لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى المحيط الخارجي للمصنع.

وبصفة عامة فالهدف الرئيسي الذي تركز عليه مؤسسة إسمنت - تبسة - من الناحية الاقتصادية فيتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استقرار أسعار المواد المنتجة بصفة عامة، أما من الناحية الاجتماعية فتسعى المؤسسة إلى توفير مناصب عمل وكذلك الاستفادة من توظيف الاطارات عالية المستوى والكفاءة.

وهناك أهداف أخرى للشركة، وتتمثل في ما يلي:

- العمل على كسب زبائن جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية؛

- العمل على تحقيق أكبر معدل ربح؛

- العمل على زيادة حصتها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه؛

- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي؛

- الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي. (1)

**الفرع الثالث: المنتجات المقدمة من مؤسسة الإسمنت - تبسة -**

تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقديم منتجات عديدة، حيث هناك نوعان من مادة الإسمنت حسب درجة المقاومة والضغط وهي كالآتي : (2)

- CRS CEM 1 (Ciment résistant aux sulfates) - الإسمنت المقاوم للكبريتات أو المضاد للأملح) --< بدرجة مقاومة وضغط 42.5 (الخاصة لبناء بنية تحتية صلبة).

- CPJ CEM 2 (Ciment Portland avec ajout) - مركب إسمنت بورتلاند مع الإضافة) --< بدرجة مقاومة وضغط 32.5 (الخاصة للبناء العادي) أو بدرجة 42.5 (الخاصة لبناء بنية تحتية صلبة).

(1)- تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت- تبسة -.

(2)- تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت- تبسة -.

و هناك طريقتين لإستلام الطليبة، إما عن طريق :

- SAC : أي الخرسانة الجاهزة للإستعمال (أكياس الإسمنت)، وعادة ما تستلزم للبناء في محيط صغير.

- VRAC : وهي الشاحنة بالمقطورة الخاصة بخلط مادة الإسمنت، وعادة ما تستلزم للبناء في محيط كبير من طرف مقاول.

#### الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -

يعتبر الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت - تبسة - ذو أهمية كبيرة باعتباره العنصر الأساسي في تحديد التخصصات ومختلف الأقسام والادارات في المؤسسة، بالإضافة إلى توزيع السلطات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### أولا - المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال، وتنقسم إلى:

#### 1- مديرية الوحدة : وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛

- العمال الموجهين للتكوين؛

- عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

#### 2- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

3- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والاحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات إنهاء الخدمة، وكذلك الاشراف على الإجراءات الادارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

4- مديرية التجارة والتموين: الاشراف على عمليات شراء مستلزمات الانتاج من مواد أولية ومعدات، وكذا توزيع عقود الاسمنت.

#### ثانيا - مديرية المصنع

وتقوم بالاشرف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:

#### 1- الإدارة التقنية: تهتم بالاشرف على جميع الأعمال التقنية.

- 2- مصلحة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، ك شراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- 3- مصلحة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- 4- مصلحة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.
- 5- مصلحة المواد الأولية: تقوم بالاشراف على عمليات تموين قسم الانتاج بالمواد الأولية.
- 6- مصلحة المخابر: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة دوائر:
  - أ- دائرة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الاسمنت.
  - ب- دائرة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
  - ج- دائرة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
- 7- مصلحة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- 8- مصلحة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال.
- 9- مصلحة التسويق: تهتم بالاشراف على التسويق للمنتجات والترويج للمؤسسة.
- 10- أمانة المدير: مكتب السكرتارية المختص بتسيير جدول أعمال المدير والمؤسسة.
- 11- مصلحة الأمن والنظافة: وتهتم بأمن ونظافة المراكز.

### ثالثا - مديرية البحث والتطوير

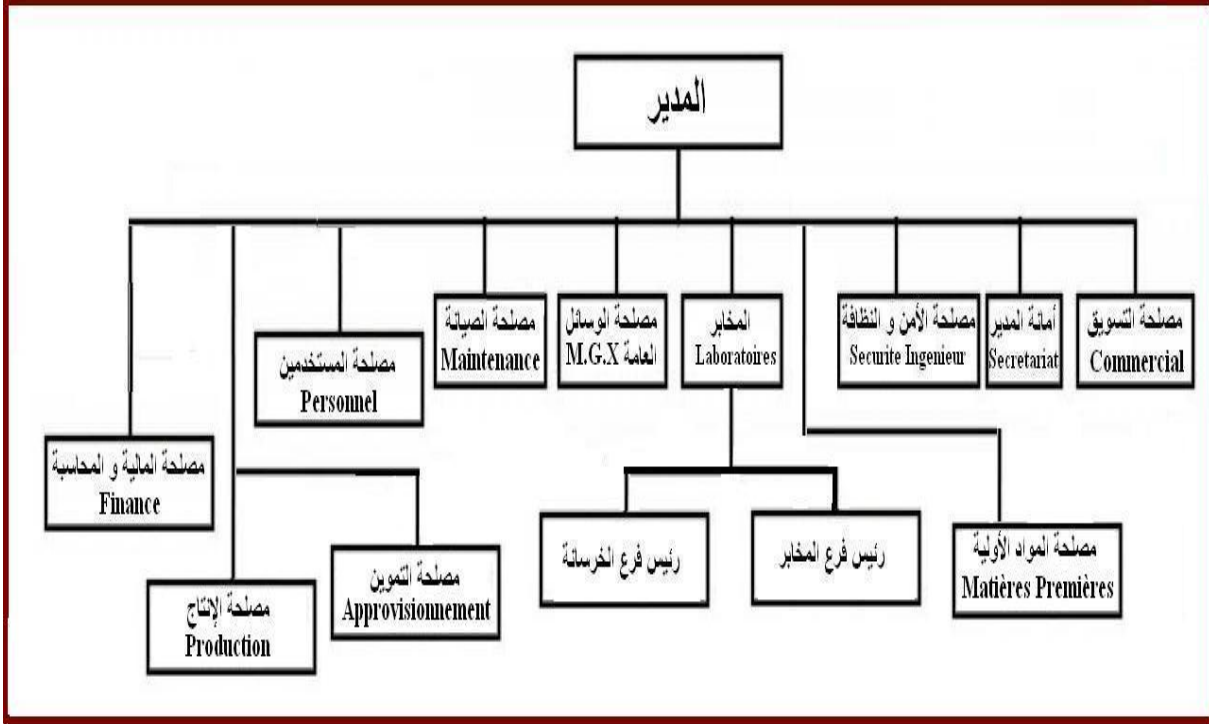
تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والانجاز.

مما سبق يتضح أن مؤسسة إسمنت - تبسة - عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق، على الرغم من ذلك نظرا لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق، وكان لا بد لها من تطوير إمكانياتها لتحصل على حصة سوقية كبيرة خاصة مع تزايد المنافسة.<sup>(1)</sup>

(1)- تم إعداده بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت- تبسة -.



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة -



المصدر : مصلحة المستخدمين (الإدارة) لمؤسسة الإسمنت - تبسة -

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين القائمين على تسيير مؤسسة الإسمنت - تبسة - بمختلف المصالح، حيث بلغ عددهم 300 عامل أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، حيث إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ (40) عامل باختلاف مناصبهم ودرجاتهم، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

| الإستبيانات           | العدد | النسبة (%) |
|-----------------------|-------|------------|
| الموزعة               | 40    | 100        |
| التي لم يتم إسترجاعها | 05    | 12.5       |
| الصالحة للتحليل       | 35    | 87.5       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (02) أنه تم توزيع 40 إستمارة إستبيان بما يوافق أغلبية أفراد عينة الدراسة، حيث تم إسترجاع 35 منها أي بنسبة 87.5% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها في بداية الدراسة الميدانية والتي تعذرت بعد ذلك بسبب ظروف الوباء الذي حل بالبلاد، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

### الفرع الأول: المصادر الثانوية

وهذا في ما يخص الجانب النظري، حيث تم الإعتماد على الكتب والمذكرات وأيضاً المجالات والمقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي)، حيث تم إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، متحصلين بذلك على جزء نظري مشبع بمعلومات عامة حول متغيرات الدراسة انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

### الفرع الثاني: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مؤسسة الإسمنت - تبسة -، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، ومنها تلك التي تعرف بها وتبرز أهدافها، وكذلك عرض الجانب التنظيمي لمؤسسة الإسمنت - تبسة - وذلك من أجل تحقيق أفضل اتساق.

### أولاً: الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمجمع الصناعي للإسمنت - تبسة - من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف به وعرض أهدافه ومهامه، بالإضافة للهيكل التنظيمي للشركة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

ثانيا: استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته<sup>(1)</sup>، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما : (2)

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي؛

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 32 سؤال تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يعكسان أهم القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (03) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير .

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

| عدد الأسئلة (الفقرات) |                       | محاور الدراسة                    |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 5                     | اكتساب وتوليد المعرفة | إدارة المعرفة                    |
| 5                     | تخزين المعرفة         |                                  |
| 5                     | توزيع المعرفة         |                                  |
| 5                     | تطبيق المعرفة         |                                  |
| 20                    |                       | مجموع المحور المستقل             |
| 12                    |                       | المحور التابع : التغيير التنظيمي |
| 32                    |                       | المجموع الكلي                    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الاستبيان ونتائج التحليل الإحصائي spss.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية

(1)- مصطفى صلاح فوال، "مناهج البحث العلمي الإجتماعية"، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

(2)- الملحق رقم (02).

أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي.<sup>(1)</sup> وهو ما يوضحه الجدول الموالي : <sup>(2)</sup>

**الجدول رقم (04): معايير تحديد الاتجاه**

| المتوسط المرجح | [ 1,79-1]      | [2,59-1,80] | [3,39-2,60] | [4,19-3,40] | [5-4,20]   |
|----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| اتجاه الإجابة  | غير موافق بشدة | غير موافق   | محايد       | موافق       | موافق بشدة |
| المستوى        | منخفض جدا      | منخفض       | متوسط       | مرتفع       | مرتفع جدا  |

المصدر: بوقفلول الهادي، "تحليل البيانات باستخدام spss"، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

**رابعاً: ثبات أداة الدراسة**

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 35 على أفراد عينة الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة**

| رقم الفقرة في استمارة الاستبيان | اسم المتغير        | معامل الثبات ألفا كرونباخ (%) |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| من الفقرة 01 إلى 20             | إدارة المعرفة      | 91.3                          |
| من الفقرة 21 إلى 32             | التغيير التنظيمي   | 94.8                          |
| من الفقرة 01 إلى 32             | معامل الثبات الكلي | 96.2                          |

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.<sup>(3)</sup>

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.2%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، و منه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

**المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات**

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة

في:

(1)- الملحق رقم (03).

(2)- بوقفلول الهادي، "تحليل البيانات باستخدام spss"، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

(3)- الملحق رقم (03).

أولاً- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

$X_i$ : قيم المتغير الأول

$Y_i$ : قسم المتغير الثاني

$s_x$ : الانحراف المعياري للمتغير الأول

$s_y$ : الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانياً- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثالثاً- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

$V_i$ : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعاً- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.<sup>(1)</sup>

(1)- عبد اللاه إبراهيم الفقي، "الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 95-142.

خامسا- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.<sup>(1)</sup>

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

سادسا- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Sample Kolmogrov-Smirnov)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis)

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.<sup>(2)</sup> ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت- تبسة-.

- إختبار فيشر(F): لاختبار مدى معنوية نماذج الانحدار الخطي البسيط المصاغة (المعنوية الكلية).

- إختبار (One Sample t-test): يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى معنوية (0,05) لقبول الفرضيات أو رفضها، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات.<sup>(3)</sup>

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiplied Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

(1)- إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، "أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 121.

(2)- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: [www.guidespss.com](http://www.guidespss.com)).

(3)- ثائر فيصل شاهر، "اختبار الفرضيات الإحصائية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص: 71.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

بغية عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة وبالاعتماد على الطرق الإحصائية، لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

❖ **المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية؛**

❖ **المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة؛**

❖ **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

**المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية**

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وفيما يلي تحليل لذلك.

**الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

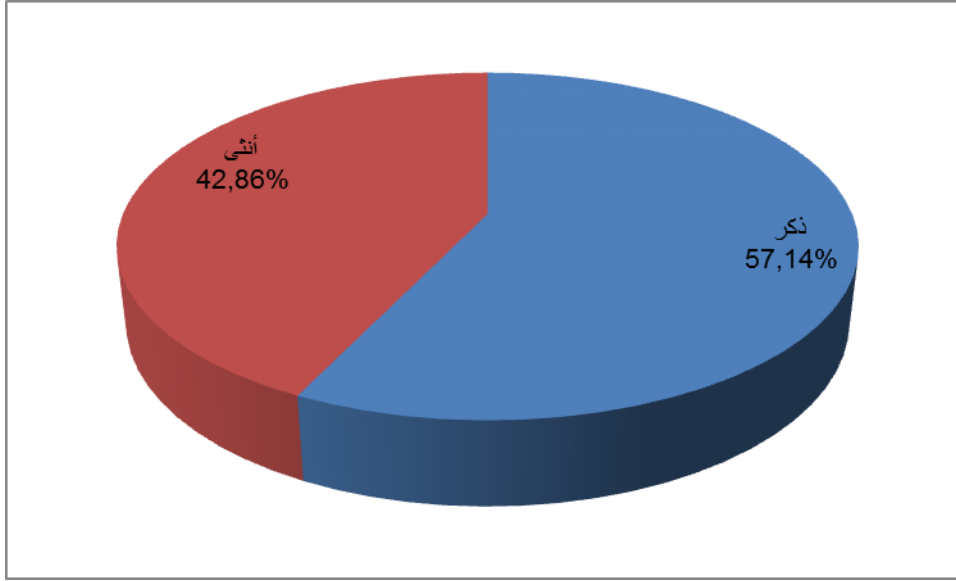
**الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| الجنس          | التكرار   | النسبة (%) |
|----------------|-----------|------------|
| ذكر            | 20        | 57.1       |
| أنثى           | 15        | 42.9       |
| <b>المجموع</b> | <b>35</b> | <b>100</b> |

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول و الشكل الآتيين، يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ قدرت نسبة الذكور من المبحوثين بـ 57.1%، مقابل 42.9% للإناث، وعليه فإن أغلب الوظائف يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور.

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



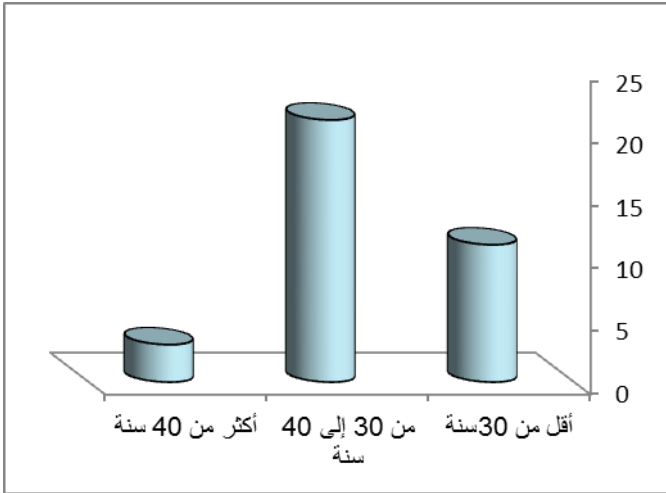
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول والشكل الموائين توزيع العينة حسب متغير العمر :

الشكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر

الجدول رقم(07): توزيع العينة حسب متغير العمر



| متغير العمر      | التكرار   | النسبة (%) |
|------------------|-----------|------------|
| أقل من 30 سنة    | 11        | 31.4       |
| من 30 إلى 40 سنة | 21        | 60.0       |
| أكثر من 40 سنة   | 3         | 8.6        |
| <b>المجموع</b>   | <b>35</b> | <b>100</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول و الشكل الآتيين، أن جميع الفئات العمرية الموضوعه محققة بالمؤسسة عينة الدراسة، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 60%، لتليها الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ: 31.4%، واحتلت الفئة (أكثر من 40 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 8.6% ، ومنه ويمكن القول أن جميع الفئات العمرية محققة بمؤسسة الإسمنت -تبسة-، تغلب عليها



العناصر الشابية وهو عامل مهم قد يساعد في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، كما يخدم ذلك موضوع البحث.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

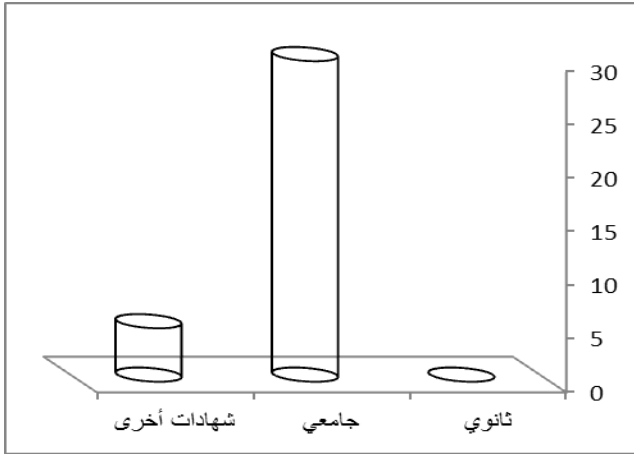
يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الشكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب متغير

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي



| المستوى التعليمي | التكرار   | النسبة %   |
|------------------|-----------|------------|
| ثانوي            | 00        | 00         |
| جامعي            | 30        | 85.7       |
| شهادات أخرى      | 5         | 14.3       |
| <b>المجموع</b>   | <b>35</b> | <b>100</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل الآتيين، أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستويات (الجامعية) بنسبة قدرت بـ 85.7%، في حين سجلت فئة (الشهادات الأخرى) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 14.3%، وهي نسبة ضعيفة، لتسجل فئة مستوى (الثانوي) أي تكرار يذكر، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على كفاءات علمية مهمة، وتفسر النتائج المتحصل عليها نوع الوظائف في المؤسسة التي في أغلبها تتطلب المستوى الجامعي.

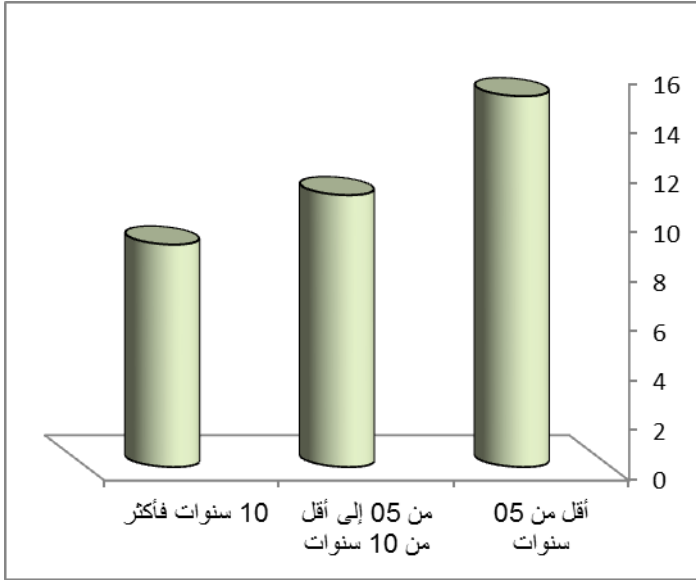
الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية :

الشكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية



الخبرة المهنية

| سبب اختيار المصرف  | التكرار   | النسبة %   |
|--------------------|-----------|------------|
| أقل من 05 سنوات    | 15        | 42.9       |
| من 05 إلى 10 سنوات | 11        | 31.4       |
| أكثر من 10 سنوات   | 9         | 25.7       |
| <b>المجموع</b>     | <b>35</b> | <b>100</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول و الشكل الآتيين، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

كانوا من ضمن فئة (أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت بـ: 42.9%، واحتلت الفئة (من 05 إلى 10

سنوات) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 31.4%، في حين احتلت الفئة (أكثر من 10 سنوات) المرتبة

الثالثة بنسبة قدرت بـ 25.7%، إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بمزيج مهم من الخبرات غلبت

عليها فئة أقل من 05 سنوات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لتوجه المؤسسة لعمليات توظيف خاصة

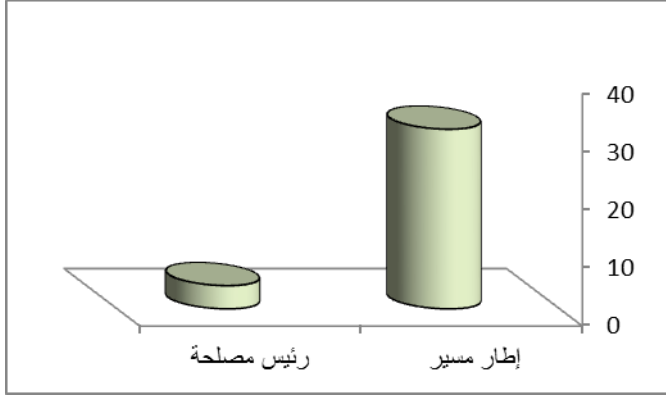
في الفترة الأخيرة، وهناك فئات لديها خبرة مهمة يمكن أن تدعم العناصر الأقل خبرة، وهو ما قد يساعد

المؤسسة في تحسين أدائها.

**الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي**

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقا لنوع النشاط :

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي الشكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب المركز الوظيفي



| نوع النشاط | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| إطار مسير  | 31      | 88.6     |
| رئيس مصلحة | 4       | 11.4     |
| المجموع    | 35      | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول و الشكل الآتيين، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مركزهم الوظيفي من فئة (الإطارات المسيرة)، حيث سجل هذا الخيار ما نسبته 88.6%، واحتلت الفئة (رئيس مصلحة) المرتبة التي تليها بنسبة تقدر بـ: 11.4%، ومنه يمكن القول أن جميع المستويات الوظيفية غلبت عليها فئة الإطارات المسيرة، ويفسر هذا التنوع بالنظر لحاجة المؤسسة لكل وظيفة.

**المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة**

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة، وفقا لما يلي:

**الفرع الأول: تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة)**

وهو ما سيتم توضيحه وفقا لمختلف أبعاد إدارة المعرفة، وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (11): تحليل آراء المبحوثين تجاه المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

| إدارة المعرفة         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | اتجاه الإجابة | المستوى      |
|-----------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|--------------|
| اكتساب وتوليد المعرفة | 3.44            | 0.561             | 4      | موافق         | مرتفع        |
| تخزين المعرفة         | 3.86            | 0.705             | 1      | موافق         | مرتفع        |
| توزيع المعرفة         | 3.73            | 0.583             | 2      | موافق         | مرتفع        |
| تطبيق المعرفة         | 3.50            | 0.710             | 3      | موافق         | مرتفع        |
| <b>المتوسط العام</b>  | <b>3.63</b>     | <b>0.555</b>      | -      | <b>موافق</b>  | <b>مرتفع</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة جاء مرتفعاً، حيث بلغ 3,63 وقدر الانحراف المعياري بـ 0,555 وهو ما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعزى ذلك لكون جميع الإجابات كانت باتجاه موافق أي بمستوى مرتفع، مما يؤكد أن هناك اتفاق بين جميع المبحوثين على تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، حيث تصدر بعد تخزين المعرفة باقي الأبعاد بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,86، ليحتل بعد توزيع المعرفة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,73، يليه بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 3,50، في حين احتل بعد اكتساب وتوليد المعرفة المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,44.

وسيتم تفصيل إجابات أبعاد المتغير المستقل كما يلي:

1- اكتساب وتوليد المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد اكتساب وتوليد المعرفة :

الجدول رقم (12): تحليل آراء العينة تجاه بعد اكتساب وتوليد المعرفة

| الرقم        | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|--------------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 1            | تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة    | 3.54            | 1.067             | 3      | موافق   | مرتفع   |
| 2            | يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة        | 4.00            | .000              | 1      | موافق   | مرتفع   |
| 3            | تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة          | 2.63            | 1.165             | 5      | محايد   | متوسط   |
| 4            | العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية                    | 3.46            | 1.094             | 4      | موافق   | مرتفع   |
| 5            | تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال | 3.60            | 0.881             | 2      | موافق   | مرتفع   |
| إجمالي البعد |  |                 |                   |        |         | مرتفع   |
|              |  | 3.44            | 0,561             | -      | موافق   | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد اكتساب وتوليد المعرفة، جاءت في أغلبها باتجاه الموافقة، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه، وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات، والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,44) الذي يقع في المجال [3.40-4.19]، الذي يشير لاتجاه الموافقة وبنسب مرتفعة. وهو ما أكدته نتائج المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد اكتساب وتوليد المعرفة، في حين اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد وعدم الموافقة التامة على العبارة (03)، لأن المؤسسة لا تتوفر على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاطها.

2- تخزين المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تخزين المعرفة :

الجدول رقم (13): تحليل آراء العينة تجاه بعد تخزين المعرفة

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 06    | المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة                     | 3.94            | 0.968             | 2      | موافق   | مرتفع   |
| 07    | تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل                                   | 4.00            | 0.000             | 1      | موافق   | مرتفع   |
| 08    | المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية | 3.71            | 1.017             | 5      | موافق   | مرتفع   |
| 09    | هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة                                     | 3.77            | 1.114             | 4      | موافق   | مرتفع   |
| 10    | المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة                            | 3.89            | 1.051             | 3      | موافق   | مرتفع   |
|       | إجمالي البعد  | 3.86            | 0.705             | /      | موافق   | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد تخزين المعرفة جاءت كلها باتجاه موافق، وهو ما تؤكد معطيات الجدول أعلاه، وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو كل العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,86)، الذي يقع المجال [3.40-4.19]، الذي يشير لاتجاه الموافقة وبنسب مرتفعة. وهو ما أكدته نتائج المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد تخزين المعرفة.

3- توزيع المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد توزيع المعرفة بالمؤسسة :

الجدول رقم (14): تحليل آراء العينة تجاه بعد توزيع المعرفة

| الرقم | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه      | المستوى      |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|--------------|--------------|
| 11    | تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة             | 3.66            | .873              | 4      | موافق        | مرتفع        |
| 12    | المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف         | 3.80            | .964              | 2      | موافق        | مرتفع        |
| 13    | يسهل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على انسيابية العمل ومرونته | 4.00            | .000              | 1      | موافق        | مرتفع        |
| 14    | العمال داخل المؤسسة يتبادلون الأفكار والمعارف فيما بينهم           | 3.57            | 1.037             | 5      | موافق        | مرتفع        |
| 15    | تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة   | 3.66            | .802              | 3      | موافق        | مرتفع        |
|       | <b>إجمالي البعد</b>  | <b>3.73</b>     | <b>0.583</b>      | -      | <b>موافق</b> | <b>مرتفع</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد توزيع المعرفة جاء كلها باتجاه موافق، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه، وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,73)، الذي يشير لاتجاه الموافقة وينسب مرتفعة. وهو ما أكدته نتائج المتوسط الحسابي لكل عبارة، مما يعني أن المؤسسة تلتزم بدقة وبدرجة كبيرة بكل مقاييس بعد توزيع المعرفة.

4- تطبيق المعرفة

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر بعد تطبيق المعرفة بالمؤسسة :

الجدول رقم (15): تحليل آراء العينة تجاه بعد تطبيق المعرفة

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الاتجاه | المستوى |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|---------|---------|
| 16    | المؤسسة تشجع المبادرات والإبداعات وتأخذ بها                          | 3.09            | .951              | 5      | محايد   | متوسط   |
| 17    | محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية | 3.23            | .973              | 4      | محايد   | متوسط   |
| 18    | هناك قيادة تشاركية بين العاملين داخل المؤسسة                         | 4.00            | .000              | 1      | موافق   | مرتفع   |
| 19    | المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة            | 3.43            | 1.119             | 3      | موافق   | مرتفع   |
| 20    | تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل                       | 3.77            | 1.003             | 2      | موافق   | مرتفع   |
|       | إجمالي البعد   | 3.50            | 0.710             | /      | موافق   | مرتفع   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

بالنسبة لإجابات عينة الدراسة حول توافر بعد تطبيق المعرفة جاءت في أغلبها باتجاه الموافقة، وهو تؤكد معطيات الجدول أعلاه وذلك من خلال اتجاه عينة الدراسة نحو أغلب العبارات والتي قدر إجمالي متوسطاتها الحسابية بـ (3,50)، الذي يقع المجال [3.40-4.19]، الذي يشير لاتجاه الموافقة وينسب مرتفعة. وهو ما أكدته نتائج المتوسط الحسابي لكل عبارة، وقد التزمت عينة الدراسة الحياد نحو كل من العبارتين (16 و17)، وهو ما يعني أن المؤسسة لا تشجع بشكل كبير المبادرات والإبداعات ولا تأخذ بها أحيانا ولا توافق عينة الدراسة أن محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية، وهو العامل الذي يجب على المؤسسة أن تركز عليه وتدعمه.



الفرع الثاني: تحليل نتائج المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

فيما يلي سيتم توضيح نتائج المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة تجاه محور التغيير التنظيمي

| الرقم | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة   | الاتجاه      | المستوى      |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------|--------------|--------------|
| 21    | الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه                   | 3.17            | 1.200             | 11       | محايد        | متوسط        |
| 22    | المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات                  | 3.11            | 1.132             | 12       | محايد        | متوسط        |
| 23    | هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة                                | 3.43            | 1.065             | 6        | موافق        | مرتفع        |
| 24    | المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات) تفويض بعض الصلاحيات | 3.17            | 1.043             | 10       | محايد        | متوسط        |
| 25    | تشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة  | 3.77            | 1.031             | 2        | موافق        | مرتفع        |
| 26    | هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل                               | 3.89            | 1.051             | 1        | موافق        | مرتفع        |
| 27    | لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك                          | 3.66            | 1.187             | 4        | موافق        | مرتفع        |
| 28    | لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام                                | 3.29            | 1.405             | 8        | محايد        | متوسط        |
| 29    | تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار                              | 3.29            | 1.045             | 9        | محايد        | متوسط        |
| 30    | تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة                          | 3.43            | 1.145             | 7        | موافق        | مرتفع        |
| 31    | المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت      | 3.66            | 1.083             | 3        | موافق        | مرتفع        |
| 32    | انجاز الأعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة                            | 3.63            | 1.003             | 5        | موافق        | مرتفع        |
|       | <b>إجمالي محور التغيير التنظيمي</b>                                       | <b>3.45</b>     | <b>0.893</b>      | <b>/</b> | <b>موافق</b> | <b>مرتفع</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن محور التغيير التنظيمي متوفر بالمؤسسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 12 تقع في المقدر بـ: 3.45 وقع في المجال [3.40-4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يخص العبارات (21، 22، 24، 28، 29)، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة لم تتجه لا بالسلب ولا بالإيجاب نحو أن مجتمع الدراسة ليس لديهم استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام، ولم تتفاعل عينة الدراسة بشكل جيد فيما يخص تحديث المؤسسة للهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات من تسهيل لعمليات الإشراف والتوجيه، وترى عينة الدراسة كذلك أن المؤسسة لا تعمل بشكل جيد على التقليل من المركزية في صنع القرارات وتفويض بعض الصلاحيات، و لا تقوم بتحديث الآلات والمعدات باستمرار، إجمالا وبشكل عام يمكن القول أن محور التغيير التنظيمي محقق وبشكل جيد بالمؤسسة.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب، سيتم إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

| محتوى المحور     | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) | محاور الاستبيان |
|------------------|--------|---------------------|-----------------|
| إدارة المعرفة    | 0.848  | 0.469               | المحور الأول    |
| التغيير التنظيمي | 0.942  | 0.338               | المحور الثاني   |
|                  | 0.992  | 0.278               | الاستبيان ككل   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للانحدار البسيط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

#### - إختبار الفرضيات الفرعية

لإجراء اختبار الفرضيات يتم وضع الفرضية قيد الاختبار ومنه تحتل الرفض أو القبول وفقا لما يلي:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أكبر 0,05.
- تقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة  $\alpha$  أصغر أو يساوي 0,05.

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والتغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -، ولاختبار الفرضيات الفرعية تم الإعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وقد تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة المتغير المستقل.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي : (1)

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

| المتغير المستقل:<br>إدارة المعرفة | المتغير التابع        | B      | الخطأ المعياري | قيمة (Beta) | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|-----------------------|--------|----------------|-------------|----------|---------------|
| التغيير التنظيمي                  | اكتساب وتوليد المعرفة | 0.004  | 0.151          | 0.006       | .041     | 0.968         |
|                                   | تخزين المعرفة         | 0.378  | 0.137          | 0.478       | 3.486    | 0.002         |
|                                   | توزيع المعرفة         | 0.284  | 0.180          | 0.434       | 2.412    | 0.022         |
|                                   | تطبيق المعرفة         | 0.360  | 0.198          | 0.453       | 2.290    | 0.029         |
|                                   | قيمة R                | 0.944  |                |             |          |               |
|                                   | قيمة R <sup>2</sup>   | 0.890  |                |             |          |               |
|                                   | قيمة F                | 60.802 |                |             |          |               |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد، الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد المتغير المستقل في التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -، حيث تبين أنه:

من خلال الجدول رقم (18) لتحليل معامل الانحدار المتعدد، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)=0.890$  بمعنى أن نسبة مرتفعة لدور أبعاد إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي تقدر بـ: 89% وسجلت قيمة معامل الارتباط ما نسبته  $(R)=0.944$ ، أي أن التغيير التنظيمي وأبعاد إدارة المعرفة مرتبطين ارتباطا مرتفعا جدا بنسبة قدرت بـ: 94.4%.

ومنه يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تبين أنه:

(1)- الملحق رقم (03).

## 1- الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لرفض الفرضية التالية: توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب وتوليد المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة - .

و توضح نتائج الجدول أعلاه، أنه لا توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (0.041) بأن التغيير التنظيمي لا يتأثر بشكل كبير بدور اكتساب وتوليد المعرفة على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.968)، وهو أكبر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي ترفض الفرضية التالية:

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب وتوليد المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة - .

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى قبول الفرضية التالية: توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة - .

وتوضح نتائج الجدول أعلاه، أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدرة بـ: (3.486) بأن التغيير التنظيمي يتأثر بشكل كبير بدور تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة بـ (0.002)، وهو أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة - .

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى قبول الفرضية التالية: توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه، أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدره ب: (2.412) بأن التغيير التنظيمي يتأثر بدور توزيع المعرفة على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.022)، وهو أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

## 4- الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الجدول تم التوصل إلى قبول الفرضية التالية: توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، وأظهرت قيمة (t) المقدره ب: (2.290) بأن التغيير التنظيمي يتأثر بدور تطبيق المعرفة على مستوى المؤسسة، كما قدر مستوى الدلالة ب (0.029)، وهو أقل من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبالتالي تقبل الفرضية التالية:

توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير<br>المستقل | المتغير<br>التابع   | ثابت<br>الإنحدار ( $\alpha$ ) | معامل<br>الإرتباط<br>(R) | معامل<br>التحديد ( $R^2$ ) | قيمة (t) | القيمة<br>المحسوبة (F) | مستوى<br>الدلالة (sig) |
|--------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| إدارة<br>المعرفة   | التغيير<br>التنظيمي | 1.484                         | 0.923                    | 0.852                      | 13.774   | 189.709                | 0.000                  |

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (0.852) من التباين الحاصل في تعزيز التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -تبسة-، ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم الاعتماد على قيمة (F) والتي تساوي (189.709) والذي أظهر نموذج الإنحدار بشكل عام أنه ذو دلالة إحصائية عند درجة الحرية (33) وهي دالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة ب: 0.00، وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية.

"أي أنه توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -".

و يمكن كتابة العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 1.484x + 0.923$ ، حيث أن:

X: إدارة المعرفة؛

Y: التغيير التنظيمي.

- وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن : إدارة المعرفة لها دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة الإسمنت - تبسة- والتعرف على الأهداف التي تسعى لتحقيقها بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي تتكون منها، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات والبيانات ومنها الإستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت (40) عامل، حيث تم إسترجاع 35 إستمارة قابلة للتحليل، والتي تحتوي على قسمين هما محور البيانات الشخصية ومحور متغيرات الدراسة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وبعد استرجاع الاستبانة تم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض التحليل وتفسير الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات، حيث تم التوصل إلى أن المتغير المستقل إدارة المعرفة و المتغير التابع التغيير التنظيمي محققان وبشكل جيد بالمؤسسة، و منه فهناك دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة-.



# الخاتمة



لقد تبين من خلال الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها دور قوي في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز لأنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال.

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى مستوى تنظيمها، فلقد بات بالفعل التغيير التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين وهذا لكونه يحقق قيمة مضافة على جميع المستويات التنظيمية.

ومن هنا فإن إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي أمران ضروريان ومهمان لمؤسسات العصر الحالي والأهم من ذلك هو كيفية المحافظة عليهما وتحسينهما إنطلاقا من الممارسات المتاحة لإدارة كل منظمة.

### أولا: نتائج الدراسة

#### 1- النتائج النظرية:

لقد تم التمكن من خلال هذه الدراسة من الإجابة على الإشكالية القائمة والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة - محل الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي سيتم إيجازها في النقاط الآتية:

- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة، وهي المصدر الدائم والمعين الذي يعمل على تحقيق تغيير تنظيمي ناجح و فعال في المؤسسات.
- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي، فهو يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات ومنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والابتكار والإبداع، وهو ما يعكس الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق تغيير تنظيمي ناجح و فعال.
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- تعتبر إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمة.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

## 2- النتائج التطبيقية

- ومن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت - تبسة - محل الدراسة، تم الخروج بمجموعة من النتائج، و سيتم إيجازها في النقاط التالية :
- لا توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب وتوليد المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.
  - توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.
  - توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.
  - توجد علاقة دور إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.
  - توجد علاقة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.
- وبالتالي تم برهنة أن : إدارة المعرفة لها دور في تحقيق التغيير التنظيمي بمؤسسة الإسمنت - تبسة -.

### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل للتطوير وتحسين الأداء؛
  - الاهتمام باكتساب وتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج؛
  - ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة أنشطة منظمات الأعمال والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية؛
  - ضرورة إنشاء هيكل تنظيمي انسيابي ومرن يتماشى مع عمليات الإشراف والتوجيه؛
- و هناك أيضا توصيات أخرى يمكن عرضها كما يلي :
- التركيز على المورد البشري باعتباره أهم الموارد الموجودة في المؤسسة؛

- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة التي تعزز إدارة المعرفة؛
- زيادة الاهتمام بمجال إدارة المعرفة الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين لأن الاهتمام بمجال معرفة المؤسسة تساهم في تحقيق التغيير التنظيمي المراد؛
- ضرورة المواكبة المستمرة للتكنولوجيا من خلال التحديث في المكننة و الأتمتة؛
- إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي في المؤسسة؛
- إعادة النظر في نظام التحفيز المادي والمعنوي بما يتناسب مع الكفاءات وتطلعات الأفراد.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، وفي الأخير تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور البحوث المستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث، ويمكن ذكرها في ما يلي:
- دور إدارة المعرفة في تنمية الابتكار لدى العاملين؛
  - إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية؛
  - إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع والابتكار؛
  - دور التغيير التنظيمي في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع



أولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- إبراهيم مراد الدعمة، مازن حسن الباشا، "أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- أحمد علي الحاج محمد، "إقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، 2014.
- 3- بلال خلف السكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2009.
- 5- ثائر فيصل شاهر، "اختبار الفرضيات الإحصائية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- 6- جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 7- حسان جلاب دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 8- أحمد ماهر، "الإدارة: المبادئ و المهارات"، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 9- أحمد ماهر، "تطوير المنظمات"، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 10- راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11- حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 12- ربحي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
- 13- سيد سالم عرفة، "إدارة التغيير"، ط2، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 14- طاهر محسن الغالبي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

- 15- حسن الصيافي، "التغيير التنظيمي"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
  - 16- عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
  - 17- عبد اللاه إبراهيم الفقي، "الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
  - 18- علي السلمي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
  - 19- عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز والريادة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
  - 20- ماهر أحمد، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الكويت، 2010.
  - 21- محمد عواد أحمد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
  - 22- المركز اللبناني للدراسات اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، "اقتراحات وملاحظات حول مشروع قانون التنظيم الإداري واللامركزية الإدارية المقدم من رئيس لجنة الإدارة والعدل في المجلس النيابي اللبناني"، 2003.
  - 23- مصطفى صلاح فوال، "مناهج البحث العلمي الإجتماعية"، دار غريب، مصر، 1998.
  - 24- مؤيد السالم، "إدارة المعرفة التنظيمية"، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت، لبنان، 2014.
  - 25- ناصر جردات، "إدارة التغيير والتنظيم"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
  - 26- نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 2- الأطروحات والرسائل
- 1- بلحمد، خولة، "مساهمة الإتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013-2014.

- 2- دنيا بوديب، "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2014.
- 3- سارة شوابي، "التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات (دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، 2018.
- 4- عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط)"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3، الجزائر، 2013.
- 5- يوسف المحنط، "تحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- ### 3- المداخلات في الملتقيات
- 1- بوقفلول الهادي، "تحليل البيانات باستخدام spss"، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
- 2- عقيل أبو بكر غليون، "القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والأفاق، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، 2010.
- 3- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، "تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية.

### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

#### 1- Books :

- 1- David Schwartz, "Encyclopedia of Knowledge Management", Idea Group Reference, USA, 2006.
- 2- Elayne Coakes, "Knowledge Management: Current Issues and Challenges", UK, Published by: IRM Press, 1<sup>st</sup> ed, 2003.



- 3- Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, "**Knowledge Creation and Dialectics In Hitosubashi on Knowledge Management**", Singapore: John Wiley & Sons (Asia), hlm, 2004.
- 4- Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, "**Exploring Strategic Change**", Harlow, England, Prentice-Hall/Financial Times, 2<sup>nd</sup> ed, 2004.
- 5- KPMG Management Consulting, "**Knowledge Management : Research Report 2000**", London, Book Draft in Progress, 1999.
- 6- Malhotra, Y, "**Knowledge Management, Knowledge Organizations and knowledge Workers: A View from the Front Line**", 1998.
- 7- Sveiby, Karl, and others, "**Managing Knowledge**", London: Bloomsbury, 2001.
- 8- Swanston , Edward , "**Economic – based knowledge Management**", Book Draft in Progress, 2002.
- 9- Wiig, K.M, "**Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**", Schema Press: Arlington, TX, USA, 1993.

# قائمة الملاحق





الملحق رقم (01) : إستمارة الإستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



السنة : الثانية ماستر

التخصص : إدارة أعمال

إستمارة إستبيان حول :  
دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة  
الإقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة الإسمنت - تبسة -

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة، وهذا عن طريق الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة المرفقة بكل شفافية وموضوعية. مع العلم أن آرائكم واجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي بحتة.

نشكر لكم حسن تعاونكم ولكم منا فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة: للإجابة على أسئلة الإستبيان نرجو منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف

من إعداد الطالبين :

الدكتورة :

بورحلة منجية

- براهيمية نذير

- عزاز إسماعيل

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

4- سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- المركز الوظيفي:

إطار مسير  رئيس مصل

المحور الثاني: محاور الدراسة

أولاً: إدارة المعرفة

| الرقم | العبارات  | بشدة | غير موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|------|-----------|-----------|-------|-------|------------|
|       | <b>البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة</b>   |      |           |           |       |       |            |
| 01    | تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة                 |      |           |           |       |       |            |
| 02    | يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة                     |      |           |           |       |       |            |
| 03    | تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة                       |      |           |           |       |       |            |
| 04    | العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية                                 |      |           |           |       |       |            |
| 05    | تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال              |      |           |           |       |       |            |
|       | <b>البعد الثاني: تخزين المعرفة</b>  |      |           |           |       |       |            |
| 06    | المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة                     |      |           |           |       |       |            |
| 07    | تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل                                   |      |           |           |       |       |            |
| 08    | المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية |      |           |           |       |       |            |
| 09    | هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة                                     |      |           |           |       |       |            |
| 10    | المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة                            |      |           |           |       |       |            |

## قائمة الملاحق

| <u>البعد الثالث: توزيع المعرفة</u> |  |  |  |    |  |
|------------------------------------|--|--|--|----|--|
|                                    |  |  |  | 11 | تقوم المؤسسة بإصدار نشریات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة              |
|                                    |  |  |  | 12 | المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف           |
|                                    |  |  |  | 13 | يسهل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على إنسيابية العمل ومرونته   |
|                                    |  |  |  | 14 | العمال داخل المؤسسة يتبادلون الأفكار والمعارف فيما بينهم             |
|                                    |  |  |  | 15 | تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة     |
| <u>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</u> |  |  |  |    |  |
|                                    |  |  |  | 16 | المؤسسة تشجع المبادرات والابداعات وتأخذ بها                          |
|                                    |  |  |  | 17 | محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية |
|                                    |  |  |  | 18 | هناك قيادة تشاركية بين العاملين داخل المؤسسة                         |
|                                    |  |  |  | 19 | المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة            |
|                                    |  |  |  | 20 | تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل                       |

## ثانيا: التغيير التنظيمي

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  | 21 | الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه  |
|  |  |  |  | 22 | المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات |
|  |  |  |  | 23 | هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة               |
|  |  |  |  | 24 | المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات     |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | (تفويض بعض الصلاحيات)   |    |
|  |  |  |  |  | تشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة  | 25 |
|  |  |  |  |  | هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل   | 26 |
|  |  |  |  |  | لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك  | 27 |
|  |  |  |  |  | لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام<br>(مثل العمل في المناسبات الدينية والوطنية) | 28 |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار  | 29 |
|  |  |  |  |  | تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة  | 30 |
|  |  |  |  |  | المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية<br>على شبكة الانترنت                 | 31 |
|  |  |  |  |  | انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة  | 32 |

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

| الرتبة               | الأساتذة         |
|----------------------|------------------|
| أستاذ التعليم العالي | جنينة عمر        |
| أستاذ محاضر "أ"      | براهمية عمار     |
| أستاذ التعليم العالي | جدي شوقي         |
| أستاذ محاضر "ب"      | شوكال عبد الكريم |



الملحق رقم (03) : مخرجات SPSS

البيانات الشخصية

الجنس

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر         | 20        | 57.1        | 57.1               | 57.1               |
| Valide أنثى | 15        | 42.9        | 42.9               | 100.0              |
| Total       | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

العمر

|                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة           | 11        | 31.4        | 31.4               | 31.4               |
| Valide من 30 إلى 40 سنة | 21        | 60.0        | 60.0               | 91.4               |
| أكثر من 40 سنة          | 3         | 8.6         | 8.6                | 100.0              |
| Total                   | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

المستوى التعليمي

|                    | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| جامعي              | 30        | 85.7        | 85.7               | 85.7               |
| Valide شهادات أخرى | 5         | 14.3        | 14.3               | 100.0              |
| Total              | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

سنوات الخبرة المهنية

|                           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 05 سنوات           | 15        | 42.9        | 42.9               | 42.9               |
| Valide من 05 إلى 10 سنوات | 11        | 31.4        | 31.4               | 74.3               |
| أكثر من 10 سنوات          | 9         | 25.7        | 25.7               | 100.0              |
| Total                     | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

المركز\_الوظيفي

|                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| إطار مسير         | 31        | 88.6        | 88.6               | 88.6               |
| Validه رئيس مصلحة | 4         | 11.4        | 11.4               | 100.0              |
| Total             | 35        | 100.0       | 100.0              |                    |

معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

|                                  | N  | %     |
|----------------------------------|----|-------|
| Valide                           | 35 | 100.0 |
| Observations Exclus <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total                            | 35 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .962              | 32                |

معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

|                                  | N  | %     |
|----------------------------------|----|-------|
| Valide                           | 35 | 100.0 |
| Observations Exclus <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total                            | 35 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .913              | 20                |

معامل الفا كرونباخ لمحور التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

|                                   | N  | %     |
|-----------------------------------|----|-------|
| Valide                            | 35 | 100.0 |
| Observations Exclues <sup>a</sup> | 0  | .0    |
| Total                             | 35 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .948              | 12                |

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة

Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تعقد المؤسسة اجتماعات دورية للعمال لتوليد أفكار جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة    | 35 | 3.54    | 1.067      |
| يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية في تحقيق أهداف المؤسسة        | 35 | 4.00    | .000       |
| تتوفر المؤسسة على مكتبة بها الوثائق والكتب التي ترتبط بنشاط المؤسسة          | 35 | 2.63    | 1.165      |
| العمال يستفيدون بشكل دوري من الدورات التدريبية والتعليمية                    | 35 | 3.46    | 1.094      |
| تستعين المؤسسة بخبراء ومستشارين من خارج المؤسسة لنقل خبراتهم ومعارفهم للعمال | 35 | 3.60    | .881       |
| N valide (listwise)  | 35 |         |            |

البعد الثاني: تخزين المعرفة

Statistiques descriptives

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| المؤسسة لديها أرشيف يحتوي على جميع الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة                     | 35 | 3.94    | .968       |
| تنتهج المؤسسة ثقافة تنظيمية من شأنها خلق جو ملائم للعمل                                   | 35 | 4.00    | .000       |
| المؤسسة لديها العدد الكافي من الحواسيب والبرامج الالكترونية لتخزين وحفظ المعلومات الرقمية | 35 | 3.71    | 1.017      |
| هناك يسر وسهولة في استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة                                     | 35 | 3.77    | 1.114      |
| المؤسسة لديها الوسائل اللازمة لحماية معارفها وبياناتها المخزنة                            | 35 | 3.89    | 1.051      |
| N valide (listwise)   | 35 |         |            |

البعد الثالث: توزيع المعرفة

Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| تقوم المؤسسة بإصدار نشریات ودوريات متعلقة بنشاط المؤسسة            | 35 | 3.66    | .873       |
| المؤسسة تعقد اجتماعات وجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف         | 35 | 3.80    | .964       |
| يسهل التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على انسيابية العمل ومرورته | 35 | 4.00    | .000       |
| العمال داخل المؤسسة يتبادلون الأفكار والمعارف فيما بينهم           | 35 | 3.57    | 1.037      |
| تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة   | 35 | 3.66    | .802       |
| N valide (listwise)  | 35 |         |            |

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

Statistiques descriptives

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| المؤسسة تشجع المبادرات والإبداعات وتأخذ بها | 35 | 3.09    | .951       |

## قائمة الملاحق

|  |    |      |       |
|--|----|------|-------|
| محيط العمل يسمح بتطبيق ما تم اكتسابه من الدورات التدريبية والتعليمية | 35 | 3.23 | .973  |
| هناك قيادة تشاركية بين العاملين داخل المؤسسة                         | 35 | 4.00 | .000  |
| المؤسسة تمتلك الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة            | 35 | 3.43 | 1.119 |
| تساهم المعارف المكتسبة في تحسين أدائك في العمل                       | 35 | 3.77 | 1.003 |
| N valide (listwise)  | 35 |      |       |

## المحور الثاني: التغيير التنظيمي

### Statistiques descriptives

|   | N  | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|------------|
| الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه                 | 35 | 3.17    | 1.200      |
| المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات                | 35 | 3.11    | 1.132      |
| هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة                              | 35 | 3.43    | 1.065      |
| المؤسسة تعمل على النقل من المركزية في صنع القرارات) تفويض بعض الصلاحيات | 35 | 3.17    | 1.043      |
| تشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة  | 35 | 3.77    | 1.031      |
| هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل                             | 35 | 3.89    | 1.051      |
| لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك                        | 35 | 3.66    | 1.187      |
| لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام                              | 35 | 3.29    | 1.405      |
| تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار                            | 35 | 3.29    | 1.045      |
| تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة                        | 35 | 3.43    | 1.145      |
| المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت    | 35 | 3.66    | 1.083      |
| انجاز الاعمال في المؤسسة يتم بسرعة ودقة وسهولة                          | 35 | 3.63    | 1.003      |
| N valide (listwise)   | 35 |         |            |

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

Statistiques descriptives

|                     | N  | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| الإجمالي            | 35 | 3.5696  | .66865     |
| N valide (listwise) | 35 |         |            |

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

|                     | N  | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| المحور_الأول        | 35 | 3.6371  | .55523     |
| المحور_الثاني       | 35 | 3.4571  | .89305     |
| البعد_الأول         | 35 | 3.4457  | .56169     |
| البعد_الثاني        | 35 | 3.8629  | .70589     |
| البعد_الثالث        | 35 | 3.7371  | .58364     |
| البعد_الرابع        | 35 | 3.5029  | .71021     |
| N valide (listwise) | 35 |         |            |

إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|   |            | الإجمالي | المحور_الأول | المحور_الثاني |
|---|------------|----------|--------------|---------------|
| N                                       |            | 35       | 35           | 35            |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne    | 3.5696   | 3.6371       | 3.4571        |
|   | Ecart-type | .66865   | .55523       | .89305        |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue    | .168     | .143         | .159          |
|   | Positive   | .097     | .121         | .104          |
|   | Négative   | -.168-   | -.143-       | -.159-        |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 |            | .992     | .848         | .942          |
| Signification asymptotique (bilatérale) |            | .278     | .469         | .338          |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites     | Variables supprimées | Méthode |
|--------|---------------------------|----------------------|---------|
| 1      | المحور_الأول <sup>b</sup> | .                    | Entrée  |

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | .923 <sup>a</sup> | .852   | .847          | .34894                          | .852                             | 189.709        | 1    | 33   | .000                |

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور\_الأول

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D       | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 23.098           | 1   | 23.098             | 189.709 | .000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 4.018            | 33  | .122               |         |                   |
| Total        | 27.116           | 34  |                    |         |                   |

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور\_الأول

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t       | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|------|
|                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |         |      |
| 1 (Constante)  | -1.942-                       | .396            |                           | -4.899- | .000 |
| 1 المحور_الأول | 1.484                         | .108            | .923                      | 13.774  | .000 |

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني

الفرضيات الفرعية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | .944 <sup>a</sup> | .890   | .876          | .31504                          | .890                             | 60.802         | 4    | 30   | .000                |

a. Valeurs prédites : (constantes), البعد\_الرابع, البعد\_الأول, البعد\_الثاني, البعد\_الثالث

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 24.139           | 4   | 6.035              | 60.802 | .000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 2.978            | 30  | .099               |        |                   |
| Total        | 27.116           | 34  |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), البعد\_الرابع, البعد\_الأول, البعد\_الثاني, البعد\_الثالث

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle         | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t       | Sig. |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------|------|
|                | A                             | Erreur standard | Bêta                      |         |      |
| (Constante)    | -1.622-                       | .457            |                           | -3.552- | .001 |
| 1 البعد_الأول  | .006                          | .151            | .004                      | .041    | .968 |
| 1 البعد_الثاني | .478                          | .137            | .378                      | 3.486   | .002 |
| 1 البعد_الثالث | .434                          | .180            | .284                      | 2.412   | .022 |
| 1 البعد_الرابع | .453                          | .198            | .360                      | 2.290   | .029 |

a. Variable dépendante : المحور\_الثاني



الملحق رقم (04) : إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم تجارية

الرقم: ..... ع.ك.ع.إق.ت.ع.ت/ج.ت/2021

Accord pour  
M. P. Senda  
Chaque semaine  
A. Bou  
M. Bou  
M. Bou

Handwritten notes: rhythe scie pour, chifre socio desant, (K) Bachon, Pour passer, M. Bou

Stamp: SOCIÉTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE LA GESTION

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1- ..... عزازي سماعيل
- 2- ..... براوية ندين
- 3- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....  
Handwritten: 1/1 Semaine

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

Stamp: SOCIÉTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE LA GESTION  
Handwritten: 3/18, 03/03/2022

Handwritten: 1/1 Semaine, durée 1 mois, 1 Heur 94-11 11

Stamp: SOCIÉTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE LA GESTION  
Handwritten: Accord pour, M. Bou

## قائمة الملاحق

### المادة الرابعة :

برنامج التريـص المعد من طرف الكلية مرآب عند تنفيذـه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريـص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريـص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

### المادة السادسة::

خلال التريـص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريـص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريـصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريـص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريـص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريـص.

### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريـصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 2022.02.123...

رئيس القسم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية والعلوم التسيير  
علوم التسيير  
الملاحق محرز

Accord  
1/1 semaine  
Durée 1 Mois  
g H  
ممثل المؤسسة  
SOCIÉTÉ DES ÉLÉMENTS DE LA  
Direction  
HUBERT  
ALGERIA

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التغيير التنظيمي مع دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تبسة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد دراسة وصفية تحليلية لمعطيات المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها والتغيير التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي.

## Summary:

*This study aims to identify the role of knowledge management in achieving organizational change with the study of the case of the cement establishment - Tebessa - and to achieve the objectives of the study was adopted a descriptive analytical study of the data of the organization in question, in addition to the use of the questionnaire as a main tool in the collection of data analyzed based on the statistical package (SPSS), the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a role of statistical significance between the knowledge management in its various dimensions and organizational change in the organization in question, as presented in the study, as presented in the study. The findings are a set of recommendations and proposals on the subject.*

**Keywords:** Knowledge management, knowledge management processes, organizational change.