

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

• د. فوزية مقراش

إعداد الطلبة:

• إسماعيل ربيعي

• حسين لشهب

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: محمد عبد اللوش
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية مقراش
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة: سهام عليوط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

• د. فوزية مقراش

إعداد الطلبة:

• إسماعيل ربيعي

• حسين لشهب

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: محمد عبد اللوش
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية مقراش
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة: سهام عليوط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله الرحمة المهداة للعالمين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل وله المنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل
فإن أصبنا فمن عنده وإن أخطانا فمن أنفسنا.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والتفوق فيحققه، لكن الأجل والأروع أن لا
ينسى من كان السبب في ذلك وعليه نتقدم بفائق عبارات الشكر والتقدير إلى

الأستاذة المشرفة

الدكتورة: فوزية مقاش

على كافة الجهود المبذولة والتوجيهات القيمة المقدمة لنا في سبيل إنجاز هذا
العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين شملتهم الدراسة على حسن
تعاونهم ومساهماتهم في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أيضا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة
المناقشة على تفضلهم بقبول ومناقشة هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.

إهداء

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 الزملاء والزميلات رفقاء دربي ومشواري 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

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

العائلة الكبيرة: الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما.

إلى إخوتي وأبنائهم، أخواتي وأبنائهم.

العائلة الصغيرة: زوجتي وبناتي: أروى، الأء، أنفال.

أصدقائي في العمل، زملائي وزميلاتي في الدراسة.

إلى كل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

حسين

الصفحة	العنوان
I	الشكر.....
II	الإهداء.....
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الملاحق.....
X	الملخص باللغة العربية.....
XI	الملخص باللغة الإنجليزية.....
1	مقدمة.....
الفصل الأول: إدارة المعرفة ومتطلباتها	
11	تمهيد.....
12	1.1. مدخل لدراسة إدارة المعرفة
12	1.1.1. نشأة إدارة المعرفة.....
12	2.1.1. مفهوم إدارة المعرفة.....
16	3.1.1. أهمية إدارة المعرفة.....
18	4.1.1. أهداف إدارة المعرفة.....
18	2.1. أساسيات حول إدارة المعرفة.....
19	1.2.1. عناصر إدارة المعرفة.....
22	2.2.1. مبادئ إدارة المعرفة.....
23	3.2.1. مداخل إدارة المعرفة.....
26	4.2.1. عمليات إدارة المعرفة.....
30	3.1. تطبيقات إدارة المعرفة.....
30	1.3.1. مجالات إدارة المعرفة.....
31	2.3.1. إستراتيجيات إدارة المعرفة
34	3.3.1. نماذج إدارة المعرفة.....
39	4.3.1. معوقات إدارة المعرفة.....
40	4.1. المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.....
40	1.4.1. الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة.....
41	2.4.1. تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة.....

423.4.1. الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة.
434.4.1. القيادة كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة.
45الخلاصة.

الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في إنجاح التغيير التنظيمي

47تمهيد.
481.2. أساسيات التغيير التنظيمي.
481.1.2. مفهوم التغيير التنظيمي.
512.1.2. أهداف التغيير التنظيمي.
513.1.2. أنواع التغيير التنظيمي.
544.1.2. أسباب التغيير التنظيمي.
565.1.2. مجالات التغيير التنظيمي.
602.2. إدارة التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه.
601.2.2. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.
622.2.2. مبادئ إدارة التغيير التنظيمي.
633.2.2. مراحل التغيير التنظيمي.
654.2.2. أساليب التغيير التنظيمي.
665.2.2. إستراتيجيات التغيير التنظيمي.
683.2. مقاومة التغيير التنظيمي.
681.3.2. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
692.3.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
713.3.2. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.
734.3.2. إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.
755.3.2. الفوائد المحتملة من مقاومة التغيير التنظيمي.
764.2. أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.
761.4.2. أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي.
772.4.2. أثر تكنولوجيا المعلومات على التغيير التنظيمي.
783.4.2. أثر الهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي.
804.4.2. أثر القيادة على التغيير التنظيمي.
82الخلاصة.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات
التعليم العالي الجزائرية

84	تمهيد.....
85	1.3 منهجية الدراسة.....
85	1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
86	2.1.3 أداة الدراسة
87	3.1.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....
89	2.3 التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
89	1.2.3 صدق أداة الدراسة.....
91	2.2.3 ثبات أداة الدراسة.....
92	3.2.3 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
92	4.2.3 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....
93	3.3 تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة لدراسة.....
93	1.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.....
94	2.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الدخل والمؤهل العلمي.....
95	3.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والخبرة العملية.....
97	4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
97	1.4.3 التحليل الوصفي لمتطلبات إدارة المعرفة.....
98	2.4.3 التحليل الوصفي للتغيير التنظيمي.....
99	5.3 اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي وتفسير النتائج.....
99	1.5.3 اختبار ملائمة النموذج.....
100	2.5.3 اختبار أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.....
101	3.5.3 تفسير النتائج.....
104	الخلاصة.....
106	الخاتمة.....
110	قائمة المراجع.....
120	الملاحق.....

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.1	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.....	15
2.1	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصية.....	32
1.2	أهم التغييرات في الهيكل التنظيمي.....	58
2.2	مجالات التغيير التنظيمي.....	59
3.2	مراحل التغيير التنظيمي.....	65
4.2	خصائص استراتيجيات التغيير التنظيمي.....	67
5.2	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.....	74
1.3	مقياس Likert الخماسي.....	87
2.3	فئات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ودلالاتها.....	87
3.3	اختبار الصدق البنائي للإستبانة.....	90
4.3	معامل الثبات Cronbach's alpha.....	91
5.3	معاملاتي الالتواء والتقاطع.....	92
6.3	معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....	92
7.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	93
8.3	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	94
9.3	توزيع أفراد العينة حسب الدخل.....	94
10.3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	95
11.3	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	96
12.3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.....	96
13.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات إدارة المعرفة.....	97
14.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي.....	98
15.3	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = التغيير التنظيمي).....	99
16.3	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.....	100
17.3	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.....	100

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	أنموذج الدراسة.....	7
1.1	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.....	14
2.1	مدخل البيانات- إستراتيجية إدارة المعرفة.....	24
3.1	المدائل الأساسية لإدارة المعرفة وفق مدخل سلسلة الرافعة- إبتكار.....	26
4.1	أنماط توليد المعرفة.....	27
5.1	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.....	29
6.1	مجالاا إدارة المعرفة.....	31
7.1	العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية المعرفة.....	33
8.1	نموذج إدارة المعرفة عند "وييج" (Wiig).....	35
9.1	نموذج "ليوناردو بارتون" لإدارة المعرفة.....	36
10.1	نموذج ماركوردت.....	37
11.1	نموذج موئل لإدارة المعرفة.....	38
12.1	المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.....	44
1.2	أهمية التغيير التنظيمي.....	50
2.2	أنواع التغيير التنظيمي حسب كل معيار.....	53
3.2	أنواع التغيير التنظيمي.....	54
4.2	الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي.....	56
5.2	مجالاا التغيير التنظيمي.....	57
6.2	درجات مقاومة التغيير التنظيمي.....	69
7.2	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....	71
8.2	أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي.....	72

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
120إستبانة الدراسة	01
125قائمة الأساتذة المحكمين	02
126الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
132ثبات أداة الدراسة	04
135معاملي الالتواء والتفطح	05
136معامل تضخم التباين والتباين المسموح	06
137الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	07
139التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	08
140نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	09

أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

إسماعيل ربيعي

حسين لشهب

جامعة جيجل، 2020

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تضمنت الدراسة أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، والقيادة.

كما تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة غير عشوائية ملائمة شملت (161) أستاذا دائما من بين أساتذة التعليم العالي الجزائرية، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد مستوى متوسط لمتطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعدي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، بينما القيادة وتكنولوجيا المعلومات فلا يؤثران على التغيير التنظيمي.

على ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتي يمكن من خلالها توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة وضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، التغيير التنظيمي.

Impact of Knowledge Management Requirements on Organizational Change - Case Study of Algerian Higher Education Institutions

Ismail Rebiai

Hocine Lecheheb

The University of Jijel, 2020

This study aimed to test the impact of knowledge management requirements on organizational change in Algerian higher education institutions, where the study included the impact of the dimensions of knowledge management requirements: organizational culture, information technology, organizational structure, leadership.

An electronic questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables, distributed to an appropriate non-random sample of (161) permanent professors among Algerian higher education professors, while the (SPSS) program was used to analyze the data and test the validity of the study hypotheses.

The results of the study found that there is an average level of knowledge management requirements and organizational change, and there has been a statistically significant impact on the regulatory change of Algerian higher education institutions, due to the impact of the dimensions of organizational structure and organizational culture, while leadership and information technology do not affect organizational change.

In the light of the findings, a series of recommendations have been made to Algerian higher education institutions, through which the basic requirements for the application of knowledge management can be met and the process of organizational change to be successful.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Requirements, Organizational Culture, Information Technology, Organizational Structure, Leadership, Organizational Change.

مقدمة

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

لا يقل التغيير التنظيمي 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 بدءا من الثورة الصناعية وانتهاء بالثورة 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 المنظمات في محاولة الاستجابة والتكيف مع هذا الوضع والعمل على إيجاد سبل وإستراتيجيات من أجل الحد من هذه العراقيل والمعوقات بل وتقاديبها في بعض الأحيان، 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 بالاعتماد على التطبيق الفعال لإدارة 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.

وانطلاقا من الأهمية البارزة لكل من إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

1. مشكلة الدراسة

إن لإدارة المعرفة أهمية تتزايد لدى المنظمات المعاصرة، إذ تعتبر عاملا مهما في تحقيق أهدافها بشتى أنواعها ومجالاتها وقطاعاتها، كما تعتبر من بين أبرز الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم لإحداث التطوير والتغيير وضمان تميز هذه المنظمات، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إحدى المنظمات التي يجب أن تكون مواكبة لنموذج المنظمة التي تستند على المعرفة وترتكز على إنتاجها من أجل تحقيق هدفها الرئيسي والمتمثل في رفع جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتلبية احتياجات المجتمع ككل، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات حالية ومستقبلية، تتمثل أساسا في زيادة سرعة التغيرات التقنية والتكنولوجية وكذا زيادة معدلات التغيير في مختلف أنظمة التعليم، والتي كان آخرها التحول من نظام التعليم الكلاسيكي إلى

نظام "LMD" مما جعلها تعيش مرحلة تغيير تنظيمي حقيقية بما يصاحبها من غموض وتساؤلات وتأثيرات جانبية على كل أطراف الأسرة الجامعية تصل في معظم الأحيان إلى المقاومة الشديدة لعملية التغيير التنظيمي، والتي تنتج في الغالب بسبب العديد من المشاكل التي لها علاقة بغياب بيئة عمل ملائمة ومبنية على أسس المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تشجيع القيادة الجامعية للعمل الجماعي داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهو ما يعكس وجود بعض نقاط الضعف والسلبيات في تطبيق إدارة المعرفة وفقا لما هو مطلوب، وعليه تبرز الضرورة لتوفير مجموعة من الشروط والمتطلبات الأساسية واللازمة لتطبيق هذه الإدارة بأسلوب فعال على مستوى هذه المؤسسات ما ينتج عنها ضمان نجاح مختلف عمليات التغيير التنظيمي بنسبة كبيرة، ومن هذا المنطلق تمت صياغة الإشكالية التالية:

هل تؤثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟.

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؟؛
- ✓ ما هو واقع متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟؛
- ✓ ما هو واقع التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟؛
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟.

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم بناء الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تتوفر مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على مستويات عالية من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يسود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مستويات عالية من التغيير التنظيمي.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ولقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما هو موضح على النحو التالي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لتكنولوجيا المعلومات على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

3. أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس فمتطلبات إدارة المعرفة تعتبر جزئية من إدارة المعرفة والتي تعتبر من المواضيع الحديثة، ومن التوجهات الإدارية التي تحظى بالأهمية الكبيرة من طرف الباحثين والتي يتم تبنيها من طرف المنظمات المتطورة، فمتطلبات إدارة المعرفة تحظى بأهمية متزايدة نظرا لمساهمتها في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمات خصوصا التعليمية منها، من جهة أخرى يعتبر موضوع التغيير التنظيمي هام جدا، وتحقيقه يؤدي إلى خلق آثار إيجابية سواء بالنسبة للمورد البشري أو المنظمة. من جهة أخرى تزداد أهمية الدراسة لأن الجانب التطبيقي ركز على أهم أنواع المنظمات وهي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، والواقع يثبت أن تطور أي دولة مرهون بتطور نظامها التعليمي وجودة مخرجاته، فهذه الأخيرة تعتبر موارد بشرية لمنظمات أخرى وتكوينها بالشكل الجيد وبعتماد برامج متطورة تواكب التغيرات الحاصلة في سوق العمل جعلها محور اهتمام الباحثين، وهذا ما زاد من أهمية دراسة موضوع أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ✓ توضيح المفاهيم المتعلقة بكل من متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي؛
- ✓ التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ التعرف على واقع تطبيق التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ إختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ التوصل إلى تقديم اقتراحات وتفسيرات على ضوء النتائج المتوصل إليها من أجل معالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة إن وجدت من أجل أخذها بعين الإعتبار في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

5. منهج الدراسة

توجد عدة مناهج منها المنهج الوصفي، المنهج التاريخي والمنهج التجريبي، وقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالتغيير التنظيمي، وقد تم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية يتم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب، المقالات العلمية، المجلات، الملتقيات، أما الجانب التطبيقي فيتم الاعتماد فيه على المصادر الأولية، حيث تم اللجوء إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم تطويره بالاعتماد على دراسات سابقة استخدمت نفس متغيرات الدراسة.

6. أسباب إختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت إلى إختيار الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب على النحو التالي:

- ✓ الاهتمام بالبحث في المواضيع ذات الصلة بإدارة المعرفة والتغيير الذي نصادفه ونتعايش معه في حياتنا باستمرار، وهذا ما جعلنا نبحث أكثر في خصوصيات التغيير داخل المنظمات؛
- ✓ إرتباط وتماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية والرغبة في الإطلاع أكثر على المواضيع المتعلقة بالتسيير والإدارة والمفاهيم المرتبطة بها؛
- ✓ تم إختيار الموضوع من أجل زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتعمق في فهم العلاقة بينها لأنها من المواضيع المهمة جدا؛
- ✓ محاولة تسليط الضوء على أهمية توفير متطلبات إدارة المعرفة بالشكل والشروط المطلوبة لضمان نجاح التغيير التنظيمي؛
- ✓ نقص الأبحاث والدراسات التي تناولت أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك في حدود إطلاعنا، وهو ما يضفي على هذا الموضوع صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه هذه المؤسسات من تغيرات وتحولات تنظيمية.

7. حدود الدراسة

إن لهذه الدراسة حدود يتم توضيحها على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، وسيتم دراسة واختبار أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة) على المتغير التابع والذي يتمثل في التغيير التنظيمي؛
- ✓ **الحدود المكانية:** إن مفهومي متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي يندرجان ضمن ممارسات مختلف المنظمات ومنها الجامعية، ولذا فقد تم حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ **الحدود البشرية:** نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة أساتذة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، فقد إقتصرت هذه الدراسة على اختيار عينة ملائمة والممثلة في (161) أستاذا دائما موزعين على مختلف المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بحيث تم توزيع إستبانة إلكترونية عليهم لمعرفة اتجاههم نحو متغيرات الدراسة؛
- ✓ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

8. الدراسات السابقة

إن المصطلح على الدراسات السابقة التي تمحورت حول التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي يجد بأنها محدودة ونادرة، ويرجع ذلك أساساً إلى حداثة هذا المفهوم وقلة الاهتمام به من طرف الباحثين والدارسين للمجال الإداري رغم أهميته الكبيرة في منظمات هذا العصر، وعليه سنحاول التعرف فيما يلي على الدراسات التي تناولت أثر بعد أو عدة أبعاد لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

✓ دراسة هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان، سنة 2017 بعنوان: "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري (دراسة استطلاعية في جامعة بابل)".⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري في جامعة بابل، وقد تم اختيار هذه الجامعة كونها إحدى الجامعات العريقة في القطر، ويمكن دراسة متطلبات إدارة المعرفة والتغيير الإداري لأنهما من المواضيع الرئيسية التي تحظى باهتمام إدارة الجامعة، تكونت عينة الدراسة من (50) فرداً من التنفيذيين (الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا) في الجامعة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها: وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، تكنولوجيا المعلومات) والتغيير الإداري، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة توزيع العمل على الأفراد بحسب تخصصاتهم، وضرورة زيادة اهتمام القيادة في الجامعة بالمبحوثة بالتحديات التي تواجه التغيير لغرض مواجهتها عند تنفيذ التغيير.

✓ دراسة وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي سنة 2016 بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة)".⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا والوسطى في شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث بلغ عددهم (109) فرداً، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات مستخدماً في ذلك المسح الشامل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي العادي، الأوتوقراطي المستغل، المشارك، الحر) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وبين إدارة التغيير التنظيمي في المجموعة، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية بكل من النمط الأوتوقراطي العادل والنمط الديمقراطي فقط، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها: التركيز على تعزيز النمط الديمقراطي ابتداءً يليه النمط الأوتوقراطي العادل (حسب الموقف وطبيعة العمل داخل شركات مجموعات الاتصالات الفلسطينية).

(1) هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان، "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري (دراسة استطلاعية في جامعة بابل)"، مجلة جامعة بابل، المجلد (25)، العدد (4)، العراق، 2017.

(2) وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

✓ دراسة دنيا بوديب سنة 2014 بعنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة بيبسي الجزائر)".⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي في شركة بيبسي المتواجدة بالمنطقة الصناعية روية بالجزائر، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين، حيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع استبيان على عينة تم اختيارها عشوائيا تتكون من (71) عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: يتأثر موقف الفرد اتجاه عملية التغيير التنظيمي بالثقافة التنظيمية السائدة، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في شركة "أ ب س بيبسي الجزائر" هي ثقافة داعمة ومشجعة لإدخال التغيير التنظيمي، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة ربط عملية التغيير التنظيمي بالأجور والحوافز ما يزيد في تعزيز قوة وارتباط العامل بأهداف الشركة وزيادة عزمهم على تحقيقها، بالإضافة إلى العمل على توسيع مشاركة العاملين في الاقتراحات المختلفة عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

✓ دراسة رغد محمد يحي خروفة سنة 2010 بعنوان: "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)".⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وأثر قوة القيادة في تحقيق التغيير التنظيمي، حيث تم الإعتماد على الاستبانة كأداة أعدت للدراسة ووزعت على المدراء ورؤساء الأقسام والشعب في بعض المنظمات في مدينة نينوى بالعراق، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة بدلالة متغيراتها والتغيير التنظيمي بدلالة مجالاته، وقد خرجت هذه الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بقوة القيادة بوصفها عاملا مؤثرا في إحداث التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث من خلال تعزيز مصادر قوة القائد الإداري على النحو الذي يدعم مجالات التغيير التنظيمي.

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة يتضح لنا أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب، فهي بداية تشترك مع دراسة: "هاشم وإقبال" من خلال تبنيها لأربعة متطلبات أساسية لإدارة المعرفة كأبعاد للمتغير المستقل والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، كما تشترك دراستنا هذه مع باقي الدراسات في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي، إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة الممثلة لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة، كما أن هذه الدراسة تتشابه مع سابقتها في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

رغم أوجه التشابه سابقة الذكر فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هي أنها تستهدف قطاعا حيويا ومهما في الجزائر وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك من خلال دراسة واقع متطلبات إدارة المعرفة

⁽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 3-3، الجزائر، 2014.

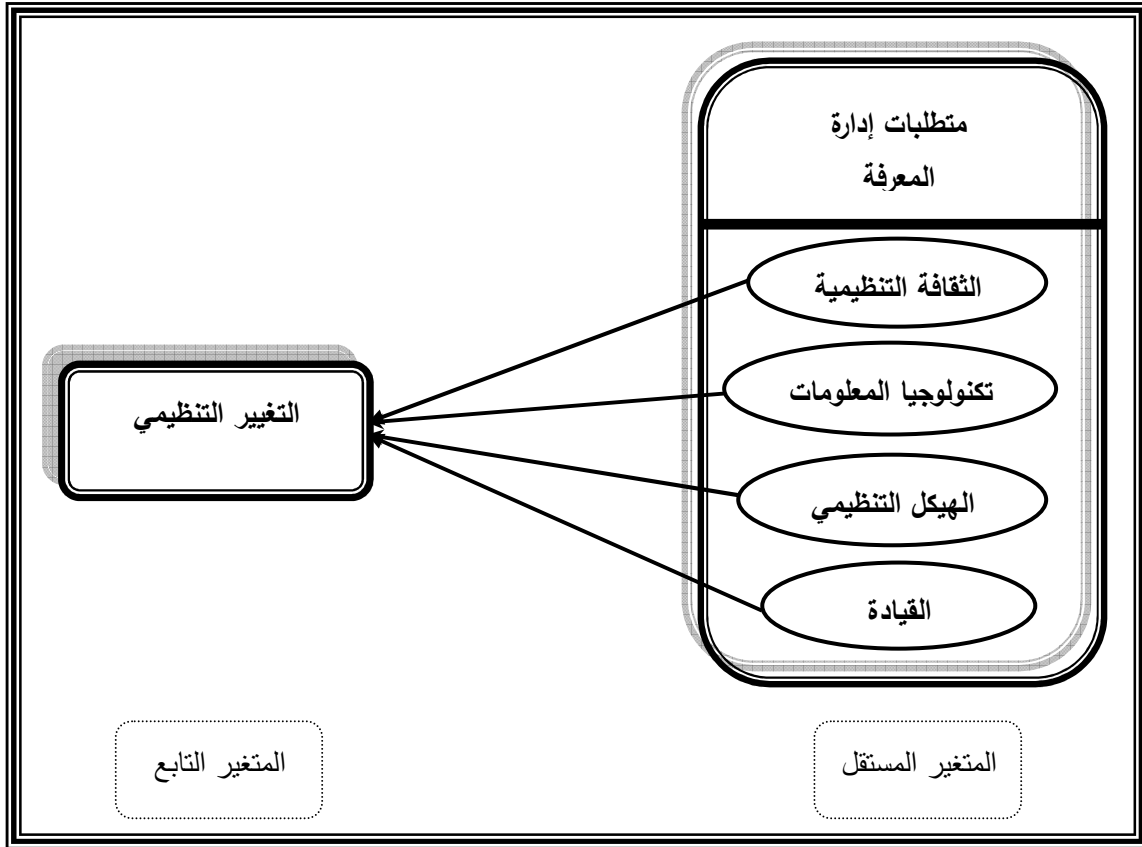
⁽²⁾ رغد محمد يحي خروفة، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)", مجلة تنمية الرافدين، المجلد (32)، العدد (99)، العراق، 2010.

وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، حيث تهدف إلى معرفة أثر المتغير المستقل والمتمثل في متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة)، على المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي.

9. نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في التغيير التنظيمي، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد متطلبات إدارة المعرفة إلى أربعة أبعاد تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل التالي (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

10. مصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عدة متغيرات يمكن تعريفها على النحو التالي:
✓ إدارة المعرفة: هي تلك الموارد والعمليات والأدوات والتقنيات المستخدمة لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق مختلف المعارف داخل المنظمات، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوياتهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.

✓ **متطلبات إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العناصر والمكونات الضرورية المتكاملة فيما بينها والتي تعمل إدارة المعرفة في إطارها، إذ يمكن القول بأن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يعيق تطبيق إدارة المعرفة، في حين أن نجاحها مرتبط بنسبة كبيرة بمدى توفر هذه المتطلبات بالشكل والشروط المطلوبة.

✓ **أبعاد متطلبات إدارة المعرفة:** وهي تتضمن كل من: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، ويمكن تعريف هذه الأبعاد كما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الموارد البشرية لانجاز أهداف مشتركة، وهي تميز المنظمة عن باقي المنظمات.
- **تكنولوجيا المعلومات:** وهي تلك الوسائل والتقنيات والأدوات الحديثة والمبتكرة التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعارف.
- **الهيكل التنظيمي:** وهو تلك الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم الأنشطة والمهام داخل المنظمة وتنظيمها وتنسيقها.
- **القيادة:** وهي تلك الطريقة التي يمكن من خلالها التأثير في المرؤوسين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **التغيير التنظيمي:** هو عبارة عن جهود مخططة ومدروسة تهدف إلى إحداث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل أو سياسات الإدارة أو التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف والعمليات، أو في الهياكل التنظيمية أو في السلع والخدمات المنتجة من طرف المنظمات، وذلك من أجل مساعدتها على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف الحفاظ على بقاءها وإستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية في ميدان عملها.

11. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

حيث يشمل **الفصل الأول** من هذه الدراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة ومتطلباتها وهو يتضمن مدخل لدراسة إدارة المعرفة من نشأة ومفهوم وغيرها، كما يحتوي على شرح لمختلف أبعاد متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة.

أما **الفصل الثاني** فهو يبرز مساهمة متطلبات إدارة المعرفة في إنجاح التغيير التنظيمي، حيث يتم في هذا الصدد التعريف بهذا الأخير مع التطرق إلى إدارته وآليات تطبيقه، وكذا التطرق إلى مقاومته وإستراتيجيات التعامل معها، كما يتضمن هذا الفصل العلاقة النظرية لكل من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي.

في حين أن **الفصل الثالث** والأخير يتمحور حول دراسة واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، إذ يتم فيه شرح منهجية الدراسة إضافة إلى التحقق من جودة البيانات، بما يسمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات

الدراسة، إضافة إلى إختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة ومتطلباتها

تمهيد

1.1. مدخل لدراسة إدارة المعرفة

2.1. أساسيات حول إدارة المعرفة

3.1. تطبيقات إدارة المعرفة

4.1. المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة

الخلاصة

تمهيد

لقد زاد اهتمام الباحثين في الإدارة بالمدخل المعرفي، سواء في أطره النظرية أو التطبيقية التي تعالج الموضوعات المرتبطة بالإدارة والاقتصاد خصوصا مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، بالإضافة إلى أن المعرفة تعد مصدرا لتحقيق التميز وأساسا لارتقاء ونجاح المنظمات، إذ أصبح من يمتلكها في الوقت وبالجودة المناسبين هو الأجدر بالبقاء والتفوق، ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع سيتم التطرق إلى نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وشرح أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى شرح العناصر المكونة لهذه الإدارة والمبادئ التي تقوم عليها، وكذا شرح أهم عملياتها، كما سيتم تحديد المجالات والاستراتيجيات المتبعة لاستخدام إدارة المعرفة وأهم النماذج المفسرة لها والمعوقات التي تواجهها، وفي الأخير سيتم دراسة وتوضيح المتطلبات الضرورية لإدارتها.

1.1. مدخل لدراسة إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من المورد البشري والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها، ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وصولاً إلى أهميتها وأهدافها.

1.1.1. نشأة إدارة المعرفة

إن الحديث عن إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من طرف الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما من الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، وكان ذلك بعد أن وضعت لها بعض المقاييس وتزايد الإدراك للفوائد الناتجة عن بعض مبادراتها الناجحة، ويعد "بيتر درايفر" (Peter Drucker) من أوائل المفكرين الذين توقعوا هذا التحول، أي التحول من مجتمع تقليدي إلى مجتمع قوامه المعرفة، فقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" (Knowledge Worker) في سنة 1960، إذ أكد أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية لإدارة التحويل الذاتي لأنها ستجد أن عليها أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة، ويكون الإبداع بالاعتماد على:⁽¹⁾

- ✓ التحسين المستمر لكل نشاط؛
- ✓ تطوير تطبيقات جديدة من نجاحاتها؛
- ✓ الابتكار المتواصل باعتباره عملية منظمة ومنتظمة.

2.1.1. مفهوم إدارة المعرفة

قبل التعرف على إدارة المعرفة سيتم التطرق إلى مصطلحات لها علاقة بإدارة المعرفة.

1.2.1.1 مفهوم البيانات Data

البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة،⁽²⁾ كما يمكن تعريف البيانات على أنها حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب وتتمثل في الكينونات (كالأحرف والأرقام الخام)، إذ تكون عديمة المعنى وتخلو من السياق وغير منتظمة، والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات والمعرفة، فالبيانات تتضمن الحقائق والملاحظات أو

(1) مفيدة بوالفول، "القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة (دراسة حالة موظفي ولاية جيجل)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2017، ص 65.

(2) حيدر شاكر نوري، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية)"، مجلة ديالي، العدد (48)، جامعة ديالي، الأردن، 2011، ص 8.

التصورات التي قد تكون صحيحة أو خاطئة، وبالرغم من أن البيانات خالية من السياق والمعنى أو القصد إلا أنها سهلة الالتقاط والخزن، والنقل باستخدام الوسائل الالكترونية ووسائل النقل الأخرى.⁽¹⁾

2.2.1.1 مفهوم المعلومات Information

تعرف المعلومات على أنها: "البيانات ذات الدلالة والفائدة التي يمكن إيصالها للمستلم من أجل اتخاذ القرار"، كما تم تعريفها من طرف Lucas على أنها: "بعض من الوحدات الملموسة وغير الملموسة التي يتم استعمالها من أجل التخفيض من درجة عدم التأكد في مستقبل الأحداث" ويعرف Daft المعلومات بأنها بيانات تم معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معنى تكون سهلة الاستخدام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويعرف علي السلمي المعلومات على أنها: "البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة معينة".⁽²⁾

3.2.1.1 مفهوم المعرفة Knowledge

يمكن تعريف المعرفة بأنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن"، كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة".⁽³⁾ كما يمكن تعريف المعرفة بأنها: "عبارة عن معلومات مخصصة موجّهة، منظمة، وخبرات ومهارات وإحساس الشخص، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرات والتجارب المؤطرة، التي تقيّد في التقييم والعمل ونقل التجارب للآخرين".⁽⁴⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنه يوجد ترابط بين مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة، يتمثل في أن البيانات هي مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي، هذا ما لم تعالج لتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى وأصبحت لها قيمة، كما يمكن القول كذلك بأن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة، أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها للوصول إلى نتائج مفيدة، فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن

(1) عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015، ص 18.

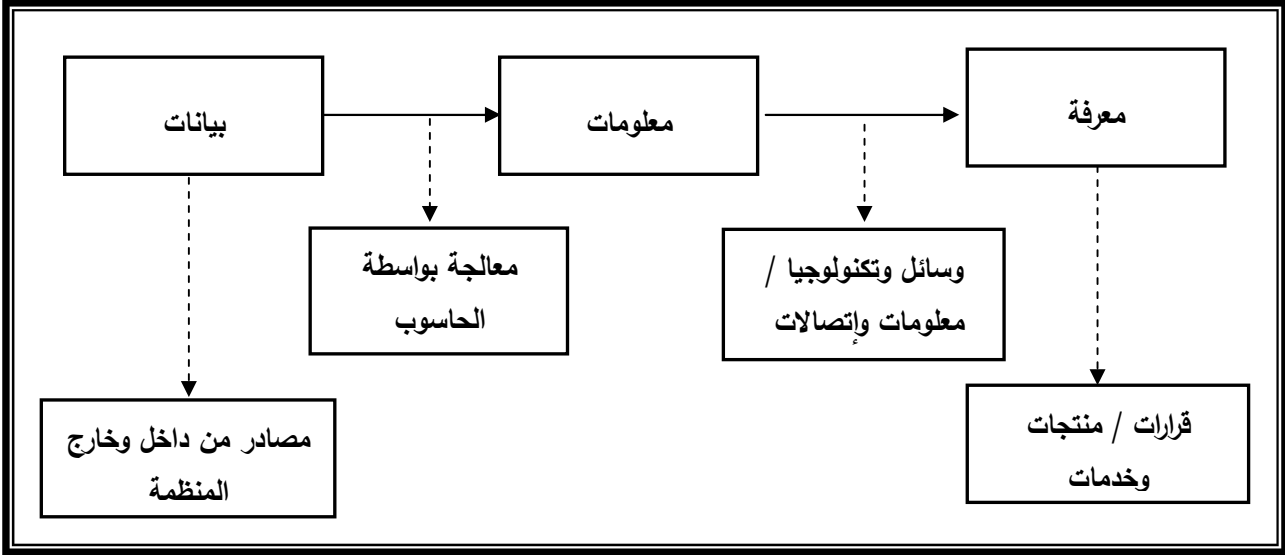
(2) عبد النور دحاك، رايح قارة، "دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2017، ص 86.

(3) راتب صويص وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ORANGE)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (4)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص 513.

(4) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 41.

هذا المنطلق فإن المعلومات لا تكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد كذلك.⁽¹⁾ وعلى أساس ما تقدم فإن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة يمكن توضيحها بالشكل التالي رقم (1.1).

الشكل رقم (1.1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد المالك بوركوة، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 4.

من خلال هذا الشكل تتضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تحصل المنظمة على البيانات من مصادر داخلية وخارجية، وتقوم بمعالجتها بواسطة الحاسوب لتصبح معلومات، ويتم نقل المعلومات بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المنظمة، ومن ثم تصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وكذلك في تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة.

ويوجد عدة أنواع للمعرفة، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على تقسيمها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، والتي يمكن شرحها في الآتي:

✓ **المعرفة الضمنية:** تعرف المعرفة الضمنية بأنها: "المعرفة المعقدة، المركبة وغير المصقولة والمتركمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع".⁽²⁾ وتمثل المعرفة الضمنية الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى، وبدونها لا يمكن توليد أو نقل أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية يتم تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وتتألف المعرفة الضمنية من:⁽³⁾

(1) محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 182.

(2) فهد بن عطية الصقري، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود نموذجا)"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (91)، السعودية، 2019، ص 509.

(3) حبيب بن بيار، فريد بلغوم، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2014، ص 5.

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية؛
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم؛
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات؛
- إستراتيجيات التفكير.

✓ **المعرفة الصريحة:** تعرف المعرفة الصريحة بأنها: "المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال".⁽¹⁾ كما تعرف بأنها المعرفة التي يمكن الحصول عليها وكتابتها وتصنيفها وتخزينها ومشاركتها مع الآخرين بسهولة.⁽²⁾ وتستخدم المعرفة الصريحة لتحقيق عدة أهداف مهمة في المنظمات من بينها:⁽³⁾

- تسهل المعرفة الصريحة التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة؛
- ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية.

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال الجدول رقم (1.1).

الجدول رقم (1.1): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة Explicit Knowledge	- رسمية؛ نظامية؛ يمكن التعبير عنها كمياً بالطرق المرمزة والمبادئ؛ وقابلة للتعلم.	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً؛ براءات الاختراع؛ حقوق النشر؛ الأسرار التجارية؛ التصميمات الصناعية؛ ومنتجات المنظمة وخدماتها.
المعرفة الضمنية Implicit Knowledge	- غير رسمية؛ يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية؛ وغير قابلة للنقل والتعليم بسهولة.	- عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة.

المصدر: فواز واضح، مجدي نويري، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، 2017، ص 229.

4.2.1.1 تعريف إدارة المعرفة

لقد تنوعت وتعددت التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، فكل باحث ينظر إليها من زاوية معينة، إذ تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل مشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".⁽⁴⁾ كما تعرف إدارة

⁽¹⁾ فهد بن عطية الصقري، مرجع سبق ذكره، ص 509.

⁽²⁾ Mohsen. G., "Knowledge Management", (IJCSIS) International Journal of Computer Science and Information Security, Vol (7), No (2), 2010, p 235.

⁽³⁾ أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، سوريا، 2012، ص 491.

⁽⁴⁾ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص 137.

المعرفة بأنها: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، وفي الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب".⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها: "إيجاد طرق للإبداع وأسر معرفة المنظمة للحصول عليها، والاستفادة منها والمشاركة بها، ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن".⁽²⁾ كما تعتبر إدارة المعرفة بأنها تلك العمليات التي تسمح باكتساب المعرفة، توزيعها واستخدامها بفعالية في مختلف المستويات، فهي تشكل بذلك منهاج إستراتيجيا لإدارة المعارف التنظيمية، وتنظيم وهيكله الأطر والأدوات والممارسات والأنشطة الإدارية والتنظيمية، والتي تعتبر مفتاحا بالغ الأهمية لتطوير الابتكار والإبداع المستدام، ومعالجة المخاوف البيئية التي تؤثر على أنشطة المنظمات.⁽³⁾

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي".⁽⁴⁾

إدارة المعرفة هي: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ".⁽⁵⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن إدارة المعرفة هي تلك الموارد والعمليات والأدوات والتقنيات المستخدمة لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق مختلف المعارف داخل المنظمات، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوياتهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.

3.1.1. أهمية إدارة المعرفة

زاد الاهتمام بإدارة المعرفة بسبب الأهمية التي تشغلها، والتي يمكن توضيحها كالاتي:⁽⁶⁾

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 78.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع، ص 78.

(3) Lopes, C, M et al, "An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation", journal of cleaner production, 2017, p 478.

(4) سمراء كحللات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)", مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص 54.

(5) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013، ص 36.

(6) محسن مخامرة وآخرون، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 115.

- ✓ تساعد إدارة المعرفة في إيجاد بيئة تعاونية، وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها، وخلق الفرص لتوليد معرفة جديدة، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعياً لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
 - ✓ يمكن النظر إلى المعرفة بأنها مصدر من مصادر كفاءة المنظمة من ناحية، وهذا يتطلب من إدارة المنظمة الحصول على أكبر قدر ممكن منها، ومن ناحية أخرى يتم استخدام المعرفة لتنسيق تحويل الموارد إلى قدرات؛
 - ✓ تلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في خلق معارف جديدة، حيث غالباً ما تذكر إدارة المعرفة كمرحلة سابقة لعملية الابتكار؛
 - ✓ تساعد إدارة المعرفة على تحسين عمل الفرد والجماعات، وتقديم النصائح لمن يحتاجها، بالإضافة إلى أنشطة التحسين المستمر وحل المشاكل.
- كما أن هناك من يرى بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في: (1)
- ✓ تبسيط وتنشيط العمليات وخفض التكاليف، وذلك عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير المطلوبة أو غير الضرورية؛
 - ✓ تساهم إدارة المعرفة في تحسين السلع والخدمات المقدمة للعملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
 - ✓ زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات بفعالية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار سلع وخدمات جديدة؛
 - ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
 - ✓ تعمل إدارة المعرفة على تنسيق نشاطات المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمات فرصة الحصول على ميزة تنافسية دائمة، عبر مساهمتها في تمكين المنظمات من تبني المزيد من الإبداع والذي يظهر جلياً في طرح سلع وخدمات جديدة؛
 - ✓ تقوم إدارة المعرفة بدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

(1) عاطف محمود عوض، "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص 409.

4.1.1. أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.⁽¹⁾ علاوة على ذلك فإن أهداف إدارة المعرفة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- ✓ توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- ✓ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- ✓ العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- ✓ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي؛
- ✓ حفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- ✓ تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل؛
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
- ✓ تسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- ✓ تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

كما يمكن إضافة أهداف أخرى، والتي يمكن اختصارها في الآتي:⁽³⁾

- ✓ جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، وذلك لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- ✓ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
- ✓ التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

2.1. أساسيات حول إدارة المعرفة

لقد بدأت المنظمة تركز على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالمعرفة أصبحت ضرورة حتمية وتوفرها بشكل مستمر ودائم ومنظم يخدم المنظمة سواء من ناحية تحقيق الأهداف أو الاستراتيجيات، حيث أن المعرفة السليمة والمناسبة والكافية هي جوهر الإبداع

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2007، ص 80.

(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص ص 172، 173.

(3) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز، الأردن، 2015، ص ص 26، 27.

والابتكار والتميز، ولتحقيق ذلك يجب علينا الاضطلاع على أساسيات إدارة المعرفة، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر إدارة المعرفة، مبادئها، مداخلها وكذا شرح عملياتها الجوهرية.

1.2.1. عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة في: الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا والعملية.

1.1.2.1. الإستراتيجية

عرف (Tomas) الإستراتيجية بأنها: "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها بأنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو اغتنام الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وينظر للإستراتيجية على مستويين:⁽²⁾

- ✓ **المستوى الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية، والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية؛
- ✓ **المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الشاملة، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوع المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الصريحة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

يمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁽³⁾

- ✓ تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد حتى يتقاسموا المعرفة، خصوصاً في مجال المعرفة الضمنية؛

(1) عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن، 2016، ص 9.

(2) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

(3) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص ص 91، 92.

- ✓ تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للعملاء ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز على جمع المعرفة حولها؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛
- ✓ تسهم الإستراتيجية في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة، وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما؛
- ✓ إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة، يدفع بالمنظمة إلى الاهتمام بتوليد المعرفة بطريقة جيدة؛
- ✓ صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع؛
- ✓ توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛
- ✓ تقوم الإستراتيجية بوضع الأسبقيات، وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

2.1.2.1. الأشخاص

- يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، فمن خلاله تنتقل المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومدراء الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة.⁽¹⁾ وتتلخص الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة في الآتي:⁽²⁾
- ✓ تسهم بصيرة الإنسان في إثراء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
 - ✓ تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة، من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة؛
 - ✓ يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا، ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛

(1) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

- ✓ تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى المعرفة، ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛
- ✓ تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق أفكار إبداعية.

3.1.2.1. التكنولوجيا

تعرف التكنولوجيا بأنها: "مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والأدوات والوسائل المستخدمة لإنتاج السلع أو تطوير وتجديد سلعة موجودة، أي تحويل نتائج البحث العلمي إلى أدوات وتطبيقات علمية تخدم التطور والتنمية الاقتصادية".⁽¹⁾

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:⁽²⁾

- ✓ أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة، وذات تكلفة أقل؛
- ✓ أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة لتبني إدارة المعرفة، وساندت تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- ✓ أسهمت التكنولوجيا في ترميم وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة، من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق؛
- ✓ وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورشات عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4.1.2.1. العملية

من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه المجالات الرئيسية التالية:⁽³⁾

- ✓ تحديد الأمور التي تركز عليها العملية، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟؛
- ✓ تقدير مدى الممارسة العلمية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟.
- ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:⁽⁴⁾
- ✓ تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد

(1) جمال العيص، "إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص 8.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

(3) عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(4) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛
- ✓ تتضمن العملية تطوير ممارسات العمل الجديدة، أي الممارسات التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
 - ✓ العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛
 - ✓ توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر هناك من يصنف عناصر إدارة المعرفة كالتالي:⁽¹⁾

- ✓ **البيانات Data:** وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة؛
- ✓ **المعلومات Information:** وهي بيانات تعطي صفة المصادقية وتقدم لغرض محدد ويتم تطويرها، وقد ترقى إلى المعرفة وتأخذ أشكالاً متعددة، منها الصوري والكتابي أو المحادثة؛
- ✓ **القدرات Distinctive:** إذ تحتاج المعرفة إلى قدرات لصنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لإمكانية استخدامها والاستفادة منها؛
- ✓ **الاتجاهات Direction:** وهي التي تدفع الأفراد نحو الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا فهي تحفز الأفراد وتدفعهم للإبداع.

2.2.1. مبادئ إدارة المعرفة

- إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد، بل هي مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي:⁽²⁾
- ✓ **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد أصلاً من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن؛
 - ✓ **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة لوحدها، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية؛
 - ✓ **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال

(1) حيدر شاكر نوري، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، الأردن، 2007، ص ص 51-57.

الفكري في المنظمة؛

✓ **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة؛

✓ **النفوذ إلى المعرفة:** وهو البداية فقط، فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة ما، وعن استثمار رأس المال الفكري، ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفوذ السهل والشفاف إليها؛

✓ **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة ليست كالأيرادات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

3.2.1. مداخل إدارة المعرفة

تتميز إدارة المعرفة بثلاثة مداخل أساسية والتي سيتم شرحها في النقاط الآتية:

1.3.2.1. مدخل مركزية أو لا مركزية المعرفة

إن مدخل "مركزية المعرفة" هو المدخل "أعلى - أسفل" (Top-Down) ويتميز بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- ✓ جميع إدارة المنظمة معنية بإدارة المعرفة؛
- ✓ ثقافة المنظمة تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة؛
- ✓ يجب أن تكون التزامات إدارة المعرفة على جميع المستويات؛
- ✓ تبنى وتدار المعرفة في القمة (الإدارة العليا) ليتم بعد ذلك تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياس أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الأدنى لإنجاز الأعمال.

أما مدخل لامركزية المعرفة هو مدخل "أدنى - أعلى" (Botton-Up) فهو يتميز بالخصائص التالية:⁽²⁾

- ✓ أن يتم تحديد المشروع التجريبي؛
- ✓ أن يتم تعيين الممول ومدير المشروع؛
- ✓ أن تكون النتائج متابعة من طرف الإدارة العليا؛

(1) نسيم حمودة، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2010، ص ص 64، 65.

(2) نسيم حمودة، نفس المرجع، ص ص 65، 66.

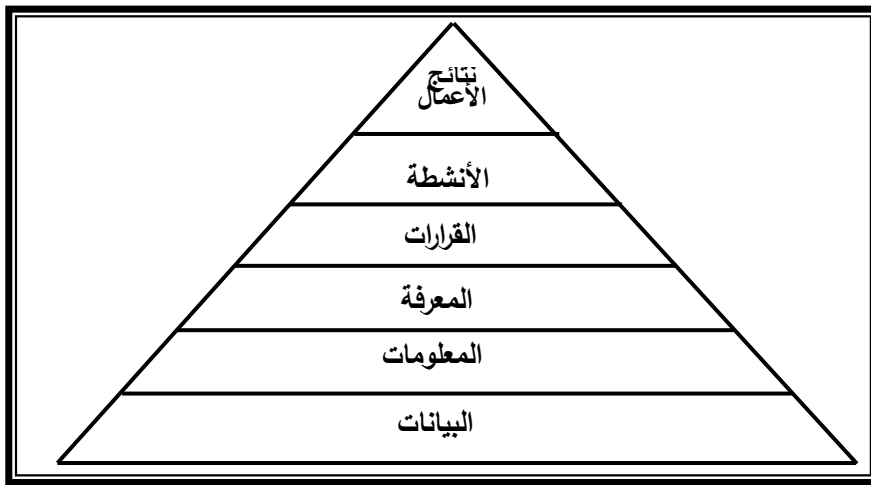
✓ أن يتم نشر المشروع في كل منظمة.

ويتم في هذا المدخل التركيز على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة، ويتم اعتماد هذا المدخل في المنظمات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع في المنظمة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة، كما توظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.⁽¹⁾

2.3.2.1. مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة

هذا المدخل يجعل من إدارة المعرفة تقوم على هرمية مهمة تنطلق فيها البيانات التي تشكل قاعدة هذا الهرم، ثم تنتقل إلى المعلومات لتصل بعدها إلى المعرفة...، وقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة ومختلفة ولكن القاسم المشترك الذي يجمع هذه الهرمية هو إنطلاقها جميعا من البيانات التي تعتبر القاعدة الأساسية والمادة الخام لتتدرج فيما بعد إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما وقيمة.⁽²⁾ ويمكن تمثيل مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة في الشكل رقم (2.1).

الشكل رقم (2.1): مدخل البيانات-إستراتيجية إدارة المعرفة



المصدر: عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008، ص 46.

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن هذا المدخل يقوم على ذلك التدرج والهرمية التي تبنى عليهما المعرفة أو ما يسمى بهرم القيمة الذي ينطلق من البيانات، تليها الدرجة الثانية التي تتمثل في المعلومات الناتجة عن إعطاء معنى للبيانات، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات نتحصل على معرفة والتي بدورها تعمل على تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 109.

(2) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008، ص 45.

3.3.2.1. مداخل سلسلة الرافعة - الابتكار

هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة- الابتكار وهي كما يلي:

✓ **المدخل الأول- مدخل الرافعة:** وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية، ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات، والتي تشمل: (1)

• القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة؛

• التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي؛

• برمجيات التطبيق والتي استخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التتقيفية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية.

✓ **المدخل الثاني - مدخل التوليفة:** هو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والذهني، وذلك من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، إن هذا المدخل هو الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين، وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع؛ (2)

✓ **المدخل الثالث- المدخل الابتكاري:** وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة، ففي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة "لنوناكا" (I.Nanoka) أكثر من آلة معالجة للمعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال "هربرت سايمون" (H.Simon) و"نيونل" (A.Newell) وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة، وتعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل في إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة على المعرفة المتواجدة. (3)

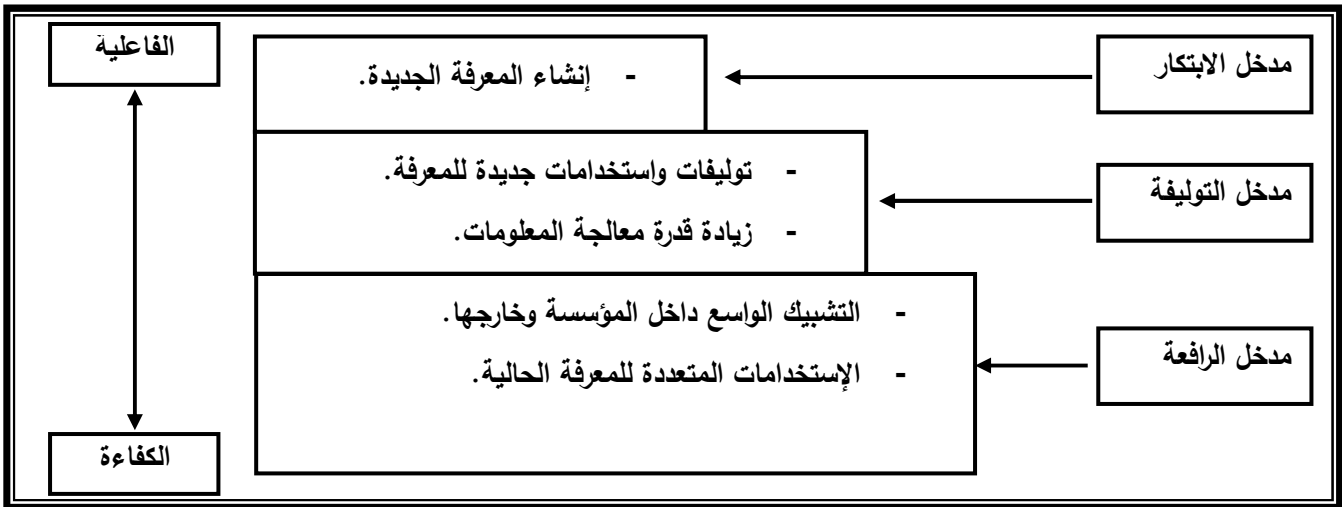
ويمكن تلخيص هذه المداخل الثلاثة الأخيرة في الشكل رقم (3.1).

(1) عبد اللطيف محمود مطر، المرجع السابق، ص 46.

(2) نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(3) عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الشكل رقم (3.1): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة وفق مدخل سلسلة الرافعة- إبتكار



المصدر: نسيم حمودة، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2010، ص 68.

4.2.1. عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها: "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المعرفة وابتكارها، وخبزنها والمشاركة بها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية".⁽¹⁾ ويتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذه العمليات في مجملها متقاربة إلى حد ما، ويمكن ذكرها فيما يلي:

1.4.2.1. توليد المعرفة

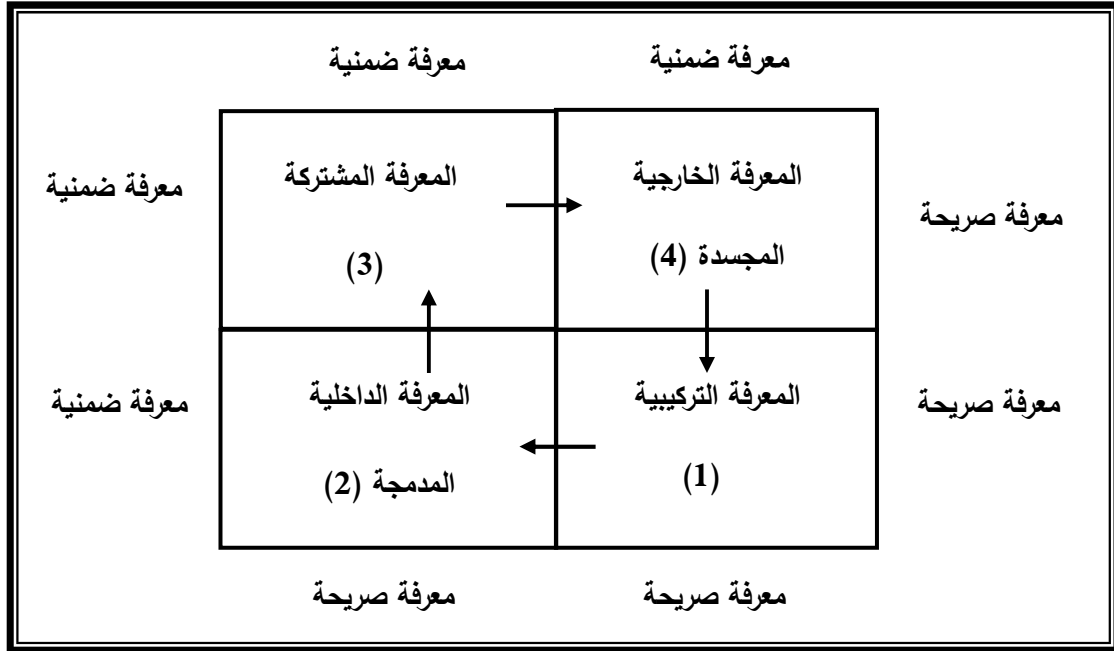
تشير عملية توليد المعرفة إلى عدة مفاهيم ومعاني منها عملية الخلق، الاكتشاف، الاكتساب والشراء، كل المعاني السابقة الذكر تشير إلى طرق الحصول على المعرفة، كما يمكن توسيع المعرفة من خلال عدة آليات منها: تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، أو تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك بها، ومن أكثر الطرق شيوعاً في عملية توليد المعرفة هي الطريقة التي تركز على البحث والتطوير.⁽²⁾ ويرى "نوناك" و"تاكوشي" أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمات لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المنظمة تحفيز وتدعيم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وعليها توفير البيئة المناسبة لهم، فعملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة، وذلك من خلال المحادثة والحوار

⁽¹⁾ فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، "إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (36)، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 26.

⁽²⁾ جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسني، "إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيستان)"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (15)، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 209.

والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة،⁽¹⁾ وحسب كل من "توناكا" و "تاكوشي" فإن هناك أربعة أنماط لعملية توليد المعرفة. ويمكن توضيح هذه الأنماط من خلال الشكل رقم (4.1).

الشكل رقم (4.1): أنماط توليد المعرفة



Source: Haradhan K M, "The Impact of Knowledge Management Models of the Development of organization", Journal of environmental treatment techniques, volume (5), Issue (1), 2017, p 15.

من الشكل أعلاه يمكن شرح أنماط عملية توليد المعرفة على النحو الآتي:⁽²⁾

✓ **المعرفة التركيبية Combination:** في هذا النمط يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، أي أن الفرد يستطيع تركيب ودمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في معرفة معلنة جديدة على شكل دليل أو كتيب، وهذه العملية تنتشر بكثرة في الكليات والمدارس؛

✓ **المعرفة الداخلية Internalisation:** ويتم من خلالها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة المعلنة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال إعادة وتكرار المهام؛

(1) آسيا بوالشعور، "مكتبات المؤسسات الاقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة (دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP)", مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009، ص 88.

(2) عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص ص 150، 151.

✓ **المعرفة المشتركة Socialisation**: تتمثل المعرفة المشتركة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد لفرد آخر فيما يمتلك من معرفة ضمنية، كما تتم من خلال الملاحظة، الممارسة والتقليد ودون استخدام اللغة؛

✓ **المعرفة الخارجية المجسدة Externalisation**: وهي تلك المعرفة التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وهو بذلك يحولها إلى معرفة معلنة، وهنا يمكن للآخرين أن يشاركه في المعرفة الضمنية، ويتمثل هذا النمط مثلاً: في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل أو عن طريق الحوار.

2.4.2.1. تخزين المعرفة

يقصد بتخزين المعرفة تلك العمليات التي تشمل المحافظة على المعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها،⁽¹⁾ وبالنظر إلى الخطر الكبير الذي تواجهه المنظمات نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المنظمة لسبب أو لآخر، فقد بات من الضروري على المنظمات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها، ولاسيما تلك التي تسجل معدلات عالية لدوران العمل.⁽²⁾

تعتبر عملية تخزين المعرفة من العمليات الأساسية في المنظمة، لأن هذه الأخيرة تبذل جهود كبيرة وتتفق أموالاً طائلة لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات، وهذا ما يستدعي تخزين المعرفة وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلاً، فمن الضروري الاحتفاظ بالمعرفة المفيدة بالشكل الصحيح والذي يسمح بالفهم السليم لها، وتعد الذاكرة التنظيمية للمنظمة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، فقد تفقد المنظمة مخزونها المعرفي سواء بالنسيان أو بتعذر الوصول إليه، وضياع المعرفة قد يكون أكبر خسارة للمنظمة، وعليه تشكل عملية تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها.⁽³⁾

3.4.2.1. توزيع المعرفة

توزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوفرة سواء كانت ضمنية أو مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوفرة في عقول العارفين بها، وبخبراتهم ومهارتهم وعلى كيفية توزيعها،⁽⁴⁾ ويمكن أيضاً تعريف توزيع المعرفة على أنه نوع من التفاعل الاجتماعي والذي ينطوي على تبادل الموظف للمعرفة والخبرات والمهارات، إذ يحدث تشارك للمعرفة عندما يبدي الفرد استعداداً إلى التعلم أي اكتساب معرفة جديدة

(1) راتب صويص وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 516.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

(3) مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 81.

(4) يسرى محمد عبد الله القادري، "متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية"، مجلة الآداب، الملحق (2)، العدد (127)، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 431.

ومساعدة الآخرين في تطوير قدرات جديدة.⁽¹⁾ ولنجاح عملية توزيع المعرفة حدد بعض الباحثين عدة شروط منها:⁽²⁾

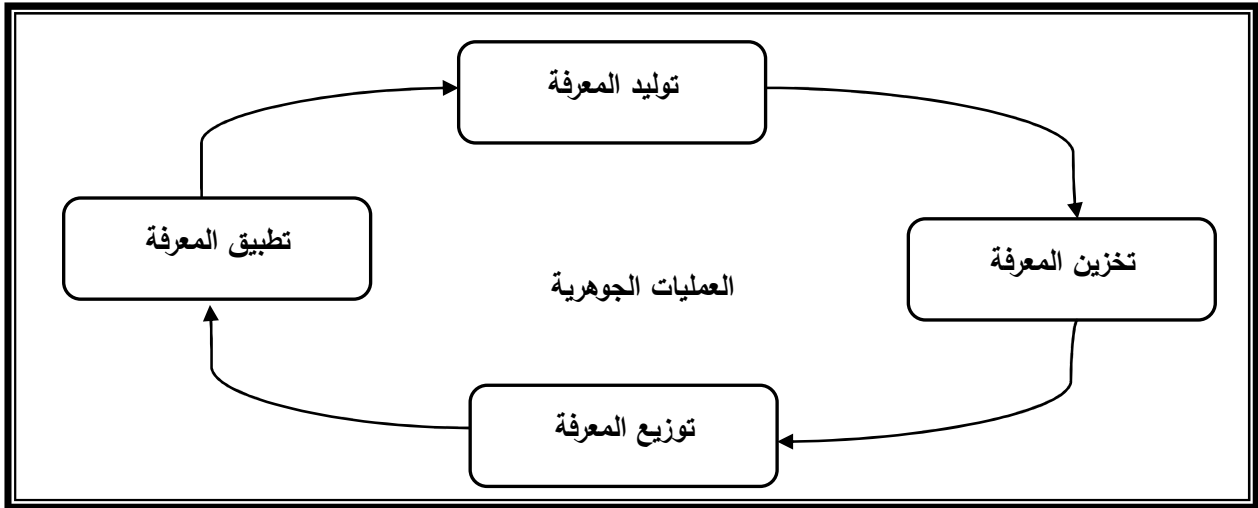
- ✓ يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخص أو قد تكون شيئاً آخر؛
- ✓ يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها؛
- ✓ يجب أن تكون لهذه الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- ✓ يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

4.4.2.1. تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت ممكن، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام، وذلك من خلال حذف بعض الأجزاء غير المتسقة، وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد المناسب عليها واستبعاد المتقادم.⁽³⁾

ويمكن توضيح العمليات الجوهرية السابقة الذكر من خلال الشكل رقم (5.1).

الشكل رقم (5.1): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 62.

⁽¹⁾ Kim. T. T end Lee. G, "hospitality employee knowledge - sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior", international journal hospitality management, (34), 2013, p 327.

⁽²⁾ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁽³⁾ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

من خلال الشكل يتضح لنا أن إدارة المعرفة تمر بمجموعة من العمليات الجوهرية بداية من توليد المعرفة، ثم تخزينها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها، إذ لا فائدة من العمليات الثلاثة الأولى إذا لم يتم تطبيق هذه المعرفة ودمجها في الممارسات والأعمال اليومية للمنظمة، وقد جاءت هذه العمليات الجوهرية على شكل حلقة دائرية مبرزة بذلك أنها تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

3.1. تطبيقات إدارة المعرفة

تقوم المنظمة باستخدام إدارة المعرفة في عدة مجالات مختلفة من أجل الاستفادة منها بطريقة جيدة، كما يتم استعمال إدارة المعرفة من خلال إتباع إستراتيجية معينة، ولأهمية تبرير السبب الذي جعلها مهمة جدا قدم عدة باحثين نماذج تحاول أن تضع استنتاجات وتصورات واضحة لهذا النوع من الإدارة، ونظرا لأهمية هذه العناصر سنحاول من خلال هذا الجزء التطرق بشيء من التفصيل إلى مجالات إدارة المعرفة، وإستراتيجياتها وكذا نماذجها، ونختتم ذلك بذكر بعض المعوقات التي تواجه عملية تطبيقها.

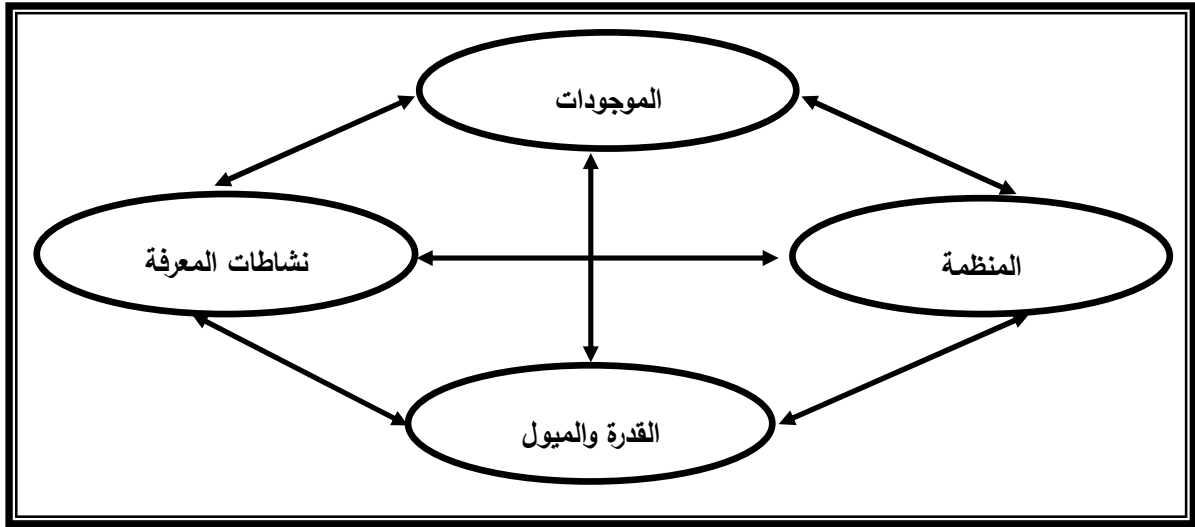
1.3.1. مجالات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجالات كثيرة منها:⁽¹⁾

- ✓ مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
 - ✓ تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد بالمنظمة؛
 - ✓ تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتحديد بدقة مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
 - ✓ تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية؛
 - ✓ توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة، ومراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك؛
 - ✓ حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، والتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من معرفة؛
 - ✓ قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة، ويتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مدمجا مع البعض الآخر في حين هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- كما قسم "وييج" (Wiig) أيضا مجالات إدارة المعرفة إلى أربعة مجالات رئيسية، يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر. وقد وضع "وييج" (Wiig) رسما يوضح من خلاله مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 96، 97.

الشكل رقم (6.1): مجالات إدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص 185.

ويمكن توضيح مكونات الشكل السابق بالعناصر الآتية:⁽¹⁾

- ✓ مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءات، المهارات، القدرات؛
- ✓ مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم؛
- ✓ مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى لمصالحها وأهدافها؛
- ✓ مجال المنظمة: يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

2.3.1. إستراتيجيات إدارة المعرفة

يقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة **Knowledge Management Strategies** بأنها: "تلك الخطة الشاملة والطويلة المدى، التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، والابتكار والتميز، وتحقيق الربح من خلال السبق في توظيف المعرفة واستثمارها".⁽²⁾ ولإستراتيجية إدارة المعرفة بعدين جوهريين وهما: التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، ويمكن شرحهما في النقاط التالية:⁽³⁾

- ✓ تعمل إستراتيجية المعرفة على تحقيق المعرفة من خلال التعلم والتقاسم، كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها المنافسون؛

⁽¹⁾ عبد المالك بوركو، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)", مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 16.

⁽²⁾ فراس محمد عبد عودة، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 65.

⁽³⁾ فراس محمد عبد عودة، نفس المرجع، ص 65.

✓ إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي- الهادف وطويل الأمد - في سلسلة التحول إلى إستراتيجية إدارة المعرفة؛

✓ إستراتيجية المعرفة هي الموجه نحو تنامي القيمة أو إنشائها في المنظمة، والتي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة ومبدعة ومبتكرة لها.

وتعتمد المنظمات على عدة إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة، بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات إدارة المعرفة نذكر: (1)

✓ إستراتيجية الترميز (التدوين) Codification Strategy: تتمركز حول الحاسوب، ويتم فيها تصنيف المعرفة بعناية وتخزينها في قواعد البيانات، حيث يمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة.

✓ إستراتيجية الشخصنة (التضمين) Personalization Strategy: تركز هذه الإستراتيجية على مشاركة المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد، ولا يعتبر الحاسوب هنا أداة للتخزين فقط، بل هو أداة لتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد والمساعدة على توصيل المعرفة إليهم. ويمكن التمييز بين كل من إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصنة من خلال الجدول رقم (2.1).

الجدول رقم (2.1): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والإستراتيجية الشخصنة

إستراتيجية الشخصنة	إستراتيجية الترميز	مجال الاختلاف
توافر المشورة التحليلية القوية والخلقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	توافر نظم معلومات سريعة وفاتحة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.	الإستراتيجية التنافسية
(اقتصاديات الخبرة) استيفاء أجر عالٍ لحل المشكلات المعقدة. استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. التركيز على إدامة هامش ربح عالٍ.	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية. إعادة الاستخدام عدة مرات. استخدام فرق كبيرة بمعدل عالٍ من المشاركة. التركيز على توليد عوائد كبيرة.	النموذج الاقتصادي
(الأشخاص إلى الأشخاص) تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	(الأشخاص إلى الوثائق) تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة

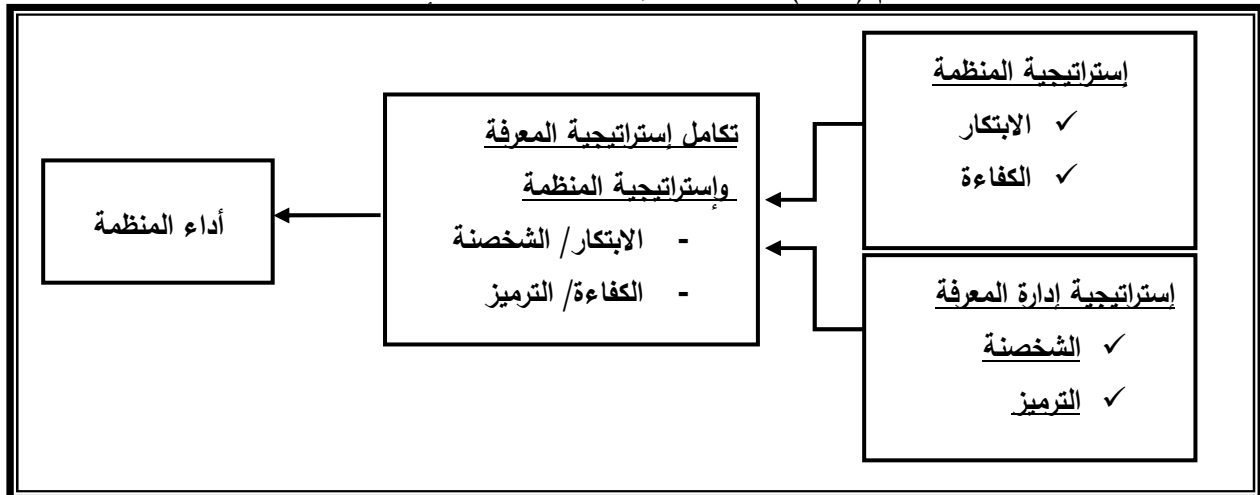
(1) يوسف لمحظ، "تحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (تقييم إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني المعرفة)"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص 71.

الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرزمة القابلة للاستخدام ثانية.	تكنولوجيا المعلومات
استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد تلو الآخر. مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. مكافأة الأفراد على حسب استخدام والإسهام في قواعد البيانات المتوفرة.	الموارد البشرية

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 99.

ويضيف البعض في هذا الشأن استراتيجيات أخرى ومنها الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري لبناء، إدارة، استغلال وهيكله الأصول المتعلقة بالمعرفة، كما ظهرت إستراتيجية أخرى تحت اسم إستراتيجية تأثير المشروع، وفيها يتم التأكيد على تطبيق كل معرفة أو أي أصول معنوية متوفرة تحقيقاً للمصالح العليا للمشروع، وهذه الاستراتيجيات منفصلة ومتكاملة، فهي مقاربات تكتيكية منفصلة ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة، والتوجهات الحالية للمنظمات تسيير نحو تطوير ممارستها بتبني الاستراتيجيات السابقة الذكر كجزء من إستراتيجيات عامة لإدارة المعرفة.⁽¹⁾ ويمكن توضيح العلاقة بين إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات المعرفة من خلال الشكل رقم (7.1).

الشكل رقم (7.1): العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية المعرفة



المصدر: عبد الله وليد المنال، تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص 64.

(1) يوسف لمحنت، المرجع السابق، ص 71.

يوضح الشكل أعلاه أن العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المنظمة ككل وإستراتيجية إدارة المعرفة هي علاقة قوية، فإستراتيجية المنظمة التي تتطلب الابتكار والإبداع في إنتاج السلع والخدمات ومختلف العمليات ستعتمد في المقام الأول على إستراتيجية الشخصية، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تتطلب الكفاءة في العمليات فيجب عليها أن تعتمد في المقام الأول على إستراتيجية الترميز، وهذا التكامل والتوافق بين أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجيتها وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها يؤدي في الأخير إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

3.3.1. نماذج إدارة المعرفة

قدم الباحثون نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه مختلف جهود وأنشطة إدارة المعرفة، وحتى تكون هذه النماذج قادرة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ المرونة؛
 - ✓ الشمولية؛
 - ✓ القيادة ذات الكفاءة؛
 - ✓ أن يكون النموذج قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة؛
 - ✓ توفر الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة نظام المعرفة؛
 - ✓ الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية.
- ويمكننا عرض أبرز نماذج إدارة المعرفة فيما يلي:

1.3.3.1. نموذج "وييج" (Wiig)

يقدم "وييج" (Wiig) نموذجا لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف أساسية هي:⁽²⁾

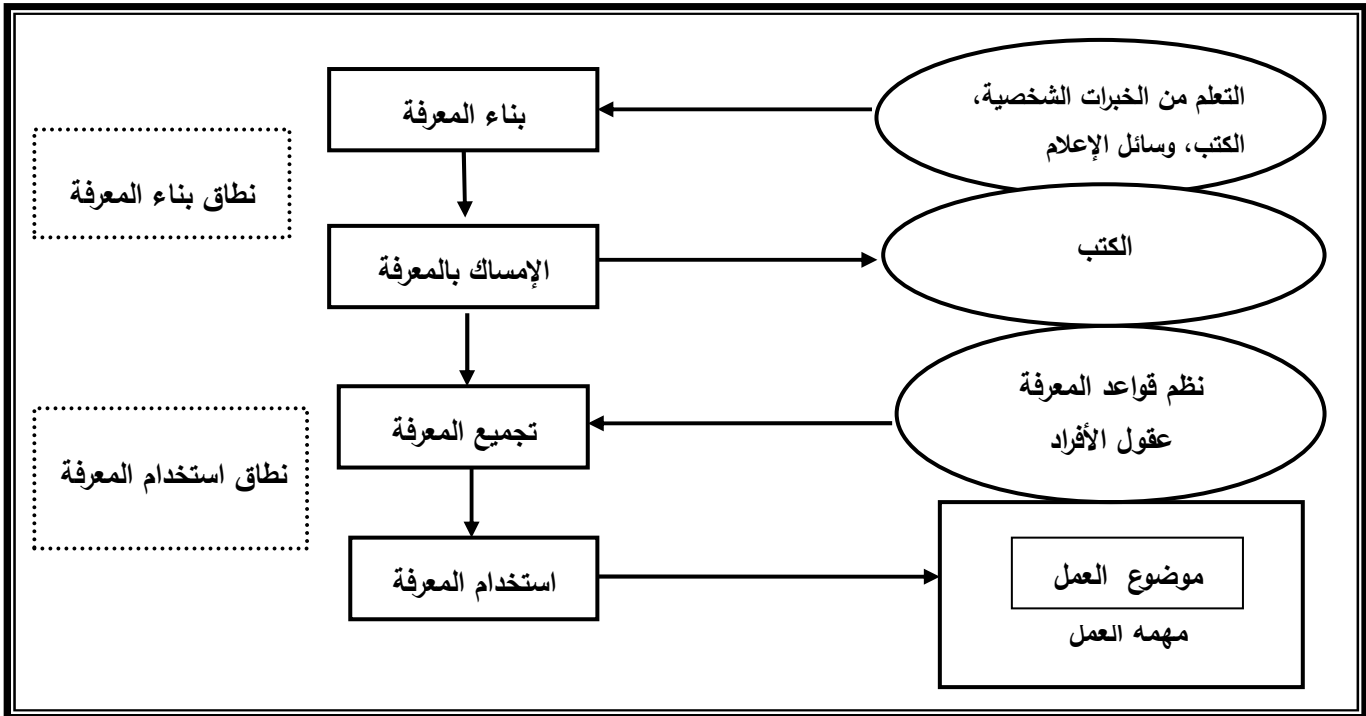
- ✓ بناء المعرفة؛
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة؛
- ✓ تجميع المعرفة؛
- ✓ استخدام المعرفة.

ويمكن توضيح نموذج المعرفة عند "وييج" من خلال الشكل رقم (8.1).

⁽¹⁾ فراس محمد عبد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁽²⁾ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 68.

الشكل رقم (8.1): نموذج إدارة المعرفة عند "وييج" (Wiig)



المصدر: نسيم حمودة، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2010، ص 61.

من خلال هذا النموذج يتبين أنه تم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها مراحل وخطوات متسلسلة، كما يتبين بأن الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في الكتب وقواعد المعرفة وعقول الأفراد، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة كالحوارات التي تتم بين الأفراد، وشبكات الخبرة وفرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ أيضا أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد.⁽¹⁾

2.3.3.1. نموذج "ليوناردو بارتون" لإدارة المعرفة

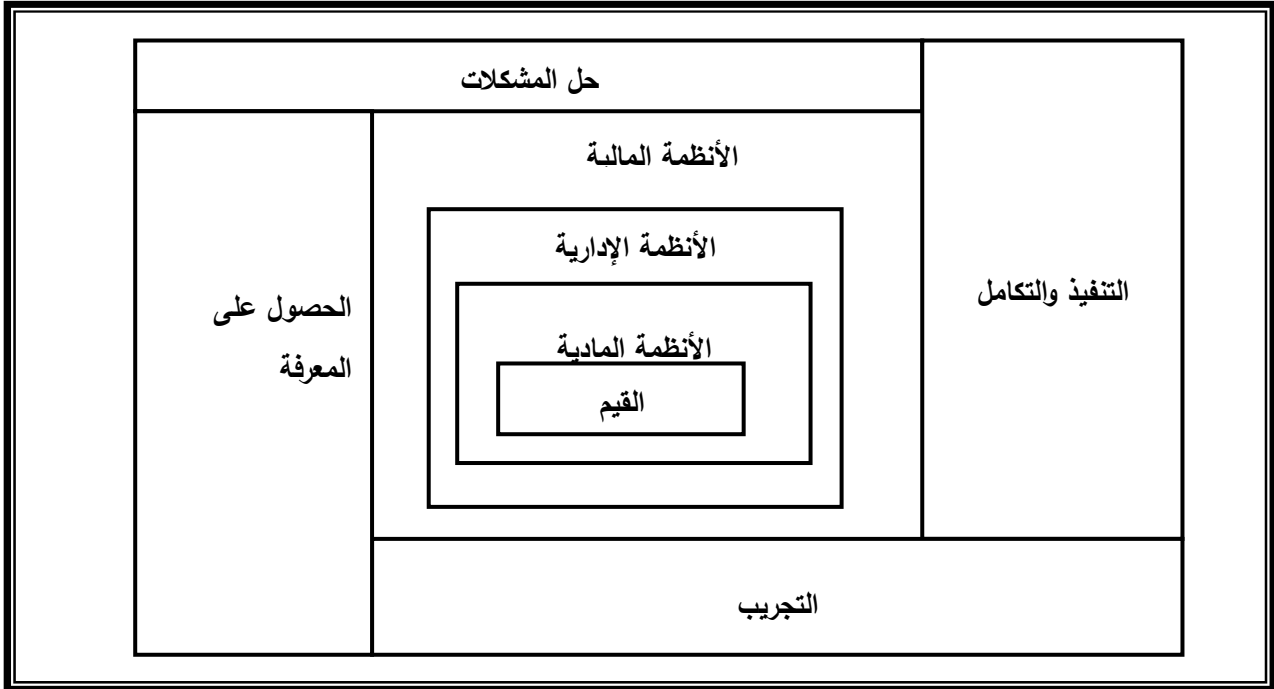
يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهرية Core Capability والتي توجد في أربعة أشكال:⁽²⁾

- ✓ قد تكون المعرفة في شكل مادي: حيث يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها؛
- ✓ قد تكون المعرفة مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

(1) نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(2) نجم عيود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- ✓ قد تكون المعرفة مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
 - ✓ قد توجد أيضا المعرفة فيما يسميه "ليوناردو بارتون" بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.
- ويمكن توضيح نموذج "ليوناردو بارتون" من خلال الشكل رقم (9.1).
- الشكل رقم (9.1): نموذج "ليوناردو بارتون" لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (الاستراتيجيات والمفاهيم والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 118.

3.3.3.1 نموذج ديفيد سكايرم (D.Skyrme)

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين، تتمثل القوة المحركة الأولى في الاستخدام الأمثل للمعرفة الموجودة لدى المنظمة، أما القوة المحركة الثانية فتتمثل في الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى عمليات وأنشطة جديدة.⁽¹⁾

ويقوم هذا النموذج على سبعة عوامل للنجاح في إدارة المعرفة، وهي كما يلي:⁽²⁾

- ✓ معرفة العملاء: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العملاء من خلال منتجات وخدمات محسنة؛
- ✓ المعرفة في السلع والخدمات: أي المعرفة المجسدة في السلع وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛

(1) نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 120.

(2) فراس محمد عبد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- ✓ المعرفة في الأفراد: أي تطوير وتنمية الثقافة الإبتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية؛
- ✓ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات محددة، وإمكانية الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة؛
- ✓ الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي، سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة؛
- ✓ المعرفة في العلاقات: من خلال تحسين تدفق المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة؛
- ✓ الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

4.3.3.1. نموذج "ماركوردت"

اقترح "ماركوردت" (Marquardt) نموذج لإدارة المعرفة في المنظمات والذي يتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:⁽¹⁾

✓ الاكتساب Acquisition؛

✓ التوليد Creation؛

✓ الخزن Storage؛

✓ استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining؛

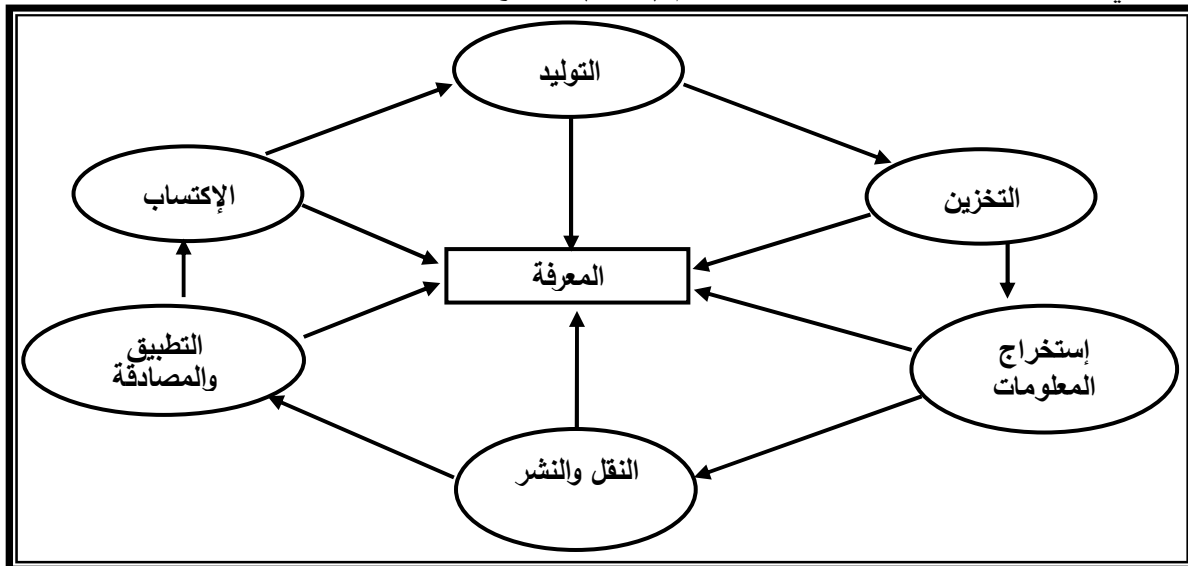
✓ النقل والنشر Transfer and Dissemination؛

✓ التطبيق والمصادقة Application and Validation.

ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج "ماركوردت" وفق التصور

الشكلي التالي:

الشكلي التالي:



المصدر: سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 67.

(1) عبد المالك بوركوة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات وتفاعلها، كما يوضح بأن إدارة المعرفة تقع في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة من خلال هذه الخطوات الستة المترابطة مع بعضها البعض.

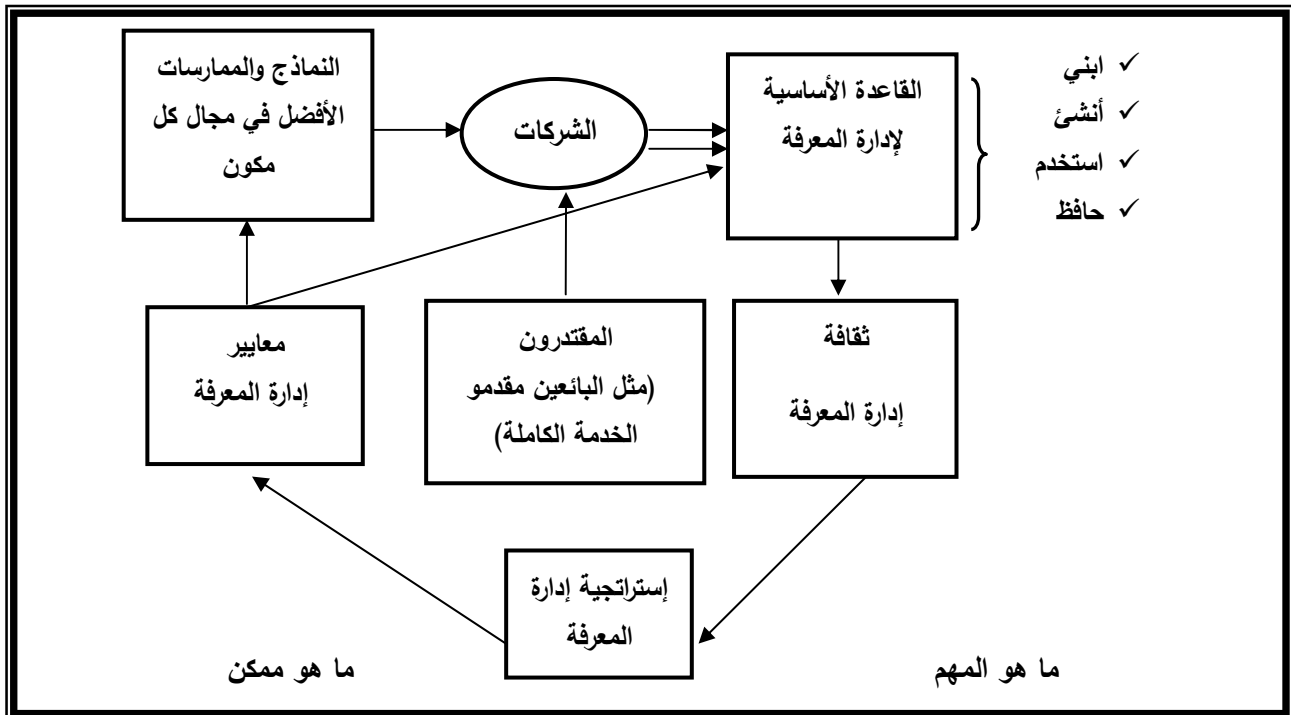
5.3.3.1. نموذج موئل

يقوم هذا النموذج الذي قدمه "دينيس وينوسكا" (D.Ewinnosky) على النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم?): هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهي التي تأتي بالإستراتيجية وتحدد التكنولوجيات والممارسات الملائمة لذلك؛
- ✓ أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الرئيسي?): هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة، سواء في استغلال الموارد أو تحسين الكفاءات والقدرات؛
- ✓ معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق?): تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقتها مع العملاء والموزعين والموردين، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين أو المنظمات الأخرى.

ويمكن إبراز نموذج موئل من خلال الشكل رقم (11.1).

الشكل رقم (11.1): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (الإستراتيجيات والمفاهيم والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 119.

(1) فراس محمد عبد عودة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

من خلال استقراء النماذج السابقة الذكر يتضح لنا أنها تركز في غالبيتها على العمليات الجوهرية والأساسية لإدارة المعرفة (التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق)، بحيث أن كل نموذج يعمل على توجيه المنظمات إلى كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها والتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق الاستخدام الفعلي والأمثل للمعرفة داخل المنظمات.

4.3.1. معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات والتي تناولها العديد من الكتاب والباحثين، ويمكن ذكر البعض منها في الآتي: (1)

- ✓ هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وذلك بسبب التداخل بين الاثنين، بحيث من الصعب الفصل بينهما؛
- ✓ صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثارها ومردوداتها لم تفحص بعد؛
- ✓ صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا، وما هي نوعيتها.

وهناك من يضيف بعض من المشكلات الأخرى التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها: (2)

- ✓ العزلة: حيث أن منفي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع المعتقدات الشخصية لمنفي النظام، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا؛
- ✓ عدم توفر الكوادر البشرية: أي عدم توفر الأفراد المؤهلين بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا ما يوحي بوجود نقص فادح في برامج التدريب؛
- ✓ عدم توفر البنية التحتية اللازمة: فغياب البنية التحتية اللازمة يعني فشل نظام إدارة المعرفة، والذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة ككل؛
- ✓ الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

وهناك أيضا من يصنف أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة في النقاط التالية: (3)

- ✓ عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة؛

(1) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2013، ص 79.

(2) عبد الرحمن الجاموس، نفس المرجع، ص ص 79، 80.

(3) مؤيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 167 - 179.

- ✓ وجود قيادة إدارية تقليدية؛
- ✓ غياب إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة؛
- ✓ جمود الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ وجود تكنولوجيا معلومات غير متكاملة؛
- ✓ غياب وانعدام الخطط الجيدة لتحفيز العاملين؛
- ✓ عدم توفر الوقت والمال الكافي للتعلم؛
- ✓ غياب مقاييس أو معايير تقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة.

4.1. المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل يجب أن تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتوافر على مجموعة من المتطلبات الضرورية المتكاملة فيما بينها، إذ يمكن القول أن غياب أحد هذه المتطلبات من شأنه أن يعيق عملية تطبيق إدارة المعرفة، في حين أن نجاحها مرتبط بوجود هذه العناصر مجتمعة بالشكل المطلوب فيما بينها، وقد أجمع أغلب الباحثين والدارسين لهذا الموضوع على تحديد أربعة متطلبات أساسية تتمثل في: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، ونظراً لأهميتها البارزة في تطبيق إدارة المعرفة سنحاول التطرق لهذه المتطلبات الأساسية بشيء من التفصيل.

1.4.1. الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في حياة المنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد متكامل، يجعلها وحدة مترابطة لها اتجاه واضح ومحدد، فهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد وهو الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات، والرموز والطبقات والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً، وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى".⁽¹⁾ كما يمكن تعريفها بأنها: "تلك القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة".⁽²⁾

وحتى تكون ثقافة المنظمة مساندة ومناسبة لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية، وذلك من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل جيد ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، بحيث يتم تسخير الثقافة التنظيمية لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:⁽³⁾

(1) أحمد صلاح صالح وآخرون، "أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على إتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة (أ) القاهرة"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (13)، العدد (1)، كلية السياحة والفنادق، جامعة القيوم، مصر، 2019، ص 6.

(2) نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص 449.

(3) نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، نفس المرجع، ص 450.

- ✓ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها؛
- ✓ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية؛
- ✓ إيجاد بيئة التفاعل الاجتماعي التي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
- ✓ تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة؛
- ✓ تحديد من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.

بالإضافة إلى ما سبق يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتناسبة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل،⁽¹⁾ بحيث تشمل هذه الثقافة كلا من:⁽²⁾

- ✓ إستراتيجية فرق العمل؛
- ✓ إستراتيجية التعلم التنظيمي؛
- ✓ إستراتيجية تمكين العاملين.

2.4.1. تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: "كافة الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة، من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق، للحصول على المعلومات وتخزينها وتطويرها وتحديثها، وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة، وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة".⁽³⁾ كما يمكن تعريفها بأنها: "تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على تطبيقات الحاسوب ومعطياته، وهي أيضا مجموعة من الأدوات تساعدك على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعلق بتجهيز المعلومات ومعالجتها".⁽⁴⁾

وتعد تكنولوجيا المعلومات القلب النابض لإدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، كما تلعب دورا محوريا ومتعاظما في تطبيقاتها، حيث أنها تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين:⁽⁵⁾

- ✓ **الاتجاه الأول:** تتيح للأفراد إمكانية تنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة؛
- ✓ **الاتجاه الثاني:** تساعد الأفراد على التواصل فيما بينهم، وتمكنهم من مشاركة المعرفة الضمنية.

(1) عادل إنزارن، انتصار عريوات، "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية بولاية باتنة)"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (8)، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2020، ص 131.

(2) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 177، 178.

(3) نهاية عبد الهادي الثلثاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 452.

(4) مفيدة بوالقول، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(5) أحمد صلاح صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7.

وبذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة، وتسهيل وتبسيط عمليات إدارة المعرفة المختلفة.⁽¹⁾

3.4.1. الهيكل التنظيمي كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة

الهيكل التنظيمي هو: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".⁽²⁾ كما أن الهيكل التنظيمي هو: "ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقييمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منهما، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة".⁽³⁾

ويعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، لذا لا بد من الهيكل التنظيمي أن يتصف بالمرونة حتى يستطيع الأفراد من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة للمتغيرات، والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع عصر المعرفة، والجدير بالذكر أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة المعرفة.⁽⁴⁾

وعلى هذا الأساس فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب التحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، ومن بين هذه الممارسات نذكر:⁽⁵⁾

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطا؛
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى واحد إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ويشترك الجميع في خلقها؛
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى العمل الجماعي في شكل فرق.

ومن أبرز الهياكل التنظيمية مرونة وتشجيعا للتشارك المعرفي والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة نذكر:⁽⁶⁾

(6)

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2015، ص 170.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 192.

(4) أحمد صلاح صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(5) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(6) فواز واضح، مجدي نويري، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، 2017، ص 222.

- ✓ **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبيراً جداً، ونجد فيه الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج إلى خبرة؛
- ✓ **الهيكل الشبكي:** هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات؛
- ✓ **الهيكل المعكوسة:** تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها وفقاً للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

4.4.1. القيادة كمتطلب أساسي لتطبيق إدارة المعرفة

القيادة هي: "عملية رشيدة لها طرفان أحدهما الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، والطرف الثاني وهم المرؤوسين الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف معينة".⁽¹⁾ كما يمكن تعريفها على أنها: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك لتحقيق أهداف معينة".⁽²⁾ وتعد القيادة عنصراً مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ومحفزاً وموجهاً لهم نحو تحقيق الأهداف، فلم يعد يوصف القادة بأنهم رؤساء، إذ أنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون، فالقائد المناسب لإدارة المعرفة هو الذي يتصف بثلاثة صفات أساسية هي:⁽³⁾

- ✓ القدرة على شرح الرؤية للآخرين؛
- ✓ أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه؛
- ✓ القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة والذي تعمل من خلاله.

ومن بين الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في قادة المعرفة أيضاً نذكر:⁽⁴⁾

- ✓ يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة؛
- ✓ يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم؛
- ✓ لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التكنولوجية والتنظيمية والإستراتيجية؛

(1) فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، الأردن، 2013، ص 178.

(2) عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة منظمة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط)"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص 7.

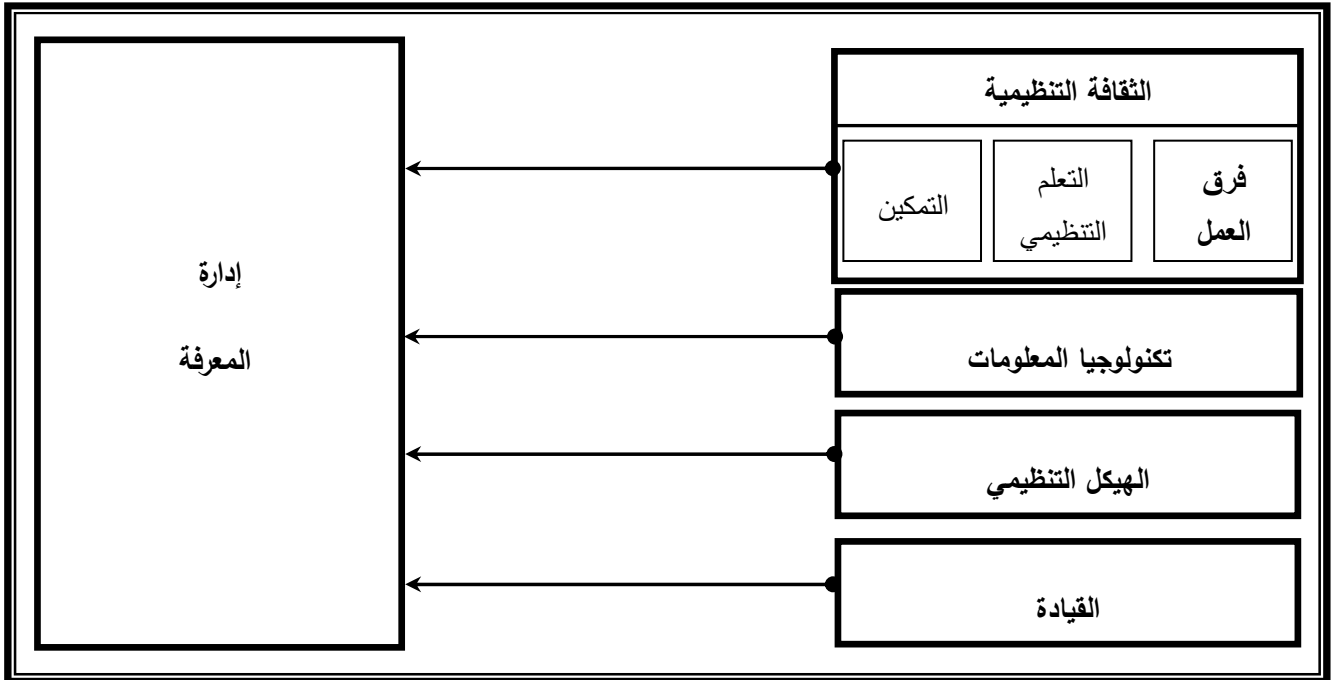
(3) أحمد صلاح صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 7، 8.

(4) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 351.

- ✓ يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية؛
 - ✓ يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة؛
 - ✓ يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال؛
 - ✓ في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات مع العملاء والخبراء العاملين؛
 - ✓ يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضاؤها من مختلف التخصصات؛
 - ✓ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
 - ✓ يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار النقاط التالية:⁽¹⁾

- ✓ المسح العام للمعرفة الموجودة؛
- ✓ وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة؛
- ✓ تنظيم إدارة المعرفة؛
- ✓ تنفيذ وتقييم إدارة المعرفة.

ويمكن توضيح المتطلبات الأساسية السابقة الذكر من خلال الشكل رقم (12.1).
الشكل رقم (12.1): المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق من معلومات.

(1) مفيدة بوالفول، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الخلاصة

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، أهدافها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا أهم عناصرها ومبادئها ومختلف عملياتها، كما تناولنا بعض الإستراتيجيات والنماذج التي تساعد على تطبيقها، وفي الأخير توصلنا إلى أن التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه البيئة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية محفزة للعمل الجماعي البناء، ومشجعة على تبادل المعلومات، وكذا تكنولوجيا معلومات متكاملة فيما بينها وذات صلة وثيقة بالمعرفة.

الفصل الثاني:

مساهمة إدارة المعرفة في إنجاح التغيير التنظيمي

تمهيد

1.2. أساسيات التغيير التنظيمي

2.2. إدارة التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه

3.2. مقاومة التغيير التنظيمي

4.2. أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

الخلاصة

تمهيد

لقد أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية ينبغي لأي منظمة أن تستجيب له بغية ضمان بقاءها وإستمراريتها، فالمنظمة تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل فيه مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط فيها وهذا من أجل ضمان التأقلم مع مجريات الأحداث المحيطة بها، كما أصبح من المسلم به أيضا أن نجاح التغيير التنظيمي يتوقف على حسن إدارته ومدى التأييد والقبول الذي يبديه المعنيون بالتغيير، وعلى مدى توفر القدرة على إقناعهم ودفعهم لقبوله والاندماج في مشروعه.

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة للبيئة أو الإختلالات الداخلية أو الطموح لتحقيق التميز، فإن ضمان نجاح التغيير التنظيمي ليس بالشيء المؤكد، وهو في غالب الأحيان مرتبط أساسا بتوفر عدة شروط ومتطلبات أساسية متعلقة بالمنظمة عموما وإدارة المعرفة خصوصا، هذه الأخيرة التي تعد من أهم الأساليب والإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تستعمل في إحداث التغيير والتطوير في منظمات الأعمال، ونظرا لأهمية هذا الموضوع وعلاقته الوثيقة بدراستنا سنتناول في بداية هذا الفصل مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وأنواعه والأسباب المؤدية إلى إحداثه، بالإضافة إلى المجالات التي يستهدفها، كما سنتناول مفهوم ومبادئ إدارة التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه، ثم نتناول ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي من حيث تحديد مفهومها وأساليبها وأشكالها وكذلك أهم الإستراتيجيات المتبعة للتعامل معها والفوائد المحتملة التي تتمخض عنها، وفي الأخير سنحاول الربط بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي من خلال توضيح أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

1.2. أساسيات التغيير التنظيمي

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وهو من الصفات الحديثة للعصر الذي نعيش فيه لأنه يركز على تحويل أي منظمة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، وفي ظل التغيير الذي يشهده العالم أصبح التغيير التنظيمي وإدارته بالشكل المطلوب مطلباً إلزامياً في حياة المنظمات حتى تتمكن من مسايرة التغيرات المحيطة بها، وعلى هذا الأساس سنحاول التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه وأنواعه وأسبابه ومجالاته.

1.1.2. مفهوم التغيير التنظيمي

سيتم تقديم تعريف التغيير التنظيمي وكذلك أهمية هذا الأخير بالنسبة للمنظمة.

1.1.1.2. تعريف التغيير التنظيمي

قبل تقديم تعريف التغيير التنظيمي يجب أن نوضح ما المقصود بالتغيير، إذ من الصعب أن نجد تعريفاً واحداً للتغيير متفق عليه بين الكتاب والمختصين في الموضوع، إلا أنه يمكن القول بأن التغيير هو الانتقال من حالة إلى أخرى، بحيث يفترض أن تكون الحالة الثانية هي المرغوبة والمفضلة من وجهة نظر الإدارة التي تسعى لبلوغها وتجند الأفراد لتنفيذ متطلباتها.⁽¹⁾

وقد عرف التغيير التنظيمي بعدة تعاريف مختلفة، إذ عرف بأنه: "تشاط حتمي مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".⁽²⁾

كما عرف التغيير التنظيمي على أنه: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية".⁽³⁾ فالتغيير هنا طويل المدى وهدفه حل المشاكل وتجديد الممارسات، يعتمد على المجهود التعاوني بين الإداريين، ويستند على فهم عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة، وذلك مع إمكانية الاستعانة بأطراف خارجية مثل المستشارين والمختصين في هذا المجال كما أنه يعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

⁽¹⁾ توفيق برياش، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي (دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1، الجزائر، 2016، ص ص 23، 24.

⁽²⁾ جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف، الأردن، 2014، ص 18.

⁽³⁾ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014، ص 19.

علاوة على ما سبق التغيير التنظيمي هو: "عملية ينتهي بموجبها وضع قائم ليبدأ وضع جديد، والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد".⁽¹⁾ وهنا يعتبر التغيير التنظيمي عملية تحول المنظمة من وضع إلى آخر جديد، وذلك خلال فترة زمنية معينة. كما يعتبر التغيير التنظيمي بأنه: "كل تعديل في الهيكل التنظيمي وأنظمتها وموظفيه والعلاقة بينهما بطريقة مخططة وفعالة".⁽²⁾ ويظهر هنا أن التغيير يركز على التعديلات التي يمكن أن تطرأ على الهيكل التنظيمي بصفة عامة.

بالإضافة لما سبق التغيير التنظيمي هو: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والمفاهيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة المنظمة".⁽³⁾

انطلاقاً من التعريفات المذكورة آنفاً يتضح لنا بأن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه:

- ✓ ظاهرة تنظيمية هادفة لا تخضع للعفوية والاعتباطية؛
 - ✓ يعمل التغيير التنظيمي على مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
 - ✓ التغيير التنظيمي هو عبارة عن مرحلة انتقالية من نمط تنظيمي إلى نمط تنظيمي أحسن وأفضل؛
 - ✓ مسؤولية التغيير التنظيمي لا تقتصر على الإدارة العليا فقط، بل تمتد لتشمل كافة الوحدات والمستويات الإدارية والتنظيمية؛
 - ✓ يعتمد التغيير التنظيمي على الجهود التعاونية للأفراد، ويأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تنشط فيها المنظمة، كما يعتمد على التطبيق العلمي للعلوم السلوكية مثل: الاتصالات والعلاقات بين الأفراد والجماعات ودافعية الأفراد والتي يتوقف عليها التغيير التنظيمي؛
 - ✓ يستهدف التغيير التنظيمي الجانب الثقافي والفني والعملي والهيكل والتكنولوجي للمنظمة؛
 - ✓ من بين أهداف التغيير التنظيمي حل المشاكل وتجديد وتغيير الممارسات الإدارية.
- مما سبق يمكننا تعريف التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن جهود مخططة ومدروسة تهدف إلى إحداث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل، أو سياسات الإدارة أو التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف والعمليات، أو في الهياكل التنظيمية أو في السلع والخدمات المنتجة من طرف المنظمات، وذلك من أجل مساعدتها على مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف الحفاظ على بقاءها وإستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية في ميدان عملها.

2.1.1.2. أهمية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي شديد الأهمية فهو ظاهرة إنسانية، تربوية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، مركبة

(1) حسن فرحان بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 17.

(2) Adnan celik, nadir ozsoy, "Organization Change: where have we come from and where are we going?", international journal of academic Research in Accounting, finance and Management Sciences, Vol (6), No (1), turkey, 2016, p 2.

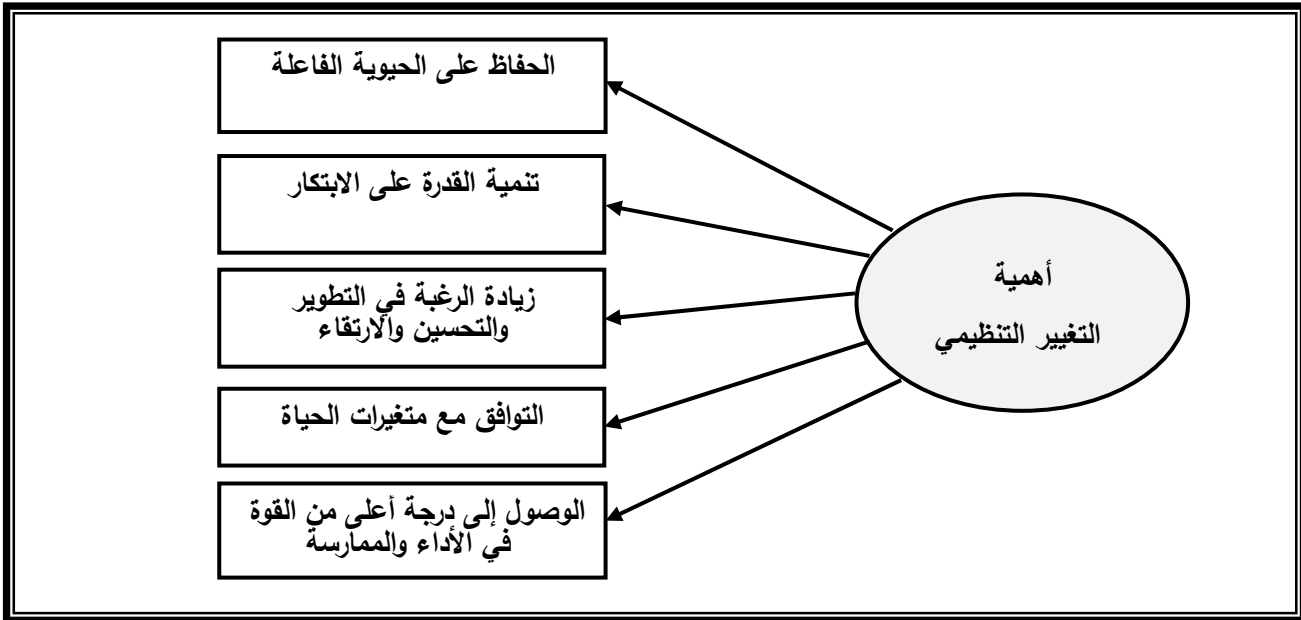
(3) محمد لمين هيشور، "ثقافة المؤسسة كمدخل لتعزيز مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (8)، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019، ص 258.

تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما تحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية التغيير التنظيمي في الجوانب التالية:⁽¹⁾

- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال وتحريك الثوابت وإلى سيادة روح من التفاؤل؛
- ✓ تنمية القدرة على الإبداع: فالتغيير التنظيمي ينمي القدرة على الإبداع في الأساليب، شكلا ومضمونا؛
- ✓ زيادة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: فالتغيير التنظيمي يعمل على تفجير المطالب وزيادة الرغبات، وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات؛
- ✓ التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على التكيف، والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجه المنظمات والدول والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة؛
- ✓ الوصول إلى درجة أعلى قوة في الأداء والممارسة: فالتغيير التنظيمي يعمل للوصول إلى درجة أفضل من قوة الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما:
 - اكتشاف نقاط ومجالات الضعف، والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء؛
 - معرفة مجالات القوة وتأكيدھا.

ويمكن توضيح أهمية التغيير التنظيمي من خلال الشكل رقم (1.2).

الشكل رقم (1.2): أهمية التغيير التنظيمي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن 2015، ص 49.

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص ص 47، 48.

2.1.2. أهداف التغيير التنظيمي

- إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، إذ يهدف التغيير التنظيمي لتحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها ما يلي: (1)
- ✓ إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
 - ✓ التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛
 - ✓ تخفيض التكاليف من خلال تحقيق كفاءة وفعالية الأداء، والتخصيص الأمثل للموارد؛
 - ✓ بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع؛
 - ✓ تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- كما يمكن إضافة الأهداف التالية: (2)
- ✓ تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛
 - ✓ تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات؛
 - ✓ تحقيق درجة عالية من التعاون؛
 - ✓ التجديد في مكان العمل؛
 - ✓ إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة؛
 - ✓ استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، وهناك عدة أنواع من التغيير، إذ يمكن تقسيم هذا الأخير حسب عدة تصنيفات كالآتي:

1.3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة التخطيط

- عند اعتماد درجة التخطيط معياراً للتقسيم فإنه يمكن التمييز بين نوعين للتغيير التنظيمي هما: (3)
- ✓ **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة لتحقيق أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تغيير أو تعديل معين ومحسوب في المنظمة، أو أحد عناصرها وفق لحظة زمنية، وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى؛
 - ✓ **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها، مما قد يسفر عنها نتائج

(1) عبد الفتاح علاوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (11)، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014، ص 34.

(2) ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 9.

(3) زكريا الدوري وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري، الأردن، 2011، ص 37.

غير مطلوبة وضارة.

2.3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي حسب موضوعه

عند أخذ موضوع التغيير التنظيمي كمعيار للتقسيم فإنه يمكن التمييز بين نوعين هما: (1)

- ✓ **التغيير المادي:** يمس عادة الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمستويات والوظائف والأنشطة ووسائل التكنولوجيا المستخدمة مثل المعدات والآلات؛
- ✓ **التغيير المعنوي:** وهو الذي يمس الجانب السلوكي والنفسي للعاملين، فمثلا قد نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة، ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال.

3.3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار سرعة إحداثه

إذا أخذنا سرعة إحداث التغيير التنظيمي كمعيار للتقسيم فإننا نميز بين نوعين هما:

- ✓ **التغيير التدريجي:** يتسم هذا النوع بأنه بطيء، ويشبه إلى حد ما النمو الطبيعي للإنسان من حيث النضج والتعلم واكتساب الخبرة، ويتميز بكونه تغييرا تراكميا يزداد خطوة بخطوة اعتمادا على التجارب والقرارات السابقة؛ (2)

- ✓ **التغيير الجذري (الثوري):** وهو التغيير الذي يسعى مديره إلى الابتعاد كلية عن كل ما يخص المنظمة القائمة من حيث إستراتيجيتها، وتكنولوجياتها، وثقافتها وتنظيمها، والتخلي عن كل ما كان سببا في وصولها إلى ما وصلت إليه من ظروف غير ملائمة وقد يحدث هذا التغيير بشكل مفاجئ وسريع. (3)

4.3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي حسب درجة شموليته

حسب هذا المعيار يتم تقسيم التغيير التنظيمي إلى نوعين هما: (4)

- ✓ **التغيير الجزئي:** وهو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المنظمة، بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فعالية عملية التغيير؛

- ✓ **التغيير الشامل:** ويقصد به ذلك التغيير الذي يشمل كافة أو معظم القطاعات والبيئات في المنظمة.

5.3.1.2. أنواع التغيير التنظيمي حسب معيار درجة العمق

أما إذا اعتبرنا درجة العمق كمعيار فإننا نقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين وهما:

(1) فادية إبراهيم محمد شهاب، **التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)**، دار الأكاديميون، الأردن، 2011، ص 135.

(2) "أنواع التغيير الإداري والتنظيمي للمؤسسات"، متاح على الموقع: www.almrsal.com/post/535349.

(3) توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

(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، ص 32.

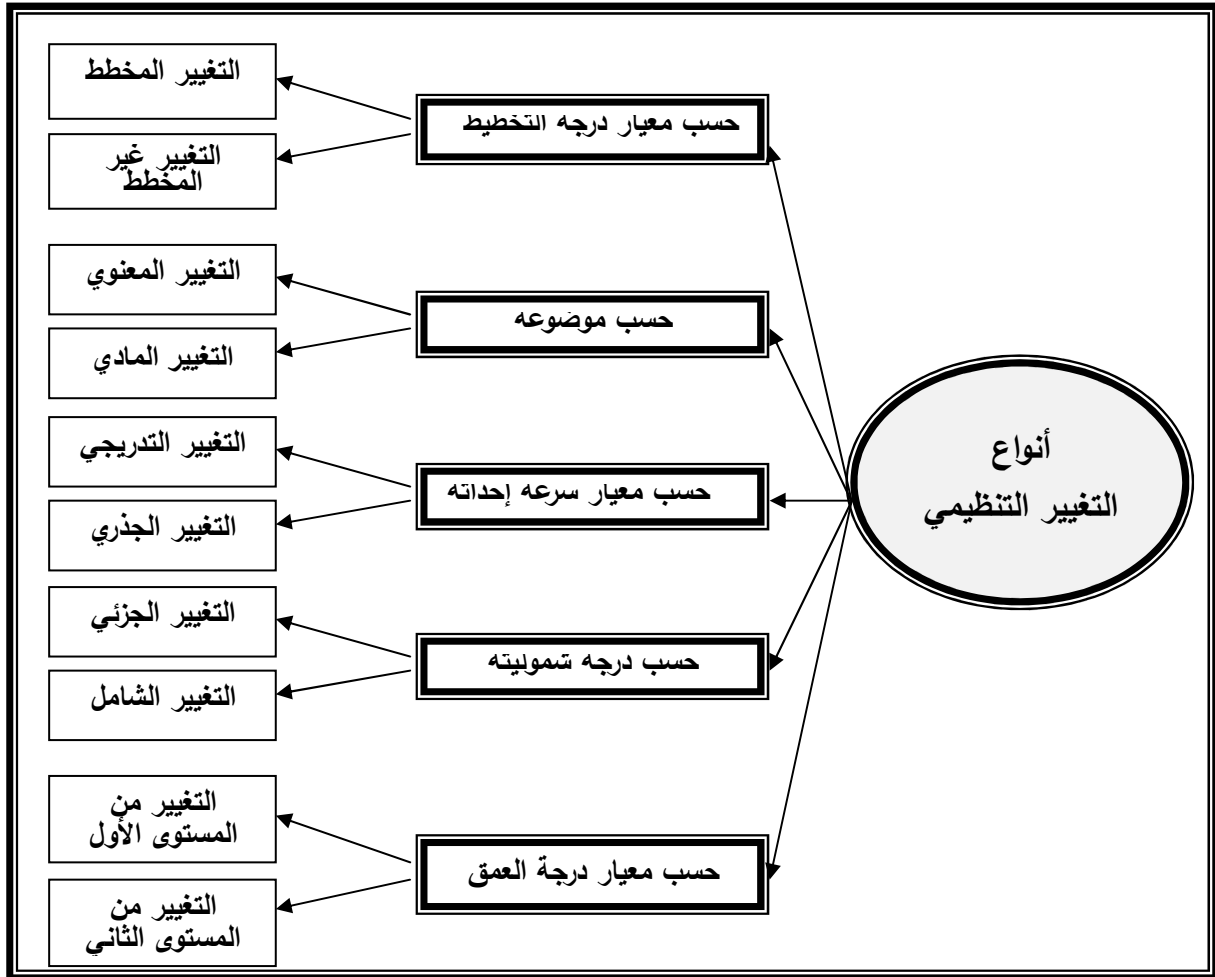
✓ التغيير من المستوى الأول: وهو تغيير تصحيحي، يتمثل في إدخال تعديلات أو تحسينات بسيطة في أحد النظم الفرعية للمنظمة، فالتغيير هنا يكون تغييرا جزئيا يهدف إلى المحافظة على توازن المنظمة من دون المساس بجوهرها من حيث الإستراتيجية أو الهيكلة أو الثقافة؛⁽¹⁾

✓ التغيير من المستوى الثاني: يؤدي هذا التغيير إلى تغيير النظام نفسه، ويوصف عادة بالتغيير الجذري أو التحويلي لما له من تأثير كبير على واقع المنظمة ودفعها لإعادة النظر في ثقافتها وهيكلها التنظيمي وقواعدها وسلوك موظفيها.⁽²⁾

فإذا كان التغيير من المستوى الأول يحدث داخل النظام، أي في أحد النظم الفرعية للمنظمة، فإن التغيير من المستوى الثاني يمس النظام نفسه ويؤثر فيه ككل.

ويمكن توضيح أنواع التغيير التنظيمي حسب كل معيار وفق الشكل رقم (2.2).

الشكل رقم (2.2): أنواع التغيير التنظيمي حسب كل معيار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق من معلومات.

⁽¹⁾ Radia Slimani, "le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP (cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia)", pour l'obtention du diplôme de magister, science de gestion, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales, Université de Bejaia, Algérie, 2015, p34.

⁽²⁾ Radia Slimani, IBID, p p 34, 35.

إضافة إلى التقسيمات السابقة الذكر هناك من يقسم التغيير التنظيمي انطلاقاً من العنصر التنظيمي

كالتالي:⁽¹⁾

- ✓ التغيير المختص بالأهداف والإستراتيجيات؛
- ✓ التغيير المختص بالأفراد؛
- ✓ التغيير المختص بالسلع والخدمات؛
- ✓ التغيير المختص بالتكنولوجيا؛
- ✓ التغيير المختص بالهيكل التنظيمي؛
- ✓ التغيير المختص بالثقافة التنظيمية.

ويمكن توضيح هذه الأنواع من خلال الشكل رقم (3.2).

الشكل رقم (3.2): أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص 115.

4.1.2 أسباب التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة لعدة أسباب تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب خصوصيات كل منظمة من حيث ثقافتها، طبيعة نشاطها ووضعها القانوني،⁽²⁾ لذلك تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب وعوامل التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى صنفين، أسباب داخلية وأسباب خارجية وذلك كالتالي:

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁽²⁾ Rim Zid , "comprendre le changement organisationnel à travers les émotions", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaire, université du Québec à Montréal , Canada, 2006, p p 25, 26.

1.4.1.2. الأسباب الداخلية

تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وأهداف المنظمة وقدراتها وإمكانياتها المختلفة، أو عندما تواجه هذه المنظمة مشكلات داخلية ذاتية، مما ينتج عنها عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم وهذا ما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي فعلي،⁽¹⁾ وفي هذا الصدد يمكننا ذكر أهم الأسباب والعوامل الداخلية التي تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي في النقاط التالية:⁽²⁾

- ✓ **الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي:** يتولد الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي عند الإحساس بالفرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو موجود في الواقع، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الإستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم، مما يشكل حافزا للتغيير في النفوس، ولا يعتبر هذا الحافز كافيا، بل يجب أن يرتبط بإرادة ورغبة في التغيير؛
- ✓ **تحمس الإدارة للتغيير:** تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير، فالمدير المعني هو الذي يستشرف جوانب التغيير، ويخطط له ويشرف على تنفيذه، ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء معهم وجها لوجه؛
- ✓ **تغيير أو تعديل أهداف المنظمة:** مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، وهيكلها التنظيمي، وحجم الموارد البشرية فيها بما يتماشى مع التغييرات والتعديل الحاصل؛
- ✓ **انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة:** بطء العمل، وارتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية؛
- ✓ **ال فشل في بعض المجالات الوظيفية:** إذ قد يظهر في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات أو ارتفاع تكلفة العمليات وغيرها، مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية؛
- ✓ **تغيير إدارة المنظمة:** وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي وتحركات في مواقع العاملين، وتغييرات في نمط الاتصال... الخ؛
- ✓ **النزعة للتجديد والابتكار:** سواء على مستوى الأفكار أو السلع أو الخدمات وغيرها.

2.4.1.2. الأسباب الخارجية

تعد الأسباب والعوامل الخارجية الأكثر تأثيرا في المنظمة لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها والتحكم فيها، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماما كبيرا لها، ولعل أهم هذه الأسباب هي:⁽³⁾

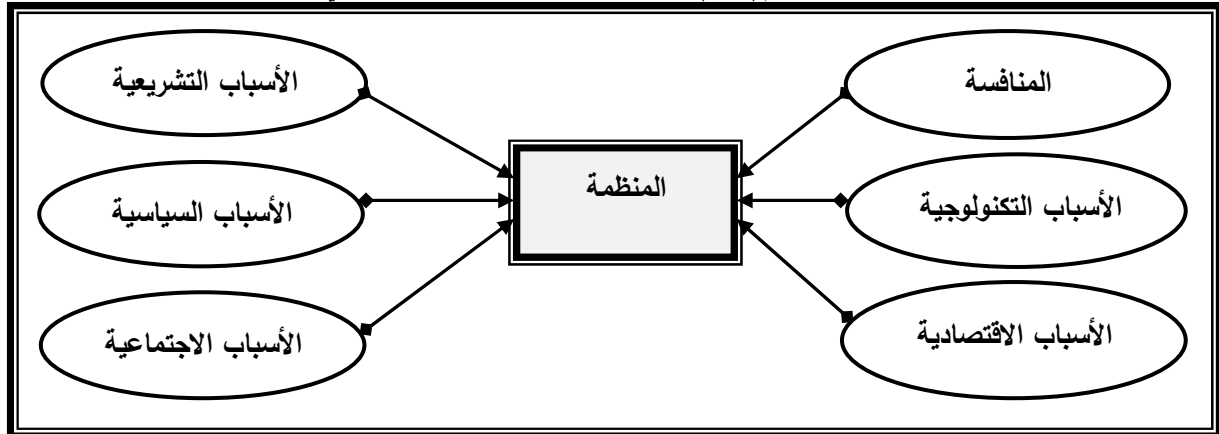
(1) توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(2) رحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 58 - 61.

(3) حاتم سماتي، 'واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)'، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص ص 43، 44.

- ✓ **المنافسة:** إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين في السوق الذي تنشط به، لذلك وجب عليها مواكبة التغيرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات للمحافظة على استقرارها؛
- ✓ **الأسباب التكنولوجية:** وهي من بين أهم الأسباب الداعية للتغيير إذ تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء؛
- ✓ **الأسباب الاقتصادية:** بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر في تركيبة الموارد البشرية في المنظمة؛
- ✓ **الأسباب التشريعية:** تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المنظمة مثل سن الدولة لقوانين جديدة خاصة بالتصدير والاستيراد؛
- ✓ **الأسباب السياسية:** إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا على عملية التغيير التنظيمي، كاعتماد المنظمة على استيراد المواد الأولية من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها، أو قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها؛
- ✓ **الأسباب الاجتماعية:** تزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية. ويمكن توضيح الأسباب الخارجية السابقة الذكر من خلال الشكل رقم (4.2).

الشكل رقم(4.2): الأسباب الخارجية للتغيير التنظيمي



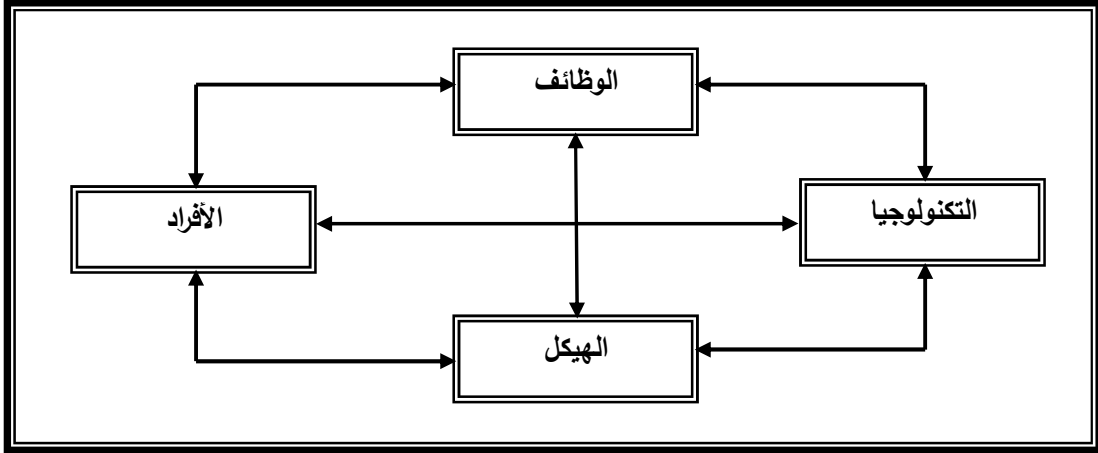
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق من معلومات.

5.1.2. مجالات التغيير التنظيمي

هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المنظمة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية، أو قد يمس جانبيين أو أكثر معا في نفس الوقت، وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به،⁽¹⁾ لذلك سنقوم بعرض أهم هذه المجالات في الشكل رقم (5.2).

(1) حاتم سماتي، المرجع السابق، ص 50.

الشكل رقم (5.2): مجالات التغيير التنظيمي



المصدر: حاتم سماتي، "واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ويسكرة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 50.

من الشكل يظهر لنا أربعة مجالات تستطيع المنظمة من خلالها إحداث التغيير التنظيمي وهي المجال البشري (الأفراد)، المجال التكنولوجي، المجال الهيكلي، والمجال الوظيفي (المهام)، والتي نشرحها كالتالي:

1.5.1.2. المجال البشري (الأفراد)

ركز الكثير من الباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما: (1)

- ✓ التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم؛
 - ✓ التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات، أو تعديل أنماط السلوك من خلال برامج التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- وهناك من الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما: (2)

- ✓ المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:
 - الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم أو تغييرهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تحقيقه وتطبيقه على أرض الواقع؛
 - التحديث التدريجي للعمال: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد؛
 - تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

(1) أسامة محمد علي غريبة، "العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا جمهورية اندونيسيا"، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مالانج، اندونيسيا، 2015، ص 47.

(2) أسامة محمد علي غريبة، نفس المرجع، ص 48.

✓ الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

2.5.1.2. المجال التكنولوجي

هو إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، ويشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة، وتستطيع المنظمة أيضاً أن تطور كافة معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي، ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت.⁽¹⁾

3.5.1.2. المجال الهيكلي

تعتبر التغييرات الهيكلية من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً، ويتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الإدارات الفرعية وما يتبعها من إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، وعادة ما ينجر عن هذه العملية استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ما يترتب عنه تعديلات في حجم العمال وسياسات العمل وطريقة توزيع الموارد.⁽²⁾

والجدول رقم (1.2) يوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسه التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (1.2): أهم التغييرات في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها العمال.
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة.
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين.
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات.
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين.
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف إداري واحد.

المصدر: حاتم سماتي، "واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت ويسكرة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 53.

(1) عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 6.

(2) الطيب داودي، مراد محبوب، "إدارة التغيير كمدخل لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص 4، 5.

4.5.1.2. المجال الوظيفي

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أداء الأعمال الجارية، وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها: (1)

✓ **فلسفة المنظمة:** ويقصد بها ما تتطوي عليه المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها وأهدافها أو بشكل مستقل؛

✓ **رسالة المنظمة:** وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة؛

✓ **أهداف المنظمة:** وهي الطرق التي يتم من خلالها الوصول إلى الغاية المنشودة من إنشاء المنظمة في حد ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف؛

✓ **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إعادة النظر فيها أو تبني إستراتيجية جديدة، وذلك حتى تتوافق مع أهداف المنظمة.

ويمكن توضيح أهم النقاط الأساسية التي تم تناولها في المجالات الأربعة السابقة الذكر من خلال الجدول رقم (2.2).

الجدول رقم (2.2): مجالات التغيير التنظيمي

المجال الوظيفي (المهام)	المجال الهيكلي	المجال التكنولوجي (التقني)	المجال البشري (الأفراد)
- فلسفة المنظمة	- تغيير الهيكل التنظيمي	- وسائل إنتاج حديثة	- المهارات
- رسالة المنظمة	- إعادة توزيع الاختصاصات	- تغيير طرق وخطوط الإنتاج	- الأداء
- أهداف المنظمة	- وتجميع الوظائف	- وسائل اتصال حديثة	- الاتجاهات
- إستراتيجية المنظمة	- تعديل في حجم العمالة	- التقنيات المتطورة	- الإدراك
		- الانترنت	- السلوكيات
			- التوقعات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق من معلومات.

إضافة إلى التصنيف السابق الذكر لمجالات التغيير التنظيمي هناك من يصنفها أيضا وفق ما يلي: (2)

✓ **الأنشطة والأعمال:** ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة؛

(1) نبيل سوفي، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزانة ولاية جيجل)"، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011، ص ص 17، 18.

(2) زيد منير عوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص ص 39، 40.

✓ **العنصر البشري:** وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال التدريب والتنمية... الخ؛

✓ **الموارد المادية:** كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع الموارد الأولية؛

✓ **السياسات:** ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء السياسات القائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها؛

✓ **طرق وإجراءات العمل:** ويأخذ التغيير هنا على شكل تبسيط إجراءات وطرق العمل لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال طرق جديدة... الخ؛

✓ **الهيكل التنظيمي:** ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، وهناك مجموعة من الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير وهي: (1)

• **وجود ضغط التغيير:** حيث أن التغييرات الخارجية والمشكلات الذاتية تكون عامل ضغط من أجل التغيير؛

• **تحديد المشكلة والتعرف عليها:** ويتم هنا تشخيص للمشكلة ومعرفة نوعيتها وأسبابها؛

• **ابتكار الحلول والالتزام بها؛**

• **تجربة الغير:** وفي هذه الخطوات يتم الاستفادة من الحلول التي وضعها الغير لنفس المجال المعني.

2.2. إدارة التغيير التنظيمي وآليات تطبيقه

تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، حيث تمثل أحد أبرز مجالات اهتمام الدارسين والباحثين في حقل العلوم الإدارية، فهي تأتي لتكسب المنظمة سرعة ومرونة في إحداث عملية التغيير التنظيمي مما تسهم في الرفع من احتمالية نجاحه، إضافة على ذلك فهي تعمل على زيادة قدرات المنظمة في التكيف مع المتغيرات المستمرة في الظروف المحيطة بها، وبناء على هذا سيتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى مفهوم ومبادئ إدارة التغيير التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى آليات تطبيق التغيير التنظيمي وذلك من خلال الإشارة إلى مراحل وأساليبه وكذا أهم الإستراتيجيات المتبعة لإحداثه.

1.2.2. مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

تعد إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية العامة في المنظمات إذ يتم بموجبها إحداث تغييرات في مهارات وسلوك العاملين واستخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير بنجاح، وهناك تعاريف كثيرة لإدارة التغيير التنظيمي وسيتم دراسة بعض منها. إذ عرف **محمد العطيّات** إدارة التغيير التنظيمي بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية

(1) زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص ص 40، 41.

وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة".⁽¹⁾

كما تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: "عمل مستمر يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات وحل المشكلات الناتجة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير".⁽²⁾

وتعرف أيضا بأنها: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية التي يتعرض لها الشخص نتيجة التقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية، والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود".⁽³⁾

كما تعرف بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أو أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".⁽⁴⁾ وتعرف أيضا بأنها: "العمل الهادف والموجه الذي يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة".⁽⁵⁾

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج بأن إدارة التغيير التنظيمي عملية شاملة ومعقدة، وذات جوانب مترابطة، هدفها تخطيط وتنظيم التغيير المنشود، وإدارته بطريقة فعالة، لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما يمكننا أن نستنتج بأن لإدارة التغيير التنظيمي عدة خصائص نذكر من أهمها ما يلي:⁽⁶⁾

- ✓ **الإستهدافية:** إدارة التغيير التنظيمي عملية تفاعلية ذكية، لا تحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل تتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة؛
- ✓ **الواقعية:** إذ يجب أن ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة؛
- ✓ **التوافقية:** فيجب أن تكون هناك درجة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير التنظيمي واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
- ✓ **الفاعلية:** يجب أن تكون إدارة التغيير التنظيمي فعالة، وقادرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها؛
- ✓ **المشاركة:** حيث تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛

(1) محمد بن يوسف النمران العطيبي، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2006، ص 95.

(2) عائشة إبراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية (شرطة الشارقة كأمودج)، مركز بحوث الشرطة، 2014، ص 29.

(3) Assel Mossa Matar, "change management and its role in enhancing the competitive advantage in the construction sector", journal of university studies for inclusive research, Vol (1), issue (1), Jordan, 2018, p 7.

(4) ميلود تومي، نادية خريف، "أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 9.

(5) حمزة محمد الحبور، "تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة ميدانية لإستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل ببغداد - الخيم)", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (88)، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص 254.

(6) Assel Mossa Matar, op.cit, p p 7, 8.

✓ الإصلاح: حتى تتجح إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أن تسعى لإصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة.

2.2.2.2. مبادئ إدارة التغيير التنظيمي

إن وجود مبادئ محددة لدى الإنسان تجعله يتصرف وفق ما يؤمن به أو يعتقد، وتسهل عليه السير في طريق صحيح وواضح، وبناء على الخبرة والتحليل الميداني فقد وجد Griener مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة وفعالية، وقد صنفها إلى ثلاثة مجموعات تعتمد جميعها على القوة Power وهذه المبادئ كما أوردها هي على النحو التالي:⁽¹⁾

1.2.2.2. مبدأ السلطة من جانب واحد

ويقوم هذا المبدأ عند إحداث التغيير على القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتع بها المسؤولون، حيث يقومون وحدهم باقتراح التغيير من خلال ممارسة ثلاث أساليب من القوة الرسمية والوظيفية، وهذه الممارسات هي:

✓ أسلوب المرسوم أو القرار: حيث يقوم المدير أو المسؤول بإعلان التغيير الذي سوف يتم فيه تحديد الأدوار، والواجبات التي يجب أن يقوم بها المرؤوسين، ويعتبر هذا الأسلوب أحادي الجانب في إحداث التغيير، ومثال عن ذلك أن يقوم أحد المديرين بمطالبة الموظفين بإنجاز جميع طلبات التأمين على الحوادث التي تمت في أسبوع مضى في غضون 24 ساعة من بداية الأسبوع الثاني، والموظف الذي لا يقوم بذلك سوف يتم محاسبته عن ذلك عند تقييم أدائه؛

✓ أسلوب الإحلال أو التبديل: ويقوم هذا الأسلوب على استخدام المدير أو المسؤول لسلطته التي يستمدتها من وظيفته في تبديل الوظائف، والأدوار التي يقوم بها الموظفين أو المرؤوسين، وذلك لاعتقاده أن هذا التغيير سوف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة؛

✓ أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي: ويقوم هذا الأسلوب على أساس قيام المدير أو المسؤول بتبديل علاقات العمل التي يحتاجها الموظفون، وذلك لإنجاز الأعمال الجديدة في ظروف معينة، بدلا من إصدار القرارات أو التبديل في وظائف المرؤوسين، والافتراض في هذا الأسلوب هو أن تغيير العلاقات التي تحكم الموظفين سوف تؤدي إلى إحداث التغيير الإيجابي سواء في السلوك أو الإنتاج.

2.2.2.2. مبدأ مشاركة المرؤوسين

يقوم هذا المبدأ على أساس أن المرؤوسين لديهم سلطة للقيام بالأعمال، ولكن يجب استخدامها بحذر ويقوم على أسلوبين هما:

✓ أسلوب القرارات الجماعية: يقوم هذا الأسلوب على فكرة مشاركة المرؤوسين في اختيار بديل العمل الأنسب من بين البدائل التي قام المديرين بتحديدتها سابقا، أي أن المجموعة سوف تختار من تعتقد أو تؤمن أنه البديل الأمثل للعمل؛

⁽¹⁾ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 101 - 104.

✓ أسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية: يقوم هذا الأسلوب على فكرة مناقشة المشاكل جماعيا، حيث أن المجموعة في هذه الحالة تمتلك نطاقا أوسع، ليس فقط بالنسبة لعملية الاختيار وتحليل المشاكل والمصاعب، بل أيضا لتطوير الحلول المناسبة للمشاكل.

3.2.2.2. مبدء تفويض السلطة

يعتمد هذا المبدء على تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة لإحداث التغيير، من لحظة الإعداد إلى غاية مرحلة التطبيق والتنفيذ، ولهذا المبدء أسلوبان هما:

✓ أسلوب المناقشة الجماعية للحالة: في هذا الأسلوب يقوم كل من المديرين والموظفين بإجراء اللقاءات المفتوحة لمناقشة الحالة المطلوب الوصول إلى حلها، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع بدائل الحلول الممكنة؛

✓ أسلوب التدريب الجماعي: يهدف هذا الأسلوب إلى تدريب جميع الموظفين في مجموعات صغيرة، لكي يصبحوا أكثر حساسية ومعرفة بالنسبة إلى سلوك الأفراد والمجموعات ذات العلاقة بالمشكلة، ويكون التركيز في هذا الأسلوب حول زيادة الإدراك الذاتي، لأننا نفترض أن التغيير في الأنماط والعلاقات تنتج عن التغيير في الشخصية المتبادلة، والنتيجة المتوقعة من هذا التدريب هو تحسين الإدراك الذاتي، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين العلاقات المتبادلة بين الأفراد مما يترتب عليه تحسين الأداء.

3.2.2. مراحل التغيير التنظيمي

إن المعنيين بالتغيير داخل المنظمة لا يمكنهم تبني مشروع التغيير التنظيمي، إلا من خلال فهم دوافعه واستيعاب محتواه وتفصيله ونتائجه المتوقعة، ولا يتوقف كل هذا إلا بالاعتماد على سياسة إعلام واضحة وشفافة ومرنة في الوقت نفسه، ويعتبر كورت لوين Kurt Luin مؤسس علم النفس الاجتماعي وديناميكيات الجماعة من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه الظاهرة التنظيمية، إذ دعى لفهم التغيير كعملية تتكون من ثلاثة مراحل: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة التجميد.⁽¹⁾

1.3.2.2. مرحلة إذابة الجليد "التذويب"

في هذه المرحلة يتم كسر ودحض كل السلوكيات المقاومة والرافضة لعملية التغيير، ولكي تتم هذه العملية بنجاح لابد من إزكاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال من أجل توليد شعور لدى أكبر قدر ممكن من الفئات بالحاجة للتغيير، كما تتيح للأفراد الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقه من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم، لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم.⁽²⁾

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية المتسببة في تدني مستويات الأداء، ثم على الإدارة العمل على إيجاد الدافعية وإيجاد الاستعداد والرغبة لعمل

(1) محمد لمين هيشور، مرجع سبق ذكره، ص 259.

(2) محمد لمين هيشور، نفس المرجع، ص 259.

شيء جديد، والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لانجاز الأعمال ومن ضمن أساليب إذابة الموقف ما يلي: (1)

- ✓ منع أي دعائم أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها؛
- ✓ انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحط من القيمة؛
- ✓ نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، وقد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية؛
- ✓ إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي تحدث مستقبلا.

2.3.2.2. مرحلة التغيير

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل أنها مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير للأحسن. (2)

في هذه المرحلة يحذر كورت لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه مقاومة شديدة للتغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب. (3)

3.3.2.2. مرحلة إعادة التجميد

وتسمى هذه المرحلة بالثبوت، إذ من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه أي صيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه وتأمين المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها. (4) في هذه المرحلة يتم التأكد من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وذلك بإتباع الخطوات التالية: (5)

- ✓ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها؛

(1) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(2) ميلود تومي، نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص 7.

(3) ميلود تومي، نادية خريف، نفس المرجع، ص 7.

(4) كمال رزيق، عبد السلام عقون، "مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 10.

(5) جمال عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- ✓ توفير سبل اتصالات مفتوحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كل المعلومات المرتبطة به؛
 - ✓ بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير؛
 - ✓ إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية، أو في العمليات الإدارية.
- ويمكن توضيح المراحل الثلاثة السابقة من خلال الجدول رقم (3.2).

الجدول رقم (3.2): مراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص مقاومة التغيير	←	- تغيير الأفراد - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	←	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترز، الأردن، 2014، ص 75.

من خلال الجدول يتضح أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد شعور بالحاجة للتغيير لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمات على عدة مستويات تشمل الأفراد، الأعمال، البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيراً مرحلة إعادة التجميد والتي تعزز نتائج التغيير على أرض الواقع، ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

4.2.2. أساليب التغيير التنظيمي

يتطلب التغيير التنظيمي جهوداً مخططة وشاملة على مستوى المنظمة، وذلك باستخدام أساليب ضرورية تدعم مفهوم التغيير وتساعد على إنجاحه ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1.4.2.2. الأسلوب الدفاعي لإدارة التغيير

ويتخذ شكل رد فعل حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير، ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تنجم عنه، وذلك من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وبذلك قد تقوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير، هذا الأسلوب تلجئ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أو لا تملك روح المبادرة وشجاعة الإقدام عليه، وهناك من يرى أن هذا الأسلوب تستخدمه المنظمات التي تعتبر نفسها في وضعية مريحة، ولا يوجد هناك داع للبحث عن التغيير، بل تعمل بمبدأ رد الفعل والاستجابة أكثر منها على المبادرة.⁽¹⁾

(1) بومدين بلكبير، "التغيير التنظيمي"، متاح على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr813.html>

2.4.2.2. الأسلوب الهجومي لإدارة التغيير

في هذا الأسلوب يجب على الإدارة أن تستعد للتأقلم مع الوضعية الجديدة عند حدوث التغيير، حيث يؤدي إحداث تغييرات في مجال ونشاط المنظمة إلى اختلال وضعيتها، مما يستدعي ضرورة توفر مجموعة من الشروط والمقومات، من أهمها وجود نظام جيد لجمع وتحليل المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير.⁽¹⁾ وبذلك يظهر الفرق الجوهرية بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي، فالأول يعتمد على الترفيع لإعادة الأمور إلى نصابها، وغالبا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير، بينما الأسلوب الهجومي يقوم على التنبؤ ويعتمد على الإجراءات الوقائية الاستباقية، وبذلك فهو يعد الأحداث والأفضل لضمان بقاء واستمرار المنظمة.

5.2.2. إستراتيجيات التغيير التنظيمي

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير التنظيمي، يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

1.5.2.2. إستراتيجية العقلانية الميدانية

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الإنسان يتصف بالرشد والعقلانية وهو يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية، كما تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل واللاوعي والخرافات المتراكمة من الأفراد عن التغيير، وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الأساسي الذي يقوم عليه التغيير، وذلك لنشر المعرفة العلمية وسط الأفراد لإزالة الجهل منهم.⁽²⁾

2.5.2.2. إستراتيجية القوة القسرية

تشير هذه الإستراتيجية بأن الإنسان ليس كائنا عقلانيا، وتتنظر إلى العقلانية والعلاقات الإنسانية على أنها أمرا ثانويا بالنسبة لقدرتها في التأثير على التغيير التنظيمي مقابل الاستخدام المباشر للسلطة، وتعتبر هذه الإستراتيجية أن القوة هي المحرك الأساسي للتغيير التنظيمي، وبالتالي فإن العاملين الأقل سلطة سيخضعون لمن هم أكثر سلطة وخبرة، كما أنها تفترض بأن الاتصال أحادي الجانب واتجاه المعلومات يكون من الأعلى نحو الأسفل، ومدير المنظمة أو القائم على التغيير التنظيمي هو المسئول الوحيد عليه، حيث يقوم باستخدام كافة الأساليب والوسائل من أجل تجسيده وتطبيقه، فالتغيير التنظيمي وفق هذه الإستراتيجية يفرض على الأفراد ويتم تنفيذه بالقوة، كما يتم التغلب فيه على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم أو يخالف، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنها غير مقبولة

(1) نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) محمد الحسن إبراهيم العليش، خالد مهدي إياد، "استراتيجيات التغيير التنظيمي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (28)، الجزء (2)، جامعة واسط، العراق، 2018، ص 4.

وغير فعالة في المدى البعيد، لأنها تؤدي في بعض الأحيان إلى خلق نوع من المقاومة الشديدة وتدمير الدافع للتغيير لدى الأفراد.⁽¹⁾

3.5.2.2 إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

يتم تبني هذه الإستراتيجية عند الشعور بأن الحاجز الذي يقوم بين التغيير التنظيمي وانجازه ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل يكمن في عدم اقتناع الأفراد أو المنظمات بضرورة التغيير، أو إبداء عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون التغيير التنظيمي تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يرفضونه، هنا يحاول المدير الذي يريد إحداث التغيير التنظيمي التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية وإزالة المخاوف بإبراز مزايا هذا التغيير، وبالتالي تنمية الولاء للتغيير التنظيمي المراد إحداثه، حيث يصبح العاملون قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.⁽²⁾

4.5.2.2 إستراتيجية الإبداع

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الأفراد مبدعين والمنظمة مرتجلة، والارتجال الإبداعي هو أساس عملية التغيير التنظيمي، إذ تكون على درجة عالية من المشاركة ودور أعضاء المنظمة نشط واتجاه تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، الأمر الذي يجعل مقاومة التغيير التنظيمي منخفضة جدا، وذلك لأن العاملين هم وكلاء التغيير وليست الإدارة،⁽³⁾ ويشير الجدول رقم (4.2) إلى خصائص استراتيجيات التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (4.2): خصائص استراتيجيات التغيير التنظيمي

الاستراتيجيات الخصائص	إستراتيجية العقلانية الميدانية	إستراتيجية القوة القسرية	إستراتيجية التوعية الموجهة	إستراتيجية الإبداع
الافتراض حول الأفراد	الأفراد عقلانيون	الأفراد سياسيون	الأفراد اجتماعيون	الأفراد مبدعون
الافتراض حول المنظمة	المنظمة أداة عقلانية	المنظمة ميدان سياسي	المنظمة نظام اجتماعي	المنظمة مرتجلة
عملية التغيير	اتخاذ القرارات الرشيدة وتنفيذها	الاستغلال بالسلطة	البناء الاجتماعي للواقع وإعادة صياغته	الارتجال الإبداعي
موجه التغيير	المعلومات	القوة	القيم	الأفكار والرؤى
اتخاذ إجراءات التغيير	من جانب واحد	من جانب واحد	متعدد الأطراف	متعدد الأطراف
اتجاه تدفق المعلومات	أعلى إلى أسفل	أعلى إلى أسفل	أعلى - أسفل وأسفل -	أسفل إلى أعلى

⁽¹⁾ Janičijević Nebojša, "The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards The Choice of Organizational Change Strategy", Economic Annals, Vol (15), No (193), 2012, p p 31, 32.

⁽²⁾ تغريد صالح السعيفان، أحمد عدنان الطيط، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني)"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر 2009، ص ص 11، 12.

⁽³⁾ محمد الحسن إبراهيم العليش، خالد مهدي إيباد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

	إلى أعلى			
وكيل التغيير	الإدارة والعاملين	الإدارة	الإدارة	الإدارة
أداة التغيير	العلاقات	العلاقات	المهام	المهام
أثر التغيير	من ثاني أمر	من أول أمر	من أول أمر	من ثاني أمر
المشاركة بالتغيير	مرتفعة	منخفضة جدا	منخفضة	مرتفعة جدا
دور أعضاء المنظمة	نشط	خامل	خامل	نشط
رد فعل المشاركين	الالتزام	الطاعة	قبول	الإبداع
مقاومة التغيير	منخفضة	منخفضة	عالية جدا	منخفضة جدا
الجانب الإنساني	محدود	تطوعي	محدود	تطوعي
الوقت	طويل	قصير	قصير	طويل

المصدر: محمد الحسن إبراهيم العليش، خالد مهدي إياد، "استراتيجيات التغيير التنظيمي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (28)، الجزء (2)، جامعة واسط، العراق، 2018، ص 5.

3.2. مقاومة التغيير التنظيمي

من البديهي أن تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير التنظيمي العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، تؤدي أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا الجزء من الدراسة تقديم مفاهيم عن مقاومة التغيير التنظيمي، أسباب وأشكال مقاومة التغيير التنظيمي، إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، والفوائد المحتملة من مقاومة التغيير التنظيمي.

1.3.2. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي، إذ يمكن تعريفها بأنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم".⁽¹⁾ كما تعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "مزيج من ردود الفعل والسلوكيات السلبية الفردية والجماعية اتجاه التغييرات التي قد تحصل داخل المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".⁽²⁾

وتعرف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي لا مفر منه فالعامل بطبيعته يميل إلى رفض الوضع الراهن".⁽³⁾ كما يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي بأنها: "الإشارة إلى التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير التنظيمي، والالتزام بالثبوت على الوضع الراهن".⁽⁴⁾ من خلال التعاريف السابقة يمكن

(1) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2013، ص 268.

(2) Olivier Meier, Dico du manager, Édition Dunod, France, 2009, p p 177, 178.

(3) نوال بوعلاق، يحي سعيدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (11)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 186.

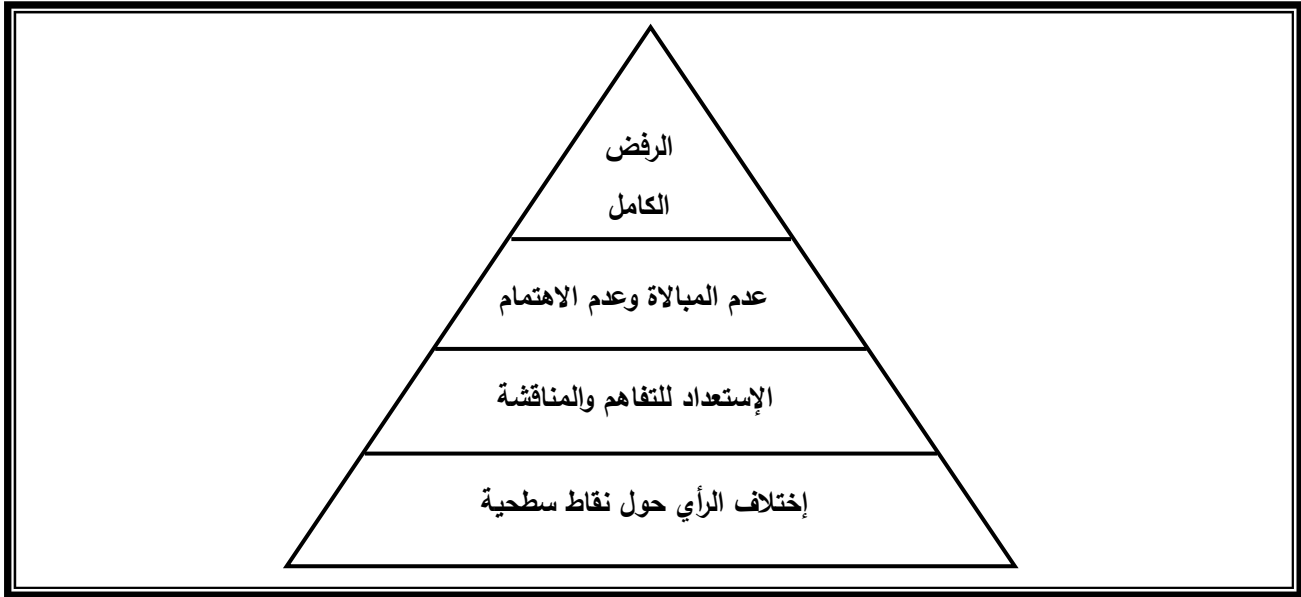
(4) كامل محمد الحوارة، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا، الأردن، بدون سنة نشر، ص 12.

القول بأن مقاومة التغيير التنظيمي تعني رفض الموظفين ومقاومتهم للتغيير التنظيمي، أو عدم الخضوع له بالدرجة الملائمة، وتفضيل البقاء على الوضع الحالي سواء كان جيداً أو سيئاً، باستخدام كافة السبل والوسائل المتاحة لهم.

2.3.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

أظهرت الدراسات والتجارب أن الأفراد في المنظمة يقاومون التغيير التنظيمي الذي تطمح الإدارة إلى إدخاله أو إحداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله،⁽¹⁾ وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما نبيته في الشكل رقم (6.2).

الشكل رقم (6.2): درجات مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011، ص 78.

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي من المشاكل والمعوقات الرئيسية التي تواجه القائمين على إدارة التغيير، وتتولد من هذه المقاومة صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، وقد ترجع مقاومة التغيير لعدة أسباب، نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- ✓ ليس بالإمكان أحسن مما كان: مثل اقتناع الأفراد أو بعضهم أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرون التغيير هو مضيعة للوقت والجهد والتكلفة؛
- ✓ مخاوف من فقدان مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقدان شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو نمط إشراف مريح؛

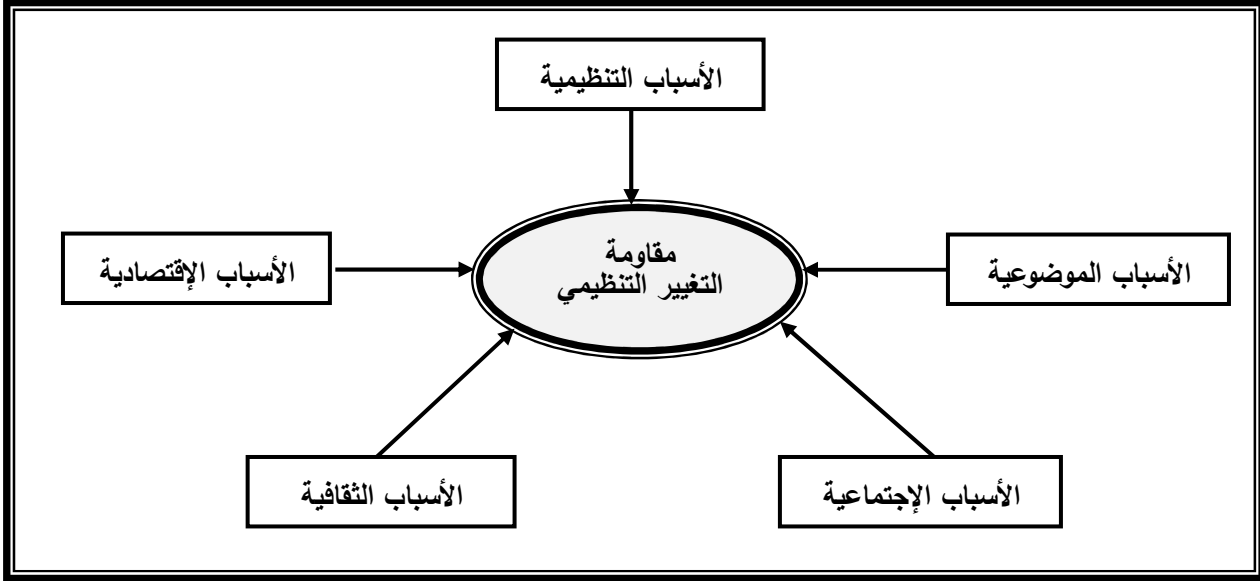
(1) خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011، ص 77.

(2) أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، "أثر نمط القيادة الديمقراطية في مقاومة التغيير (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (2)، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص 172.

- ✓ فقدان الثقة وقصور الفهم: حين لا يفهم الأفراد أهداف التغيير التنظيمي بوضوح فإنهم يميلون إلى مقاومته وإثارة الإشاعات السلبية حوله، ومن المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير التنظيمي؛
- ✓ اختلاف تقييم التغيير ونتائجه: تختلف النظرة من عامل لآخر من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطط التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، في حين الذين يتأثرون بالتغيير ولا يخططون له فقد يرون فيه ضرراً وليست فيه أية مصلحة أو منفعة؛
- ✓ تغيير في محتوى الوظيفة: يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والخوف لدى بعض منهم؛
- ✓ تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة: حيث يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر بالسلب في المركز الاجتماعي لبعض العاملين؛
- ✓ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا توفر لهم فيها نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها؛
- ✓ تغيير في المعتقدات السائدة: مثل تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.
كما يمكن تقسيم أسباب مقاومة التغيير التنظيمي كما يلي: (1)
- ✓ الأسباب التنظيمية: وتشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير، فضلاً عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى المقاومة من قبل العاملين في المنظمة؛
- ✓ الأسباب الموضوعية: يقصد بها سوء إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى من القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر، والخوف من نتائج السلبية، لذلك يقاوم العاملين عملية التغيير في المنظمة؛
- ✓ الأسباب الاجتماعية: تشير هذه الدوافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير إشباع الحاجات الاجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فإنهم يقاومون التغيير المقترح؛
- ✓ الأسباب الاقتصادية: ويقصد بها خوف العاملين من الخسائر المالية التي تسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها؛
- ✓ الأسباب الثقافية: ويقصد بها رغبة العاملين بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها.

(1) حيدر خضر سليمان، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (9)، العدد (4)، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص ص 86، 87.

ويمكن توضيح أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل رقم (7.2).
الشكل رقم (7.2): أسباب مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق من معلومات.

3.3.2. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي

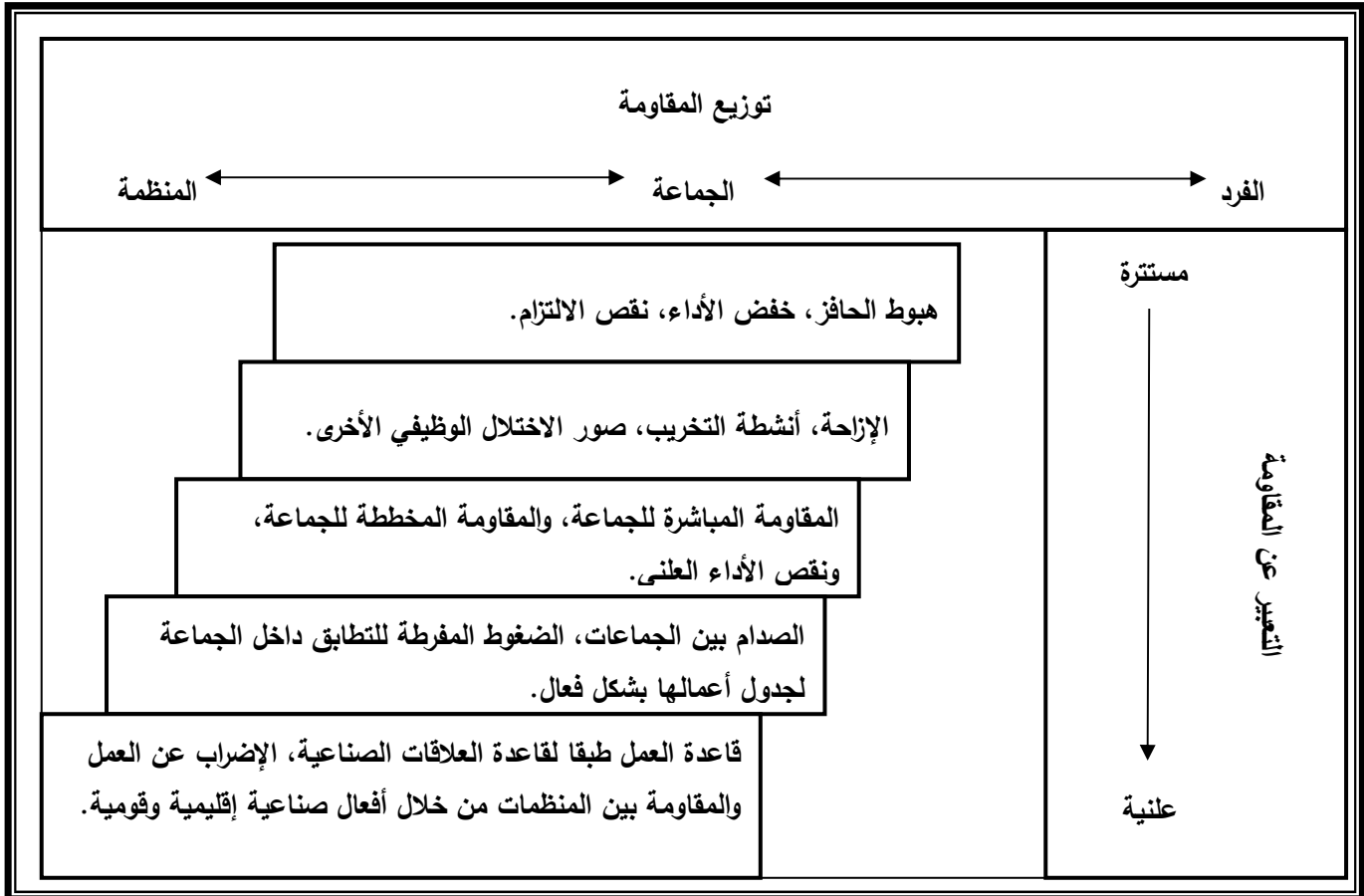
تتخذ مقاومة التغيير التنظيمي شكلين كما يلي: (1)

✓ **المقاومة الظاهرة للتغيير التنظيمي:** يقصد بها مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير التنظيمي بشكل ظاهري وعلني، وذلك بإتباع عدة أساليب وأشكال من بينها:

- مصارحة العاملين وإعلانهم برفضهم للتغيير التنظيمي المقترح؛
- زيادة العداة والصراعات داخل المنظمة؛
- زيادة عدد الغيابات والتأخيرات وتمارض العاملين؛
- زيادة الميل للاتحاد عن طريق القيام بتكوين تجمعات وكتلات رافضة للتغيير التنظيمي؛
- ترك مناصب العمل عن طريق تقديم الاستقالات وزيادة طالبي النقل الوظيفي؛
- انزعاج العاملين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير والذي يتطور في بعض الأحيان إلى تنظيم احتجاجات وإضرابات رافضة لهذا التغيير المقترح؛
- مقاومة أي تغييرات وتجديدات والعمل على زيادة خسارة المنظمة عن طريق تخفيض الجهود المبذولة من قبل العاملين؛
- القيام بتخريب نظم الإنتاج ورفض تقديم العاملين لأي مساعدات لحل المشاكل داخل المنظمة رغم خبرتهم الطويلة؛

(1) 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 ص 66، 67.

- انتشار حالة من القلق والغضب وزيادة عدد الشكاوي والتذمر لدى العاملين داخل المنظمة؛
 - عدم احترام وتطبيق العاملين لإجراءات وقواعد العمل داخل المنظمة.
 - ✓ المقاومة الضمنية للتغيير التنظيمي: وهو عكس الأسلوب السابق، إذ يحاول العاملون إخفاء رفضهم للتغيير التنظيمي، وفي نفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم له، ولكن بشكل غير علني وغير واضح، وتبرز هذه الظاهرة من خلال عدة أشكال منها:
 - فقدان الدافعية للعمل وعدم استغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة؛
 - استغراق فترات أطول في انجاز الأعمال مما يعيق عمل المنظمة، ويجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيت المحددة؛
 - زيادة مظاهر الإهمال وعدم الانضباط كالحديث مع الزملاء وقراءة الصحف والمغادرة المبكرة لأماكن العمل؛
 - المساهمة في نشر إشاعات عن النتائج السلبية للتغيير التنظيمي؛
 - العمل على عرقلة برامج التغيير الجديدة عن طريق حجب المعلومات وتأخير وصولها.
- ويمكن توضيح أشكال مقاومة التغيير التنظيمي في الشكل رقم (8.2).
- الشكل رقم (8.2): أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية، الأردن، 2016، ص 30.

ويوضح الشكل أعلاه أن مقاومة التغيير التنظيمي تأخذ عدة أشكال وأنماط، حيث تكون إما علنية ومصرح بها وإما مستترة وغير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية لتتطور وتصبح فيما بعد تخريباً لوسائل العمل وامتناعاً عن أداء المهام، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

4.3.2. إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي، والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية:

1.4.3.2. إستراتيجية التعليم والاتصال

تساعد هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو في شكل تقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير التنظيمي أو بسبب وجود خطأ في تحليلها وفهمها، من أهم إيجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيراً.⁽¹⁾

2.4.3.2. إستراتيجية المشاركة والاندماج

يتم وفق هذه الإستراتيجية إشراك العاملين في عملية تخطيط وتصميم وتنفيذ التغييرات، وتستخدم عندما يكون لدى الأفراد الآخرين كافة المعلومات المطلوبة والمهمة لتصميم التغيير، وعندما يكون لديهم القوة والقدرة الكبيرة على مقاومته،⁽²⁾ من بين أهم إيجابيات هذه الإستراتيجية أن المشاركين يلتزمون بتطبيق هذا التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.⁽³⁾

3.4.3.2. إستراتيجية التسهيل والدعم

تعتمد هذه الإستراتيجية على تدريب وتكوين العمال من أجل إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير، من إيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أفضل منها، أما سلبياتها فإنها تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.⁽⁴⁾

4.4.3.2. إستراتيجية التفاوض والاتفاق

يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف أو جهة ما سوف تتأذى من التغيير الذي سيتم إحداثه، لذلك فإن على الإدارة أو القائمين على التغيير تقديم حلول ترضي جميع الأطراف كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة، ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وتقبلهم لعملية التغيير، في بعض الأحيان قد تكون هذه

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) Yilmaz, D., Kiliçoglu, G., "Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations", European journal of research on education, 1 (1), 2013, p 19.

(3) أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(4) فاطيمة الزهراء بوداود، "التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة (دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الاغواط)"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 87.

الإستراتيجية ملائمة وطريقا سهلا لتجنب المقاومة العنيفة، أما في بعض الأحيان تكون مكلفة للغاية وتجعل المدير يتعرض لإمكانية الابتزاز. (1)

5.4.3.2 إستراتيجية المناورة والاستقطاب

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها عندما تفشل الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي عليهم، من أبرز ايجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها هي أنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل خصوصا إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة. (2)

6.4.3.2 إستراتيجية الإكراه الضمني والصريح

قد لا تفلح أي من الاستراتيجيات السابقة سواء كانت ديمقراطية مثل المشاركة والاتصال، أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام، عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى استخدام الاستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين تتطلب مثل هذه الإستراتيجية، (3) من ايجابياتها أنها أسلوب سريع وقد يتغلب على نوع المقاومة، ومن سلبياتها أنها أسلوب محفوف بالمخاطر. (4)

يوضح الجدول رقم (5.2) استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والمواقف التي تستخدم فيها مع ذكر مزايا وعيوب كل أسلوب.

الجدول رقم (5.2): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

الأسلوب	المواقف المستخدمة	المزايا	العيوب
الاتصال والإقناع	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطئ لها.	بمجرد الاقتناع سوف يساعد الأفراد في تنفيذ عملية التغيير.	يمكن أن يتطلب الأمر وقتا طويلا خصوصا إذا كان عدد الأفراد كبيرا.
المشاركة	نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير ويكون للآخرين قدرة كبيرة على المقاومة.	سيلتزم الأفراد المشاركين بتنفيذ التغيير، وسيقدمون ما لديهم من المعلومات ذات الصلة بالتغيير لتتكامل معا ويتم دمجها في خطة التغيير.	يمكن أن يستغرق الأمر وقتا طويلا لأن ضغط المشاركين لتصميم التغيير غير مناسب.
التسهيل والدعم	في حالة ما إذا كان سبب المقاومة هو مشكل التكيف والتأقلم مع الوضع	من أفضل الأساليب لعلاج مشكل التأقلم.	يأخذ وقتا طويلا مع إمكانية فشله.

(1) Kotter, J.P., Sherlesinger, L.A., "choosing Strategies for change", Harvard business review, 2013, p 6.

(2) سارة شوايبي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3) يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الإبراهيم، "إستراتيجيات وأساليب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية (حالة تطبيقية على الشركات الأردنية)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، الأردن، 2008، ص 222.

(4) Michalak Joanna Malgorzata, "Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management: A Preliminary Overview", Journal of Intercultural Management, vol (2), No (2), 2010, p 29.

		الجديد.	
التفاوض	في حالة وجود شخص أو مجموعة سوف تخسر بسبب إحداث التغيير، وتكون له قوة كبيرة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن كبير.	ذات تكلفة عالية، خاصة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة.
المناوره	يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	حل سريع نسبيا وغير مكلف، ويمكن أن يتغلب على صور المقاومة.	من الممكن أن يولد مشاكل في المستقبل خاصة إذا أحس الأفراد بالتلاعب.
التهديد الضمني والصريح	عندما تكون سرعة إحداث التغيير ضرورية ومقاومة التغيير قوية جدا.	سريع وبإمكانه التغلب على كل أنواع المقاومة.	يمكن أن يكون محفوفا بالمخاطر.

Source: Michalak Joanna Malgorzata, "Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management: A Preliminary Overview", Journal of Intercultural Management, vol (2), No (2), 2010, p 29.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأنه كلما كانت الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير التنظيمي قائمة على مشاركة أوسع، كلما حققت برامج التغيير نجاح أحسن وأفضل، لذلك يجب على المنظمات أن تسعى دائما إلى جعل الرغبة في التغيير تنشأ من الأسفل نحو الأعلى في المنظمة وليس العكس، بحيث يكون المرؤوس أحرص على التنبني بدلا من المقاومة، ويكون ذلك عن طريق إشراك المرؤوسين في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، كما يكون ذلك أيضا عن طريق تمكين الأفراد العاملين ومنحهم حرية التصرف ومشاركة القرار، حيث يساعد ذلك في إزالة مخاوفهم من جهة، ومن جهة أخرى يؤكد على مدى أهميتهم ودورهم الكبير في اتخاذ وتنفيذ القرارات المهمة داخل المنظمة، وبالتالي لا تكون هناك أي مقاومة للتغيير نظرا لاشتراكهم في اتخاذ قراراته.

5.3.2. الفوائد المحتملة من مقاومة التغيير التنظيمي

عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير التنظيمي يتبادر إلى ذهن أغلب الناس الجانب السلبي لهذه المقاومة، إلا أن لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الإيجابيات نذكر منها:⁽¹⁾

- ✓ تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل أعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعا من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم؛
- ✓ يمكن لمقاومة التغيير التنظيمي أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات (صعوبات يمكن أن يسببها التغيير)، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل المزيد من الجهد والاهتمام بإعلام العاملين بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛

(1) عبد الفتاح علوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

✓ تزود المقاومة الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية ما، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد للتحدث عن التغيير بشكل أوسع حتى يفهموه بصورة أفضل؛

✓ تجبر المقاومة الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير؛

✓ تساعد المعارضة الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة، ومدى توافر المعلومات حول التغيير، كما تساعد على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة، ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أن من أهم إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي هي اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه، وكذلك مدى تقبل العاملين له، من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير التنظيمي مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم، وبالتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.⁽¹⁾

4.2. أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

إن لمتطلبات إدارة المعرفة أهمية بالغة في كافة المنظمات باختلاف أنواعها، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية ومرغوبة في جوانب متعددة تشمل كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمات، فنجاح هذه الأخيرة في إحداث عملية التغيير التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافق وتطابق هذه المتطلبات مع شروط وخصائص إحداث هذا التغيير، وتأسيساً على ذلك سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على المتغير التابع والتمثل في التغيير التنظيمي.

1.4.2. أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي

إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير التنظيمي يتطلب تدخل عدة 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 عاملاً مساعداً لنجاحه، أما في حالة عدم تطابقها وتوافقها مع التغيير التنظيمي فإنها ستكون عاملاً معيقاً له،⁽²⁾ 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 استعداداً للتغيير التنظيمي، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات حيث أكدت بأن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتطورات وتغييرات ملائمة في كافة النظم الفرعية للمنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن

(1) عبد الفتاح علاوي، المرجع السابق، ص 40.

(2) دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 196.

خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطبوس والقيم والأنماط القيادية.⁽¹⁾ ويمكن أيضا إبراز أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي من خلال مجموعة من النقاط تتمثل في:⁽²⁾

- ✓ إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل بارز وكبير في المنظمات خصوصا في مجال الأداء والولاء اتجاه التغيير التنظيمي، حيث أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من ارتباطه القوي بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، لذلك فإن فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية سيحقق درجة عالية من الولاء اتجاه المنظمة بصفة عامة واتجاه التغيير التنظيمي بصفة خاصة؛
- ✓ إن المنظمات التي تتصف بالمرونة نحو التغيير التنظيمي لها سمات عالية وقدرة كبيرة على التغيير التنظيمي؛
- ✓ إن المنظمات التي تسود فيها ثقافة تنظيمية بيروقراطية يظهر فيها مستوى منخفض من الولاء اتجاه التغيير التنظيمي، عكس المنظمات التي تسود فيها ثقافة تنظيمية إبداعية وداعمة فيظهر فيها مستوى عال من الولاء اتجاه التغيير التنظيمي؛
- ✓ إن كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبط بمدى خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة تنظيمية داعمة داخل المنظمة مثل الثقافة الجماعية.
- من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي، فنجاح التغيير التنظيمي مرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، إذ يجب أن تكون مشجعة وداعمة لإحداث وتبني التغيير التنظيمي.

2.4.2. أثر تكنولوجيا المعلومات على التغيير التنظيمي

- 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،⁽³⁾ والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁽⁴⁾
- ✓ جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وبأقل تكلفة ممكنة؛
 - ✓ توفير البيانات والمعلومات الحديثة والدقيقة ومعالجتها وجعلها في متناول متخذ القرار في الوقت المناسب، فضلا عن دورها في تعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتغيرات والتطورات التي

(1) عمر بلجازية، محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)"، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة -2-، العدد (10)، الجزائر، 2014، ص ص 20، 21.

(2) عمر بلجازية، محمد خير سليم أبو زيد، نفس المرجع، ص 23.

(3) إنتصار عريوات، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1)"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة (1)، الجزائر، 2019، ص 140.

(4) سارة شوايبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 130، 131.

تحيط بهم؛

- ✓ المساهمة في توفير عمليات منظمة وتبسيط الإجراءات داخل المنظمات وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية؛
 - ✓ 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 إيجاباً على عمل المنظمة؛
 - ✓ اختصار الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن وتسريع تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
 - ✓ تسهيل عمليات تخزين وحفظ ومعالجة البيانات بشكل يلاءم بيئة العمل واحتياجات الأفراد وكذا تسهيل عمل الدراسات والبحوث والاستشارات مما يؤدي إلى تسهيل العمل الإداري وتطوير المنظمات.
- وانطلاقاً مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن تكنولوجيا المعلومات تعتبر من بين أهم العوامل والمجالات التي تساهم في إحداث التغيير التنظيمي، فهي تعمل على تحويل العمل التقليدي الروتيني إلى عمل آلي حيوي يشجع على الإبداع والابتكار، ويضمن السرعة في الأداء والاقتصاد في الوقت والجهد، وبالتالي التطوير في الخدمات وحل مختلف المشاكل الإدارية ورفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين واستغلالها في عملية التغيير التنظيمي، 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.

3.4.2. أثر الهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي

يحتل الهيكل التنظيمي مكانة هامة داخل المنظمة، إذ يشترط فيه أن يكون مرناً وشفافاً حتى يتفاعل مع متغيرات البيئة ويستجيب لمتطلبات التغيير التنظيمي، فكلما زادت مرونته كلما كان ذلك في صالح تحقيق أهداف المنظمة، وللمرونة ثلاثة أنواع هي: (1)

- ✓ مرونة وظيفية تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه، بأن يكون الهيكل التنظيمي قادراً على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر إنجازها، واستبدالها بأهداف ووظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز، فكل هيكل تنظيمي لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكاناته في الظروف المتغيرة هو محكوم عليه بالجمود، على أن التحرر من الأهداف المرحلية أو بعض الوظائف العملية لا يعني تحرراً من المبادئ والغايات العليا التي هي مبرر وجود التنظيم ككل؛
- ✓ مرونة إجرائية تتعلق ببنية الهيكل التنظيمي وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير القادة واتخاذ القرارات، بأن يكون التنظيم قادر على تغيير قيادته بيسر وبأسلوب مرّن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها، وقادراً على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون عرقلة أو تردد؛

(1) عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط)"، مرجع سبق ذكره، ص 175.

✓ مرونة عملية تتمثل في تعاطي الهيكل التنظيمي مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير دون جمود على الأساليب السابقة حتى ولو أثبتت جدواها في الماضي، بل أن نجاحها في الماضي قد يكون أحيانا مغريا بالتشبث فيها في واقع مغاير، فيدخل الخلل من هذا الباب، ويسقط التنظيم ضحية لنجاحاته وأمجاده السابقة.

ويمكن تلخيص تأثير الهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي من خلال ما يلي:⁽¹⁾

- ✓ تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في إنجاح عملية التغيير التنظيمي من خلال مدى تناسب هذه الهياكل التنظيمية مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابها 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 إنسيابية الأفكار والاقتراحات من الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا؛
- ✓ إن للهيكل التنظيمي الجامد تأثير سلبي على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبتكارية والإبداعية لدى الموظفين فيها، ويعود سبب ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية وكثرتها، مما يؤثر على كفاءة الاتصالات داخل المنظمة، كما يؤدي إلى التقليل من تفويض المسؤولية والسلطة إلى المرؤوسين وتقليل حماس الموظفين لتقديم أداء أحسن، وبالتالي عرقلة مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة بما فيها عملية التغيير التنظيمي؛
- ✓ تسمح الهياكل التنظيمية ذات المرونة العالية بإتاحة المشاركة للموظفين في رسم السياسات واتخاذ القرارات المهمة وتحقيق سبل الابتكار والإبداع في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي العمل على دعم وإنجاح عملية التغيير التنظيمي؛
- ✓ تتأثر قدرات العاملين على الإبداع والمشاركة وذلك حسب نظرتهم لطبيعة الهيكل التنظيمي، فإذا كان هذا الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود وقلة التغيير ولا يسمح بأي علاقات للعاملين خارج إطار وظيفتهم فإنه يؤدي إلى خوفهم ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين الأداء، كما يفقدهم روح المسؤولية والمبادرة، إضافة إلى أن الهياكل التنظيمية التي تتصف بالجمود ولا تتغير لتواكب التطورات والتغيرات الحاصلة تجدها لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية، وهذا ما يجعل الفرد داخل المنظمة يشعر بوجود قيود مفروضة عليه لا مبرر لها؛
- ✓ وفي مقابل ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتفاعل مع بيئة المنظمة، تجده يستوعب المتغيرات والتطورات المستجدة، ويساعد الموظفين على التغيير وذلك من أجل تحقيق الأداء وتطويره بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة؛

(1) عبد الفتاح علاوي، المرجع السابق، ص ص 176، 177.

✓ إن تميز الهيكل التنظيمي بقواعد وسياسات وإجراءات متشددة غير مرنة يخلق جوا من العمل يتصف بالبيروقراطية والجمود مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالقلق والإحباط لدى الموظفين، وهذا ما ينعكس بالسلب على أداءهم الوظيفي والإنتاجي وعلى تقبلهم للتغيير التنظيمي المراد إحداثه. من خلال ما سبق نستنتج بأن نجاح التغيير التنظيمي يتطلب أيضا توفر هياكل تنظيمية مرنة وداعمة تسمح بتمكين العاملين وإشراكهم في إتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمات.

4.4.2. أثر القيادة على التغيير التنظيمي

أصبحت القيادة 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، ويكون ذلك بالتحضير الفعال والجيد للتغيير التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار ببعدين هامين هما كيفية التكيف مع التغيير التنظيمي والاستفادة منه، ومداخل وأساليب تحقيقه.⁽¹⁾ كما تتطلب عملية التغيير التنظيمي من القائد أن يكيف نفسه لمواجهة التحديات التي تواجهه أثناء إحداث هذا التغيير، وقد قسم بعض الباحثين والدارسين لهذا المجال القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي إلى نمطين هما:⁽²⁾

✓ **القائد ذو المرونة العالية:** وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة وتحمل المواقف الغامضة، إذ أنه يتكيف مع مختلف الظروف ويتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي حتى يتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي، كما تجده دائما يسعى لإيجاد أفضل تطابق بين حاجات الأفراد والمنظمة من جهة والبيئة من جهة أخرى؛

✓ **القائد ذو المرونة المنخفضة:** يتصف القائد ذو المرونة المنخفضة بصفات تختلف عن صفات القائد ذو المرونة العالية فهو يتعامل مع التغيير بسلبية وبحذر كبير ويحاول مجابهته ومقاومته بأسلوب غير عقلاني في الغالب، فهذا النمط من القادة تجدهم يرغبون بالمحافظة والإبقاء على الوضع الراهن، مع رفضهم لمختلف ردود الفعل من المرؤوسين، أما التنظيم في هذا النمط فتجده تنظيمًا معزولا ومنطويا على نفسه، حيث أنه لا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويتفادى التغيير.

(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.

(2) عبد الفتاح علاوي، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط)"، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وعليه نجد بأن إحداث التغيير التنظيمي يعتمد على عنصرين مهمين هما إدراك القائد لردود الفعل لدى 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، فالتحدي الرئيسي والأهم الذي يواجه المنظمات اليوم في إجراء أي تغيير هو اكتشاف وتطوير قادة يتمتعون بالكفاءة والقوة والقدرة على تحقيق تغيير فعال، وذلك من خلال بناء قدرات إضافية وتحفيز المرؤوسين على الاستمرار في اكتساب معارف ومهارات جديدة.⁽¹⁾

(1) عقيل أبو بكر غليون مرجع سبق ذكره، ص 8.

الخلاصة

نستنتج من خلال هذا الفصل بأن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تضغط على المنظمات وتوجهها نحو تبني تغييرات واسعة ومتنوعة من أجل تحقيق البقاء والاستمرار في تأدية مهامها، كما أن إدارة التغيير التنظيمي أصبحت تعد من أفضل الطرق والأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منه في ظل هذه القوى، وذلك وفق مبادئ وإستراتيجيات وأدوات يتم تسخيرها والقيام بها بعد المرور بمراحل متسلسلة لتطبيق التغيير التنظيمي.

ونستنتج كذلك بأن حتمية التغيير التنظيمي تنجر عليها حتمية أخرى وهي حتمية مقاومة التغيير التنظيمي، فلا بد لأي تغيير يحدث أن يوجد أفراد وجماعات وحتى منظمات تعارض وتقاوم تطبيقه، إضافة إلى ما سبق يمكننا أن نستنتج أيضا بأن من أهم مقومات نجاح عملية التغيير التنظيمي هو إشراك العاملين في بحث ومناقشة الحاجة إليه والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، حيث يساعد ذلك كثيرا على إزالة مخاوفهم من ناحية، ويؤكد من ناحية أخرى على أهميتهم ودورهم في اتخاذ ووضع القرارات داخل المنظمة، ولا تتوفر هذه المقومات إلا بتوفر شروط ومتطلبات مهمة ترتبط ارتباطا وثيقا بتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة والتي تتمثل في قيادة وثقافة تنظيمية داعمة ومساعدة لإحداث التغيير وهيكل تنظيمي مرن يسمح بذلك، وكذا تكنولوجيا معلومات تساعد على رفع مستوى كفاءة وأداء العاملين واستغلالها في إنجاز عملية التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث:

واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير
التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تمهيد

1.3. منهجية الدراسة

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

3.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.3. اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير

التنظيمي وتفسير النتائج

الخلاصة

تمهيد

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث سيتم بداية تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، مع شرح للإستبانة التي تمثل أداة الدراسة التي تمكن من الحصول على بيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، كما سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الإستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، أما في ختام هذا الفصل فسيتم اختبار فرضيات الدراسة مع تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

1.1.3. منهجية الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة يجب إتباعها والتقيدها بها، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

1.1.3.1. مجتمع وعينة الدراسة

سيتم توضيح المجتمع المستهدف بهذه الدراسة، كما سيتم التعرف على نوع العينة لأنه تم الاعتماد على أسلوب العينة وليس المسح الشامل، كما سيتم توضيح كيفية اختيار حجم العينة.

1.1.3.1.3. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، وهو يعني كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استدلال عنها"⁽¹⁾ وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، حيث تم حصر مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وذلك لإمكانية إصدارهم لأحكام وإبدائهم لأراء تعكس الواقع العملي عكس الأساتذة المؤقتين وغير المثبتين في وظيفتهم والتي تنتهي بمجرد انتهاء العقد إذا لم يتم تجديده.

ولقد تم أيضا اختيار هذه الفئة كمجتمع للدراسة لأسباب أخرى من بينها أن الأساتذة الجامعيين هم الفئة الأقرب لفهم الغرض الرئيسي من مثل هذه الدراسات، وهذا ما أدى إلى توفر نوع من السلاسة والسهولة في كيفية الاتصال والتواصل بين الطرفين سواء عبر البريد الإلكتروني أو عبر مختلف وسائط التواصل الاجتماعي، وذلك في ظل تفشي وباء كورونا خلال فترة إعداد هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على الإستبانة الإلكترونية كأداة بحثية رئيسية لجمع المعلومات الضرورية.

2.1.1.3. عينة الدراسة

بداية تعرف عينة الدراسة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع، وتجمع البيانات منها، أي أن العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية بغرض الحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة في المجتمع"⁽²⁾ ونظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيدها بالدراسة بمجال زمني محدد تم الاعتماد على أسلوب العينة في جمع البيانات وتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي مفردات المجتمع، بدلا من أسلوب المسح الشامل.

وقد تم الاعتماد على العينة غير العشوائية الملائمة، إذ قمنا بتوزيع استبيان الدراسة على عينة ملائمة من الأساتذة الجامعيين الدائمين، حيث تم الإجابة على (161) استبيان إلكتروني، وقد تم التأكد من أن حجم العينة

(1) محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص 45.

(2) محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، نفس المرجع، ص 47.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

مناسب لإتمام الدراسة بالاعتماد على طريقة قدمتها الباحثة "Sekaran" سنة 2004، إذ وضحت أنه عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صحة الفرضيات يكون حجم العينة أكبر أو يساوي (10) أضعاف عدد المتغيرات، والدراسة الحالية انطوت على (05) متغيرات، ولهذا فحجم عينة الدراسة يجب أن يكون أكبر أو يساوي (50)، لذا فعينة الدراسة مناسبة لإتمام الدراسة.⁽¹⁾

2.1.3. أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات (أنظر الملحق رقم 1)، إذ يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عليها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة"⁽²⁾، حيث يتكون هذا الاستبيان من جزأين يتم توضيحهما على النحو التالي:

1.2.1.3. الجزء الأول للإستبانة

بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية.

2.2.1.3. الجزء الثاني للإستبانة

وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي)، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

✓ **المحور الأول الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة:** يشمل هذا المحور (23) عبارة موزعة على أبعاد

متطلبات إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية وفق التقسيم التالي:

- **الهيكل التنظيمي:** يتضمن هذا البعد (06) عبارات؛
- **الثقافة التنظيمية:** يتضمن هذا البعد (05) عبارات؛
- **القيادة:** يتضمن هذا البعد (06) عبارات؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** يتضمن هذا البعد (06) عبارات.

✓ **المحور الثاني الخاص بالتغيير التنظيمي:** يضم هذا المحور (08) عبارات والتي تتعلق بالمتغير التابع

المتمثل في التغيير التنظيمي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفق لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة،

(1) فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص ص 173، 174.

(2) عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 147.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1.3).

الجدول رقم (1.3): مقياس Likert الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (0.80=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01)، وهذا من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8 = 1 + 0.8)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول الموالي رقم (2.3).

الجدول رقم (2.3): فئات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ودلالاتها.

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	موافق بدرجة متوسطة	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على صبري محمد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 120.

3.1.3 أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

✓ **المدى (R):** يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت (Likert)

الخماسي المستخدم في الاستبانة⁽¹⁾؛

✓ **النسب المئوية والتكرارات:** والتي تفيد في وصف وتبيان خصائص عينة الدراسة؛

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 155.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

✓ **المتوسط الحسابي:** "هو مجموع القيم مقسم على عددها"،⁽¹⁾ وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً وأهمية، ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

✓ **الانحراف المعياري:** هو أكثر مقاييس التشتت استقراراً، ويأخذ في اعتباره كل علامة، والخطوة الأولى في حساب الانحراف المعياري هي إيجاد كم تبعد كل علامة على المتوسط (طرح المتوسط من العلامة)، وإذا عملنا على تربيع الفروق وجمعناها ثم قمنا بتقسيمها على العدد Number or scores فإننا نحصل على التباين، فإذا كان التباين قليلاً فهذا يعني أن العلامات متقاربة والعكس صحيح والجذر التربيعي للتباين يطلق عليه الانحراف المعياري، وكلما كان الانحراف المعياري صغيراً فهذا يعني أن العلامات متقاربة وإذا كان كبيراً فهذا يعني أن العلامات متباعدة،⁽³⁾ ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:⁽⁴⁾

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

✓ **معاملَي الالتواء والتفلطح:** يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصفاً شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء باتجاه اليمين يقال عنه توزيع موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان الوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يدعى بالتوزيع سالب الالتواء، وهو الحالة التي يقل فيها الوسط الحسابي عن الوسيط، ويعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس التماثل والالتواء ويرمز له بالرمز (SK) وصيغته هي:⁽⁵⁾

$$SK = \frac{3(\bar{X} - MD)}{S}$$

وبصورة عامة فإن قيمة الالتواء تقع بين $SK = \pm 3$ أي: $(-3 < SK < +3)$ وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيم المتوسطات.⁽⁶⁾

أما بالنسبة للتفلطح (Kurtosis) فهو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري، قد يكون هذا المنحنى منبسط (عندما تتركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى وتقل بالقرب من

(1) مندر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 194.

(2) عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة، الأردن، 2014، ص 112.

(3) مندر عبد الحميد الضامن، مرجع سبق ذكره، ص 186.

(4) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

(5) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع، ص 159.

(6) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع، ص 159.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

المنتصف)، أو مدبذب (عندما تتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى وتقل في طرفيه)، وربما يكون المنحنى معتدل⁽¹⁾، ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق استخداما لقياس ثبات عبارات

وأسئلة الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة؛

✓ **معامل الارتباط:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين، وتقاس هذه

العلاقة بمقياس يسمى معامل الارتباط ويرمز له بالرمز " r " ويأخذ القيم من -1 إلى 1، يكون

الارتباط طرديا إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1، ويكون الارتباط عكسيا إذا كانت قيمة

معامل الارتباط تساوي -1، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0 فلا يوجد ارتباط⁽²⁾، كما

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات،

أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)؛

✓ **معامل تضخم التباين والتباين المسموح:** يتم استخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عند استخدام معادلة خط

الانحدار المتعدد والذي يعتبر أحد شروط استخدام هذا الأخير؛

✓ **معامل Durbin - Watson:** يستخدم هذا المعامل للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في

نموذج الانحدار الخطي، والذي يجب أن يكون أقل من 2؛

✓ **الانحدار الخطي المتعدد:** تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد

متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي.

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبيان وثباته، إضافة إلى

طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من إتباعها للتوزيع الطبيعي.

1.2.3. صدق أداة الدراسة

إن المقصود بصدق الأداة هو: "أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها"⁽³⁾،

وعليه سيتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحتوى) والصدق البنائي

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1.1.2.3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة

يشير الصدق الظاهري أو صدق المحتوى إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا

(1) عبد اللاه ابراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(2) عبد اللاه ابراهيم الفقي، نفس المرجع، ص 164.

(3) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"،⁽¹⁾ ومن أجل ذلك تم عرض إستبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، والملحق رقم (02) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر وضوحاً ودلالة للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية.

2.1.2.3. التأكد من الصدق البنائي للإستبانة

نظراً لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبيان، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث تم توضيح اختبار الصدق البنائي في الجدول التالي:

الجدول رقم(3.3): اختبار الصدق البنائي للإستبانة

المتغيرات	العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي 1	,000	,799**
	الهيكل التنظيمي 2	,000	,860**
	الهيكل التنظيمي 3	,000	,830**
	الهيكل التنظيمي 4	,000	,882**
	الهيكل التنظيمي 5	,000	,837**
	الهيكل التنظيمي 6	,000	,534**
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية 1	,000	,684**
	الثقافة التنظيمية 2	,000	,705**
	الثقافة التنظيمية 3	,000	,749**
	الثقافة التنظيمية 4	,000	,621**
	الثقافة التنظيمية 5	,000	,724**
القيادة	القيادة 1	,000	,740**
	القيادة 2	,000	,779**
	القيادة 3	,000	,740**
	القيادة 4	,000	,749**
	القيادة 5	,000	,799**
	القيادة 6	,000	,617**
تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات 1	,000	,691**
	تكنولوجيا المعلومات 2	,000	,809**
	تكنولوجيا المعلومات 3	,000	,720**
	تكنولوجيا المعلومات 4	,000	,672**
	تكنولوجيا المعلومات 5	,000	,735**
	تكنولوجيا المعلومات 6	,000	,691**
التغيير التنظيمي	التغيير التنظيمي 1	,000	,638**
	التغيير التنظيمي 2	,000	,724**

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، المرجع السابق، ص 75.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

,716**	,000	التغيير التنظيمي 3	التغيير التنظيمي
,787**	,000	التغيير التنظيمي 4	
,697**	,000	التغيير التنظيمي 5	
,679**	,000	التغيير التنظيمي 6	
,726**	,000	التغيير التنظيمي 7	
,551**	,000	التغيير التنظيمي 8	

** : مستوى الدلالة 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (3).

من خلال الجدول السابق رقم (3.3) يتضح أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0.01 أي:

($\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$) وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصورة في المجال [0.534، 0.882] وهي بذلك أكبر من 0.50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا حسب دراسة (Tseng and Lee (2009)⁽¹⁾، وعليه من خلال ما سبق فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

2.2.3 ثبات أداة الدراسة

يوضح الجدول التالي رقم (4.3) إختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل الثبات ألفا

كرونباخ Cronbach's alpha.

الجدول رقم (4.3): معامل الثبات Cronbach's alpha.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
,877	06	الهيكل التنظيمي
,733	05	الثقافة التنظيمية
,830	06	القيادة
,813	06	تكنولوجيا المعلومات
,844	08	التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (4).

من خلال الجدول السابق رقم (4.3) يتضح أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0.733، 0.877] وهو أكبر من 0.70، وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة، وذلك حسب ما جاء في دراسة كل من الباحثين: Navarro, Losada, Ruzo and Diez Zeller (2010) والذين أكدوا على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.70 حتى يتحقق شرط الثبات.⁽²⁾

⁽¹⁾ فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁽²⁾ Navarro Antonio., Losada Fernando., Ruzo Emilio., & Díez José, "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, (45), 2010.

3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من معامل الالتواء *Skewness* ومعامل التفلطح *kurtosis*، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي رقم (5.3).

الجدول رقم (5.3): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الهيكل التنظيمي	,379	-,909
الثقافة التنظيمية	,141	-,442
القيادة	-,255	-,468
تكنولوجيا المعلومات	,031	-,589
التغيير التنظيمي	-,163	-,950

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (5).

من خلال الجدول السابق رقم (5.3) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين -0.255 و 0.379 وهو ينتمي إلى المجال $[-1, 1]$ ، بينما معامل التفلطح ينحصر بين -0.950 و -0.442 وهو أقل من 7، وعليه فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي حسب ما جاءت به دراسة ⁽¹⁾ *Brown (2008)* إذ أكد أنه إذا كان معامل الالتواء محصور بين -1 و 1 ، ومعامل التفلطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

4.2.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح في الجدول رقم (6.3).

الجدول رقم (6.3): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
الهيكل التنظيمي	1,112	,899
الثقافة التنظيمية	1,091	,917
القيادة	1,157	,864
تكنولوجيا المعلومات	1,174	,852

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (6).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6.3) أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.091 و 1.174 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور بين 0.864 و 0.917 وهي أكبر من 0.1 ، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة

⁽¹⁾ Brown Stan, "Measures of Shape: Skewness and Kurtosis", Oak Road Systems, 2008.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الفرضيات وهذا حسب دراسة(*) "Bryant-Kutcher" و"Jones" و"Widener" (2006)، إذ أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.⁽¹⁾

3.3. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، الدخل، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية.

1.3.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.

1.1.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

يمكن تبيان توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
56,5	91	ذكر
43,5	70	أنثى
100,0	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تقارب في التوزيع بين الجنسين، تقدر نسبته 13%، إذ أن أغلب المبحوثين من الأساتذة هم ذكور بعدد قدره 91 أي ما نسبته 56.5%، في حين بلغ عدد الإناث 70 أي بما يوافق 43.5%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري نوعا ما وقد يرجع ذلك أساسا إلى توفر فرص أكبر للرجال من أجل مواصلة الدراسات العليا والانتقال بين الولايات، إضافة لقلّة التزاماتهم العائلية مقارنة بالعنصر النسوي، مع الإشارة إلى أن طبيعة العمل التدريسي بمؤسسات التعليم العالي لا تقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي يمكن تأديته من كلا الجنسين، إضافة إلى أن قطاع التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

2.1.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب العمر

يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول التالي:

(*) Bryant- Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K., "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital", In Advances in Management Accounting, (17), 2006, pp. 1-42

(1) فوزية مقراش، مرجع سبق ذكره، ص ص 200، 201.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	21	13,0
30 - أقل من 40 سنة	87	54,0
40 - أقل من 50 سنة	44	27,3
50 سنة فأكثر	9	5,6
المجموع	161	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 87 أي ما نسبته 54%، تليها نسبة 27.3% تعبر عن 44 مبحوثا تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأقل من 50 سنة، في حين يوجد 21 مبحوثا أعمارهم تقل عن 30 سنة بما يمثل نسبة 13%، أما 5.6% فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن 09 مبحوثين كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب الأساتذة محل الدراسة هم من فئة الشباب التي تقل أعمارهم عن 40 سنة والذي يتوقع منهم أن يكونوا أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية من أجل تحقيق طموحاتهم وتحقيق الإبداع والتطوير في اختصاصاتهم العلمية وفي مجال عملهم، وبالتالي فتميز مجتمع الدراسة بكونه فتيا قد يرجع إلى الحداثة النسبية للهياكل البيداغوجية والناجمة عن زيادة اهتمام الدولة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي خصوصا في العقود الثلاثة الأخيرة حيث قامت الدولة بتوسيع وبناء مراكز وأقطاب جامعية جديدة وكذا الانتقال من نظام التعليم الكلاسيكي إلى نظام LMD وما صاحبه في ذلك من تطبيق لسياسات توظيف لأساتذة جدد من خريجي الجامعات الجزائرية وبأعداد معتبرة، وذلك تزامنا مع فتح تخصصات أخرى جديدة تتماشى مع التحديات والتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في شتى المجالات.

2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الدخل والمؤهل العلمي

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد العينة حسب الدخل والمؤهل العلمي.

1.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الدخل

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب الدخل وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الدخل

الدخل	التكرار	النسبة %
أقل من 60000 دج	7	4,3
من 60000 - أقل من 80000 دج	45	28,0
80000 دج فأكثر	109	67,7
المجموع	161	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على الملحق رقم (7).

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

يتضح لنا من خلال توزيع أفراد العينة حسب الدخل في الجدول السابق رقم (9.3) أن عدد أفراد العينة الذين يتقاضون دخلا يقدر بـ 80000 دج فأكثر هو 109 فرد أي ما يمثل نسبة 67.7%، في حين بلغ عدد الأفراد المبحوثين الذين يتراوح دخلهم بين 60000 دج إلى أقل من 80000 دج 45 فرد بنسبة 28%، أما عدد الأفراد الذين دخلهم أقل من 60000 دج فيمثلون 07 أفراد بنسبة 4.3%، وهو ما يتماشى مع الرتبة الوظيفية الخاصة بهم.

2.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول الموالي رقم (10.3).

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
7,5	12	الماجستير
26,1	42	دكتوراه LMD
41,0	66	دكتوراه علوم
25,5	41	تأهيل جامعي
100,0	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي المبين في الجدول أعلاه أن فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة دكتوراه علوم تمثل أكبر نسبة بـ 41% أي ما يعادل 66 أستاذ، ثم تليها فئة الأساتذة الحاصلين على شهادة دكتوراه LMD بنسبة 26.1% بما يعادل 42 أستاذ، في حين أن 41 مبحوثا يمثلون ما نسبته 25.5% حاصلين على شهادة التأهيل الجامعي، كما تعبر نسبة 7.5% عن 12 مبحوثا يمثلون الأساتذة حملة الماجستير، وعليه يرجع هذا المستوى التعليمي العالي إلى طبيعة الوظيفة التدريسية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تتطلب توفر الأساتذة الجامعيين الدائمين ذوي الكفاءات والشهادات العليا والحاصلين على مستويات تعليمية نوعية لا تقل عن الحصول على شهادة الماجستير، إضافة إلى ذلك فإن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة وذلك تماشيا مع التوجه لتوفير أساتذة متخصصين تتلاءم شهاداتهم مع التخصصات والفروع العلمية المتاحة على مستوى الكليات، وذلك من أجل ضمان تأدية مهامهم التدريسية وكذا نقل المعارف النظرية والخبرات العملية للطلبة بكفاءة وفعالية.

3.3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والخبرة العملية

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والخبرة العملية.

1.3.3.3.1. خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
23,0	37	أستاذ مساعد (ب)
5,0	8	أستاذ مساعد (أ)
46,6	75	أستاذ محاضر (ب)
23,0	37	أستاذ محاضر (أ)
2,5	4	أستاذ التعليم العالي
100,0	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح لنا من خلال توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي المبين سابقا أن أغلب أفراد العينة هم من رتبة أستاذ محاضر (ب) حيث بلغ عددهم 75 أستاذ بنسبة قدرها 46.6%، تليها كل من رتبة أستاذ محاضر (أ) ورتبة أستاذ مساعد (ب) بحيث يتكافئون من حيث العدد بـ 37 أستاذ أي ما يعادل نسبة 23% لكل رتبة منهما، كما بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد (أ) 08 أساتذة بما نسبته 05%، في حين بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ التعليم العالي 04 أساتذة بما نسبته 2.5%، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن المجتمع محل الدراسة هو مجتمع فتي تسوده فئة الشباب التي تقل أعمارهم عن 40 سنة، وعليه فهي تعكس المؤهلات العلمية ومستويات الخبرة لديهم، وكذا مختلف الانجازات المقدمة من طرفهم.

2.3.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

يتم تبيان خصائص أفراد العينة حسب الخبرة العملية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

النسبة %	التكرار	الخبرة العملية
9,3	15	أقل من 5 سنوات
27,3	44	5 - أقل من 10 سنوات
41,0	66	10 - أقل من 15 سنة
22,4	36	15 سنة فأكثر
100,0	161	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية المبين أعلاه أن أغلبية الأساتذة المبحوثين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد قدره 66 أستاذا بما نسبته 41%، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين تتراوح سنوات الخبرة العملية لديهم من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 44 أستاذا بنسبة تقدر بـ 27.3%، كما قدر عدد الأساتذة الذين تبلغ سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر بـ 36 أستاذ بما نسبته 22.4%، في حين تعد 9.3% أخفض نسبة تمثل 15 مبحثا سنوات خبرتهم تقل عن 05 سنوات، وعليه يمكن القول بأن أساتذة المجتمع محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تتسجم مع أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وتساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن اكتسابها للطلبة.

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة تحليلا وصفيا سواء المستقلة منها والممثلة في أبعاد متطلبات إدارة المعرفة، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في التغيير التنظيمي، ويكون ذلك اعتمادا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت.

1.4.3. التحليل الوصفي لمتطلبات إدارة المعرفة

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لمتطلبات إدارة المعرفة وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي رقم (13.3) الذي يتضمن كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم (13.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلبات إدارة المعرفة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	
4	منخفض	0,89162	2,5973	الهيكل التنظيمي	أبعاد متطلبات إدارة المعرفة
3	متوسط	0,70218	2,6683	الثقافة التنظيمية	
1	مرتفع	0,81418	3,4658	القيادة	
2	متوسط	0,69038	3,3230	تكنولوجيا المعلومات	
/	متوسط	0,46662	3,0136	متطلبات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (13.3) يمكننا ترتيب أبعاد متطلبات إدارة المعرفة ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة 3,4658 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [3.40 - 4.20]، مما يدل على أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب القيادة بجامعة التعليم العالي الجزائرية تميل نحو الموافقة على مجمل عبارات هذا البعد، الأمر الذي يؤشر على وجود مستوى مقبول للقيادة في الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.81418 وهو بذلك أقل من 1 الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعده تكنولوجيا المعلومات 3.3230 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2.60 - 3.40]، مما يدل على أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب تكنولوجيا المعلومات بجامعة التعليم العالي الجزائرية كانت بدرجة متوسطة على مجمل عبارات هذا البعد، الأمر الذي يؤشر على توفر تكنولوجيا المعلومات كأحد المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0.69038 وهو بذلك أقل من 1 الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية 2.6683 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2.60 - 3.40]، مما يدل على أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الثقافة التنظيمية بجامعة التعليم العالي الجزائرية كانت بدرجة متوسطة على مجمل عبارات هذا البعد، الأمر الذي يؤشر على توفر الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية لكن بمستوى متوسط، أما فيما يخص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدر بـ 0.70218 وهو أقل من 1 الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي 2.5973 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [1.80 - 2.60]، مما يدل على أن استجابة الأفراد المبحوثين لمتطلب الهيكل التنظيمي بجامعة التعليم العالي الجزائرية تميل نحو درجة الاستجابة المنخفضة والضعيفة على مجمل عبارات هذا البعد، الأمر الذي يؤشر على أن الهيكل التنظيمي بمعظم الجامعات الجزائرية أصبح يشكل عائقا كبيرا من حيث الخصائص، أي أن خصائصه الحالية لا تتوافق بالدرجة المطلوبة لهذا المتطلب لبلوغ إدارة معرفة فعلية، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد قدر بـ 0.89162 وهو أقل من 1 الصحيح مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

✓ من خلال الجدول السابق رقم (13.3) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لمتطلبات إدارة المعرفة قد بلغ 3.0136 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [2.60 - 3.40] ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات التعليم العالي الجزائرية لكن بمستوى متوسط، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0.46662 وهو بذلك أقل من 1 الصحيح مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

إذن الفرضية الرئيسية الأولى: "تتوفر مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على مستويات عالية من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"، مرفوضة.

2.4.3. التحليل الوصفي للتغيير التنظيمي

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للمتغير التابع (التغيير التنظيمي) كما هو موضح في الجدول التالي رقم (14.3) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتغيير التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التغيير التنظيمي	2,6064	,68739	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي للتغيير التنظيمي بلغ 2.6064 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2.60 - 3.40]، مما يدل على درجة موافقة

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

متوسطة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير كانت إيجابية، كما بلغ الإنحراف المعياري 0.68739 وهو أقل من 1 الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة حول عبارات المتغير التابع (التغيير التنظيمي). إذن الفرضية الرئيسية الثانية: "يسود مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مستويات عالية من التغيير التنظيمي"، مرفوضة.

5.3. اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي وتفسير النتائج

من أجل اختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية والتحقق من وجود أو عدم وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

1.5.3. اختبار ملائمة النموذج

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية للدراسة.

الجدول رقم (15.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = التغيير التنظيمي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson
1 الانحدار	32,133	4	8,033	28,830	,000	,425	,652	1,597
الخطأ المتبقي	43,468	156	,279					
المجموع	75,600	160						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول رقم (15.3) يتضح لنا أن مؤشر Durbin- Watson يساوي 1.597 وهو أقل من 2، وهذا يدل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي وأن اختبار ملائمة نموذج الدراسة يتم عن طريق تحليل التباين للانحدار، للإشارة فإن اختبار "دريان واتسون" Durbin- Watson test (D- W) يعتبر من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2 وذلك حسب ما أكدته دراسة Carroll et all (2002).⁽¹⁾

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي ($F=0.000 < 0.05$) وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، في حين يتضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.425 وهذا يعني أن 42.5% من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة)، أما ما نسبته 57.5% فتعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد

(1) فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، "تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020، ص 72.

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مقبولة.

2.5.3. اختبار أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين فقط كما هو موضح في الجدول التالي رقم (16.3).

الجدول رقم (16.3): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

الحالة	البيان	القرار المتخذ
01	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي ($T \leq 0.05$) وكانت المعاملات النمطية موجبة أي: ($Beta > 0$)	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية أي: ($T > 0.05$)	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاء على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 213.

وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق رقم (16.3) سيتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي رقم (17.3).

الجدول رقم (17.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد

متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري	B	
,013	2,519		,286	,719	ثابت Constant
,037	2,106	,135	,049	,104	الهيكل التنظيمي
,000	9,323	,591	,062	,579	الثقافة التنظيمية
,407	-,832	-,054	,055	-,046	القيادة
,288	1,065	,070	,065	,070	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (9)

من خلال الجدول السابق رقم (17.3) يمكن تبيان ما يلي:

✓ للهيكلة التنظيمي أثر على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.037 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ($T=0.037 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، حيث بلغت 0.135 أي ما نسبته 13.5%، وهي تعد قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتطلبات إدارة المعرفة، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الأولى التي

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مقبولة.

✓ إن للثقافة التنظيمية أثر على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ($T=0.000 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، حيث بلغت 0.591 أي ما نسبته 59.1%، وهي تعد قيمة مرتفعة نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى لمتطلبات إدارة المعرفة، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مقبولة.

✓ ليس للقيادة أثر على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.407 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ($T=0.407 > 0.05$)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مرفوضة.

✓ ليس لتكنولوجيا المعلومات أثر على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لأن مستوى الدلالة يساوي 0.288 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ($T=0.288 > 0.05$)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، مرفوضة.

3.5.3. تفسير النتائج

سيتم فيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات، سواء تلك المتعلقة بمستوى كل من متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي، أو المتعلقة بتفسير نتائج اختبار أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

1.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بمستوى كل من متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي

يمكن تفسير النتائج المتعلقة بمستوى كل من متطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية على النحو الآتي:

✓ أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لمتطلبات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ويمكن تفسير هذا المستوى المتوسط إلى قلة اهتمام مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بتوفير المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، فنجد مثلا: بأن مستوى الموافقة على الهيكل التنظيمي كانت منخفضة، وهذا يعود أساسا إلى طبيعة العمل داخل الكليات الذي يجب أن يتم وفق إجراءات روتينية في إطار التقيد بالأنظمة والتعليمات التي تحددها القوانين التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية والهيكل التنظيمي الهرمي العالي الرسمية والمعقد والذي يعرقل بدوره السير الحسن لعملية تدفق

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

المعلومات والمعرفة في الاتجاهات المختلفة، بما يعني أن خصائص ومواصفات هذا الهيكل التنظيمي أصبحت تشكل عائقا وعنصرا غير لائق لبلوغ إدارة المعرفة الفعالة؛

✓ في حين نجد بأن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تعطي اهتماما لتكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية، لكن بدرجة متوسطة لكل منهما، أي أنها تسعى إلى توفير بنى تكنولوجية متطورة تمكن من التعامل مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة وتساهم في ربط مختلف المصالح والإدارات للوصول إلى المعرفة في الوقت المناسب وبأقل جهد ممكن، كما أنها تسعى إلى نشر ثقافة تنظيمية تشاركية من أجل دعم وتشجيع مشاركة وتبادل المعرفة وكذا تنمية الشعور بروح المسؤولية لدى الأساتذة اتجاه إدارة المعرفة؛

✓ أما بالنسبة للقيادة كمتطلب فنجد بأنها حققت الاستثناء من بين المتطلبات الأخرى، فقد بلغت مستوى مرتفع من الموافقة، وعليه فإن ذلك يعتبر مؤشرا هاما وإيجابيا، لأن القيادة الفاعلة يمكن أن تلعب دورا مستقبليا كبيرا في إمكانية توفير المتطلبات الضرورية الأخرى لتبني وتطبيق إدارة المعرفة، فتحقيق هذا المستوى يرجع بالدرجة الأولى إلى المستوى العلمي العالي لرؤساء الأقسام الذي جعلهم يتمتعون بثقافة الحوار والنقاش والتعاون والتعلم من أخطاء الماضي، إضافة إلى أنه يسمح لهم بالتمتع بمهارات عالية مثل مهارة الإقناع، كما يمكن أن يرجع ذلك لطبيعة الأعمال القيادية والتدريسية التي يؤديها رؤساء الأقسام في نفس الوقت، فهم بذلك يعتبرون الأقرب لفهم الصعوبات والعراقيل التي تواجه الأساتذة في سبيل تبني وتطبيق إدارة معرفة فعالية.

✓ كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للتغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تحاول الحفاظ على استقرارها النسبي، ولا تعطي أهمية كبيرة لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك خوفا من عدم تقبل مختلف الأفراد لنتائجه ومقاومتهم له.

2.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بأثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهو ما عبرت عنه قيمة معامل التحديد التي بلغت ما نسبته 42.5%، والتي ترجع أساسا إلى أثر كل من بعد الهيكل التنظيمي وبعد الثقافة التنظيمية، ويمكن التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية كما يلي:

✓ توصلت الدراسة إلى أن للهيكل التنظيمي أثر في التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك بما نسبته 13.5%، هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان سنة 2017)، وعليه فهذه النتيجة تؤكد على أن الأساتذة داخل هذه المؤسسات يعملون وفق إجراءات روتينية وهيكل تنظيمية هرمية معقدة تعتمد على الأمر والإشراف مما قد تقيد مختلف الحريات وتكبح الإبداعات الكامنة لديهم، وهذا ما أدى بهم للعمل على تبني وتدعيم جهود التغيير التنظيمي الذي يتبعه تغيير قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية وكذا التحول من

الفصل الثالث: واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

المركزية إلى اللامركزية وتعديل نطاق الإشراف، باعتبار أن الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير.

✓ كما توصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية أثر في التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك بما نسبته 59.1%، إذ تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان سنة 2017) ودراسة (دنيا بوديب سنة 2014)، وعليه فهذه النتيجة تؤكد على مدى سعي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى نشر ثقافة تنظيمية تشاركية داعمة للتغيير التنظيمي، تتصف بالمرونة الشديدة من أجل زيادة الولاء وتنمية روح المسؤولية لدى الأساتذة اتجاه القرارات المتخذة، وكذا خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة كعنصر أساسي في نجاح التغيير التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في مختلف المؤسسات الخدمية والإنتاجية بما فيها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

✓ توصلت الدراسة أيضا إلى أنه ليس للقيادة أثر على التغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، إذ تختلف هذه النتيجة مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة كدراسة (وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي سنة 2016) ودراسة (رغد محمد يحي خروفة سنة 2010)، فرغم أن القادة الجامعيين في معظم الوقت هم أساتذة من ذات التخصص، وبالتالي من المفترض أن الوظائف والأدوار المسندة إليهم لخدمة التخصص واضحة، غير أن ذلك غير كاف لمواجهة متطلبات التغيير التنظيمي والتكيف معه بنجاح، ويعود ذلك أساسا إلى عدم قدرة هؤلاء الأساتذة على تأدية مهامهم القيادية كما ينبغي، خصوصا وأنهم يشغلون بمهنة التدريس أيضا، إضافة إلى أنهم لا يملكون رؤية واضحة للمستقبل وبذلك فهم يفتقدون للخبرة الكافية التي تمكنهم من إدارة التغيير التنظيمي بفعالية وكفاءة وعلى النحو الأمثل لضمان تحقيق النتائج المتوقعة منه.

✓ كما أظهرت الدراسة أيضا أنه ليس لتكنولوجيا المعلومات أثر على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، إذ لا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان سنة 2017)، فرغم الاهتمام الكبير للوزارة الوصية بتوفير بنى تكنولوجيا متطورة إلا أنها غير كافية، وذلك يعود إلى سوء فهم البعض للمفهوم الفعلي لتكنولوجيا المعلومات واعتقادهم بانحصارها حول مجموعة حواسيب آلية وشبكات انترنت فقط، دون التعمق في مدى فعالية هذه الأجهزة التي تعرضت أغلبها للتلف وأصبحت غير صالحة للاستعمال بالإضافة إلى جهل الباحثين بالبرامج الخبيرة وبرامج الذكاء الاصطناعي هذا إن وجدت أصلا، وانطلاقا من أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في التغيير التنظيمي وجب على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أن تسعى إلى بدل مجهودات أكبر من أجل توفير وتطوير البرمجيات وقواعد البيانات وكذا العمل على الاستعانة بالأنظمة الخبيرة اللازمة لتسهيل مختلف العمليات مع تكثيف التكوينات والتربصات العلمية.

الخلاصة

لقد تم اختيار مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لإجراء الدراسة التطبيقية والتعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على التغيير التنظيمي، حيث تم حصر مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتأسيسا على ما جاءت به الباحثة "Uma sekeran" تم تحديد حجم العينة الذي بلغ (161) أستاذا دائما واختيار العينة غير العشوائية الملائمة، ولقد تم الاعتماد على الاستبانة الالكترونية في جمع البيانات ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي مكننا من عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات والتوصل إلى وجود مستوى متوسط لمتطلبات إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، إضافة إلى ذلك تم التأكد من وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي يرجع إلى كل من بعد الهيكل التنظيمي وبعد الثقافة التنظيمية، أما فيما يخص القيادة وتكنولوجيا المعلومات فليس لها تأثير في التغيير التنظيمي.

الختامة

الخاتمة

إختبرت هذه الدراسة أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي، حيث تم تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تم دراسة واختبار أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة) على التغيير التنظيمي، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، تم على أساسها وضع وتقديم إقتراحات لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من **النتائج النظرية** أبرزها ما يلي:

- ✓ تعتبر المعرفة من الموارد الأكثر أهمية ومن الموجودات غير المادية ذات القيمة في المنظمة؛
 - ✓ تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الفكرية المعاصرة، والتي تعتبر عاملا أساسيا لضمان تطوير وديمومة المنظمات ومصدرا لنجاحها وتميزها، حيث تسمح بتحسين قدرات ومهارات الأفراد ورفع مستواهم؛
 - ✓ إن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم شامل ينطوي على إكتشاف وتجميع وخرن المعارف لنشرها وإستعمالها في الوقت المناسب؛
 - ✓ إن أي مساعي جادة لتطبيق إدارة المعرفة تفرض الاهتمام الفعلي بتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية المتمثلة في الثقافة التنظيمية الداعمة لتوليد ونشر المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، القيادة الفعالة والمدركة لتبني إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات التي من شأنها التقليل من الأخطاء البشرية وكذا التقليل من الجهد والتكاليف المترتبة عن الأداء؛
 - ✓ التغيير التنظيمي أصبح ضرورة حتمية ينبغي لأي منظمة أن تستجيب له بغية ضمان بقاءها واستمراريتها؛
 - ✓ عملية التغيير التنظيمي هي عملية شمولية مخططة ومقصودة، تعتمد على خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية في تجسيدها، تهدف لتحسين فعالية وكفاءة المنظمة من خلال إحداث التغيير المناسب والملائم في الهيكل التنظيمي والموارد البشري والتكنولوجيا؛
 - ✓ يحدث التغيير التنظيمي لعدة أسباب منها الداخلية ومنها الخارجية؛
 - ✓ تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي أمرا حتميا لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وتوتر داخلي، فهي تعتبر استجابة سلوكية طبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا متوقعا يهدد مصالح الأفراد؛
 - ✓ إن ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي مرتبط بنسبة كبيرة بمدى توفر متطلبات إدارة المعرفة داخل المنظمة بالشكل المطلوب، والتي تتمثل أساسا في توفر قيادة وثقافة تنظيمية داعمة ومساعدة لإحداث التغيير التنظيمي، وهيكل تنظيمي مرن يسمح بذلك، وكذا تكنولوجيا معلومات تساعد على رفع كفاءة وأداء العاملين واستغلالها في إنجاح عملية التغيير التنظيمي.
- من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة **نتائج تطبيقية** يتم تلخيصها على النحو التالي:
- ✓ أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا تتوفر على مستويات عالية من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة؛
 - ✓ أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لا تسود على مستويات عالية من التغيير التنظيمي؛

الخاتمة

- ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
 - ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
 - ✓ أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
 - ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
 - ✓ أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- إستنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من أبرزها ما يلي:
- ✓ النظر إلى الأساتذة باعتبارهم موردا هاما وطرفا فاعلا في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال ما يملكونه من معارف؛
 - ✓ التنظيم المكثف للدورات العلمية المتخصصة (ندوات، محاضرات، ملتقيات، أيام دراسية) والتي تركز على كيفية بناء المعرفة وسبل ووسائل دعمها وتعزيزها لزيادة الرصيد المعرفي للأساتذة؛
 - ✓ تنمية روح التعاون والمشاركة بين مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في مجال البحث العلمي، مع ضرورة ربط هذه المؤسسات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها؛
 - ✓ تنظيم العمل بطريقة مناسبة بما يسمح بتوفير فرص التعلم والتحسين المستمر للأساتذة؛
 - ✓ العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة وتعزيز ممارسة مختلف عملياتها لرفع مستوى أداء الأساتذة من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات قادرة على تزويد الأساتذة بما يحتاجونه من معلومات في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة؛
 - ✓ العمل على تطبيق أساليب التغيير التنظيمي بصورة علمية وتدرجية مع إتباع مناهج المشاركة، والإقناع لإحداث التغيير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، باعتبار أن أوجه التغيير التنظيمي ومجالاته تمثل بالدرجة الأولى مختلف القوانين واللوائح والتي قد تضر بمصلحة طرف على حساب طرف آخر؛
 - ✓ العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة، وذلك من خلال الإعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد عن الهياكل التقليدية المركزية التي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلا من الانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير التنظيمي؛

الخاتمة

✓ العمل على نشر الوعي وترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم مشاركة وتبادل المعرفة، وذلك من خلال شرح وتوضيح هذا التوجه وأهميته في إعادة صياغة أدوار مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وكذا فوائده على كافة المتعاملين معه؛

✓ إشراك الأساتذة في بحث ومناقشة الحاجة إلى التغيير التنظيمي والتفكير في وسائله وطرق تنفيذه، وإعطائهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات الفعالة والمهمة ووضع الاقتراحات المختلفة، وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة؛

✓ ضرورة الاعتماد على قيادة إدارية مدركة لأهمية تبني إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وقادرة على توجيه وتحفيز الأساتذة بشكل مستمر، على أن تكون عملية إختيار القادة قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي أن من يتولى مسؤولية القيادة يكون ذو خبرة عالية ومستوى علمي ويمتلك صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال؛

✓ ضرورة الاهتمام بتدريب المسؤولين والقياديين وكل من له مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي والإشراف على تنفيذه من خلال تعلم أدوات وآليات مرافقة وتعبئة الأفراد أثناء مباشرة مشاريع التغيير التنظيمي التي يتعين على الإدارة القيام بها بشكل مستمر؛

✓ العمل على فصل مهمة التدريس عن مهمة القيادة الإدارية لدى القادة الجامعيين، وذلك حتى يتسنى لهم تأدية مهامهم القيادية كما ينبغي؛

✓ العمل على مواكبة التطورات العالمية في مجال تقنيات إدارة المعرفة باستمرار، وذلك عن طريق الاهتمام أكثر بالبنية التكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري، مع استغلال أفضل للوسائل الداعمة وتعميم استخدام الانترنت والبريد الإلكتروني والنظام الرقمي في كافة الأنشطة التي تعنى بها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛

✓ ينبغي الاهتمام بتوفير برامج تدريبية للأساتذة والعاملين على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وكيفية التعامل معها.

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تقتضي المنهجية العلمية أن تقدم الدراسة الأكاديمية مجالاً للبحث العلمي المستمر، وحرصاً على ذلك يمكن تقديم عدد من المواضيع التي تكون أفاقاً مستقبلية للدراسة والتي من بينها:

✓ مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛

✓ أثر متطلبات إدارة المعرفة على أداء الأستاذ الجامعي؛

✓ محددات نجاح التغيير التنظيمي؛

✓ دور التغيير التنظيمي في مساندة التطورات البيئية المتلاحقة؛

✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق إدارة التغيير التنظيمي؛

✓ دور القيادة الإدارية في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي؛

✓ الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التغيير التنظيمي.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1.1.1 الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2007.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
3. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتر، الأردن، 2014.
4. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الثانية، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2013.
5. حسن فرحان بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة، الأردن، 2012.
6. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2011.
7. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2015.
8. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2008.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2015.
10. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2011.
11. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، الأردن، 2007.
13. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
14. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
15. عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2015.
16. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
17. عائشة إبراهيم البريمي، إدارة التغيير في الأجهزة الأمنية (شرطة الشارقة كأنموذج)، مركز بحوث الشرطة، الإمارات، 2014.
18. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
19. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2013.
20. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009.

21. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، الأردن، 2007.
22. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون، الأردن، 2016.
23. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنادرية، الأردن، 2016.
24. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة، الأردن، 2014.
25. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008.
26. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز، الأردن، 2015.
27. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
28. فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية)، دار الأكاديميون، الأردن، 2011.
29. فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، الأردن، 2013.
30. محسن مخامرة وآخرون، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
31. محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2006.
32. محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008.
33. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيبي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري، الأردن، 2019.
34. مندر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2007.
35. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
36. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2013.
37. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (الاستراتيجيات والمفاهيم والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008.
38. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 2.1. **المجلات العلمية**
1. أحمد اليوسفي، رامز علي درويش، "أثر نمط القيادة الديمقراطية في مقاومة التغيير (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (2)، جامعة تشرين، سوريا، 2014.

2. أحمد صلاح صالح وآخرون، "أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على إتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة (أ) القاهرة"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد (13)، العدد (1)، كلية السياحة والفنادق، جامعة القيوم، مصر، 2019.
3. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، سوريا، 2012.
4. جاسم رحيم عذارى، فاضل عباس حسنى، "إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيسان)"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (15)، جامعة البصرة، العراق، 2015.
5. حمزة محمد الحبورى، "تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة (دراسة ميدانية لإستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل ببغداد - الخيم-)"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (88)، جامعة بغداد، العراق، 2016.
6. حيدر خضر سليمان، "الأنماط القيادية: دورها في مواجهة مقاومة التغيير لدى العاملين (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (9)، العدد (4)، جامعة الموصل، العراق، 2010.
7. حيدر شاكر نوري، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة (دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية)"، مجلة ديالي، العدد (48)، جامعة ديالي، الأردن، 2011.
8. راتب صويص وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (ORANGE))"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (7)، العدد (4)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
9. رعد محمد يحي خروفة، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (32)، العدد (99)، العراق، 2010.
10. عادل إنزارن، انتصار عربوات، "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية بولاية باتنة)"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد (8)، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2020.
11. عاطف محمود عوض، "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد (1)، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
12. عبد الفتاح علاوي، "القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (11)، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2014.

13. عبد النور دحاك، رابح قارة، "دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2017.
14. عمر بلجازية، محمد خير سليم أبو زيد، "دور الثقافة المنظمة في الولاء إتجاه التغيير (دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية)"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة-2، العدد (10)، الجزائر، 2014.
15. فهد بن عطية الصقري، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود نموذجاً)"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (91)، السعودية، 2019.
16. فواز واضح، مجدي نويري، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل للإدارة الحديثة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، الجزائر، 2017.
17. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، "تمكين الموارد البشرية وأثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد (16)، العدد (1)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2020.
18. فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، "إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء)"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (36)، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
19. محمد الحسن إبراهيم العليش، خالد مهدي إياد، "استراتيجيات التغيير التنظيمي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (28)، الجزء (2)، جامعة واسط، العراق، 2018.
20. محمد لمين هيشور، "ثقافة المؤسسة كمدخل لتعزيز مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد (8)، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019.
21. نهاية عبد الهادي التلبناني وآخرون، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.
22. نوال بوعلاق، يحي سعيدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (11)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
23. هاشم جبار مجيد الدده، إقبال غني محمد السلطان، "أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري (دراسة استطلاعية في جامعة بابل)"، مجلة جامعة بابل، المجلد (25)، العدد (4)، العراق، 2017.
24. يحي سليم ملحم، محمد شاكر الإبراهيم، "إستراتيجيات وأساليب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية (حالة تطبيقية على الشركات الأردنية)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (2)، الأردن، 2008.

25. يسرى محمد عبد الله القادري، "متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية"، مجلة الآداب، الملحق (2)، العدد (127)، جامعة بغداد، العراق، 2018.

3.1. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أسامة محمد علي غريبة، "العوامل المؤثرة على أداء التغيير التنظيمي في جامعة سنان أمبيل الإسلامية الحكومية بسورابايا جمهورية اندونيسيا"، رسالة ماجستير، قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مالانج، اندونيسيا، 2015.

2. آسيا بوالشعور، "مكتبات المؤسسات الاقتصادية ودورها في إرساء إدارة المعرفة (دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP)"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص إدارة المعرفة وأنظمة المعلومات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009.

3. إنتصار عربوات، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1)"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2019.

4. توفيق برياش، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي (دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف)"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1، الجزائر، 2016.

5. جمال العص، "إشكالية نقل التكنولوجيا وتوطينها في الوطن العربي"، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

6. حاتم سماتي، "واقع التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.

7. 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.

8. 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.

9. سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)"، مذكرة ماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2009.
10. صبري محمد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011 .
11. عائشة شفرور، "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010.
12. 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.
13. عبد الله وليد المدلل، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.
14. عبد المالك بوركوة، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012.
15. عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة منظمة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط)"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
16. فاطيمة الزهراء بوداود، "التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة (دراسة حالة وحدة عمليات اتصالات الأغواط)"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
17. فراس محمد عبد عودة، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
18. فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.

19. مفيدة بوالفول، "القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة (دراسة حالة موظفي ولاية جيجل)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2017.
20. نبيل سوفي، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)"، مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011.
21. نسيم حمودة، "تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية (دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2010.
22. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة)"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
23. يوسف لمحنت، "نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (تقييم إستعداد مكتبة د. أحمد عروة الجامعية لتبني المعرفة)"، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010.
- 4.1. الملتقيات والمؤتمرات
1. الطيب داودي، مراد محبوب، "إدارة التغيير كمدخل لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.
2. تغريد صالح السعيفان، أحمد عدنان الطيط، "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني)"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3- 5 نوفمبر 2009.
3. حبيب بن بيار، فريد بلغوم، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2014.
4. عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، "التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

5. 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.

6. كامل محمد الحواجرة، "مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البترا، الأردن، بدون سنة نشر.

7. كمال رزيق، عبد السلام عقون، "مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

8. ميلود تومي، نادية خريف، "أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

9. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)، جامعة سعد دحلب، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011.

5.1. المواقع الإلكترونية

1. بومدين بلكبير، "التغيير التنظيمي"، متاح على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr813.html>

2. "أنواع التغيير الإداري والتنظيمي للمؤسسات"، متاح على الموقع: www.almrsal.com/post/535349

2. المراجع باللغة الأجنبية

2.1. The Books

1. Olivier Meier, **Dico du manager**, Édition Dunod, France, 2009.

2.2. The Periodicals

1. Adnan celik, nadir ozsoy, "Organization Change: where have we come from and where are we going?", international journal of academic Research in Accounting, finance and Management Sciences, Vol (6), No (1), turkey, 2016.
2. Assel Mossa Matar, "change management and its role in enchancing the competitive advantage in the construction sector", journal of university studies for inclusive research, Vol (1), issue (1), Jordan, 2018.
3. Brown Stan, "Measures of Shape: Skewness and Kurtosis", Oak Road Systems, 2008.
4. Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K., "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital", In Advances in Management Accounting, (17), 2006.
5. Haradhan K M, "The Impact of Knowledge Management Models of the Development of organization", Journal of environmental treatment techniques, volume (5), Issue (1), 2017.
6. Janićijević Nebojša, "The Influence of Organizational Culture on Organizational Preferences Towards The Choice of Organizational Change Strategy", Economic Annals, Vol (15), No (193), 2012.

7. Kim. T. T end Lee. G, "**hospitality employee knowledge - sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior**", international journal hospitality management, (34) ,2013.
8. Kotter, J.P., Sherlesinger,L.A., "**choosing Strategies for change**", Harvard business review, 2013.
9. Lopes, C, M et al, "**An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation**", journal of cleaner production, 2017.
10. Michalak Joanna Malgorzata, "**Cultural Catalysts and Barriers of Organisational Change Management: A Preliminary Overview**", Journal of Intercultural Management, vol (2), No (2), 2010.
11. Mohsen. G., "**Knowledge Management**", (IJCSIS) International Journal of Computer Science and Information Security, Vol (7), No (2), 2010.
12. Navarro Antonio ., Losada Fernando., Ruzo Emilio ., & Díez José, "**Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance**", Journal of World Business, (45), 2010.
13. Yilmaz, D., kiliçoglu, G., "**Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations**", European journal of research on education, 1 (1), 2013.

2.3. The Thesis

1. Radia Slimani, "**le pilotage des changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP (cas de l'entreprise publique ALCOST Bejaia)**", pour l'obtention du diplôme de magister, science de gestion, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales , Université de Bejaia, Algérie, 2015.
2. Rim Zid , "**comprendre le changement organisationnel à travers les émotions**", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du Québec à Montréal, Canada, 2006.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة بحث



أستاذي الفاضل...، أستاذتي الفاضلة...،

تحية طيبة..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث خاصة بدراسة: "أثر متطلبات إدارة المعرفة على التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، ويتمثل الهدف من تطوير هذه الاستمارة اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-الدخل الشهري:

أقل من 60000 دج

من 60000 إلى أقل من 80000 دج 80000 دج فأكثر

4-المؤهل العلمي:

ماجستير دكتوراه LMD

دكتوراه علوم تأهيل جامعي

5- المسمى الوظيفي:

أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي

6- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالجامعة الجزائرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارة	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتميز الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.	1	الهيكل التنظيمي
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم توزيع العمل على الأساتذة حسب تخصصاتهم لدعم إدارة المعرفة.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتميز الهيكل التنظيمي بقلّة تعقيده ليسهل تدفق المعرفة داخل الجامعة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم التعديل على الهيكل التنظيمي للجامعة حتى يدعم أكثر إدارة المعرفة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على تدفق المعلومات في كل الاتجاهات.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بشكل جيد.	6	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتميّز الثقافة التنظيمية لديك بالشعور بالمسؤولية اتجاه الاهتمام بإدارة المعرفة.	1	الثقافة التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	توجه الثقافة التنظيمية سلوكياتك نحو التركيز على إدارة المعرفة.	2	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أن الجامعة تهتم بمعتقداتهم للاستفادة أكثر من إدارة المعرفة.	3	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقدم الأساتذة اقتراحات من أجل اعتماد أساليب جديدة في إدارة المعرفة.	4	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تطور إدارة الجامعة مهارات الأساتذة ليتمكنوا من مسايرة الحاجة لإدارة المعرفة.	5	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجعك رئيسك على العمل الجماعي من أجل إدارة المعرفة بأسلوب جيد.	1	

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 يحفز رئيس القسم الأساتذة على جودة العمل بتوظيف إدارة المعرفة.	القيادة
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تتضح مهارات رئيس القسم لإقناع الأساتذة بأهمية الاعتماد على إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 يوضح رئيس القسم للأساتذة الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند استخدام إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 يستطيع رئيس القسم مساعدة الأساتذة في تخطي الصعوبات التي تواجههم عند إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	6 يعزز رئيس القسم السلوك الإيجابي للأساتذة اتجاه إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1 يساعد توفر تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2 يساعد استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية إدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3 تساعد تكنولوجيا المعلومات في زيادة سرعة تدفق المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4 تساعد تكنولوجيا المعلومات في الربط بين مختلف الإدارات للوصول للمعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	5 تساهم تكنولوجيا المعلومات في التقليل من الجهد والوقت لإدارة المعرفة.	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	6 يمتلك الأساتذة مهارات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات مما يساعد على الاستخدام الأمثل للمعرفة.	

الملحق رقم (1): استبانة الدراسة

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التغيير التنظيمي، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (v) في المربع المناسب للاختيار:

التقييم					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	توضح الإدارة البرامج المتعلقة بعملية التغيير قبل البدء به.	1
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تأخذ الإدارة بالأفكار المطروحة من قبل الأساتذة لإحداث التغيير.	2
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الأساتذة على استعداد دائم للقيام بعملية التغيير عند الحاجة لذلك.	3
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الأساتذة يتبنون سلوكيات ايجابية اتجاه عملية التغيير المرتبطة بوظائفهم.	4
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	للأساتذة ردود أفعال إيجابية على التغييرات التي تحدث على المواقع الإدارية العليا.	5
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	عند القيام بعملية التغيير يتم دراسة اتجاهات الأساتذة حول ما تم تغييره.	6
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الأساتذة يمتلكون معرفة كافية بكيفية إجراء التغيير في حال طلب منهم ذلك.	7
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	الأساتذة يشعرون بأن إحداث تغييرات في طريقة أداء العمل يقلل من مشقة الأعمال التي يقومون بها.	8

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأستاذ المحكم
محمد الصديق بن يحي - جيجل	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	د. عيسى نجيمي
محمد الصديق بن يحي - جيجل	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	د. محمد صالح
محمد الصديق بن يحي - جيجل	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	د. شفيق شاطر
محمد الصديق بن يحي - جيجل	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	أ. وداد عزيزي
محمد الصديق بن يحي - جيجل	كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	أ. كريمة شابونية

Correlations

		A_1	A_2	A_3	A_4	A_5	A_6	structur
A_1	Pearson Correlation	1	,718**	,612**	,617**	,565**	,301**	,799**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
A_2	Pearson Correlation	,718**	1	,789**	,758**	,634**	,219**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,005	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
A_3	Pearson Correlation	,612**	,789**	1	,741**	,612**	,238**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
A_4	Pearson Correlation	,617**	,758**	,741**	1	,719**	,355**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
A_5	Pearson Correlation	,565**	,634**	,612**	,719**	1	,377**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
A_6	Pearson Correlation	,301**	,219**	,238**	,355**	,377**	1	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,002	,000	,000		,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
structur	Pearson Correlation	,799**	,860**	,830**	,882**	,837**	,534**	1

الملحق رقم (3): الصدف البنائي لأداة الدراسة

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	161	161	161	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		B_7	B_8	B_9	B_10	B_11	culture
B_7	Pearson Correlation	1	,408**	,430**	,219**	,372**	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,005	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161
B_8	Pearson Correlation	,408**	1	,303**	,263**	,485**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161
B_9	Pearson Correlation	,430**	,303**	1	,385**	,415**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161
B_10	Pearson Correlation	,219**	,263**	,385**	1	,294**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,000		,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161
B_11	Pearson Correlation	,372**	,485**	,415**	,294**	1	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	161	161	161	161	161	161

الملحق رقم (3): الصديق البنائي لأداة الدراسة

culture	Pearson Correlation	,684**	,705**	,749**	,621**	,724**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	161	161	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		C_16	C_17	C_18	C_19	C_20	C_21	leader
C_16	Pearson Correlation	1	,730**	,389**	,402**	,465**	,241**	,740**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
C_17	Pearson Correlation	,730**	1	,486**	,367**	,500**	,339**	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
C_18	Pearson Correlation	,389**	,486**	1	,561**	,561**	,326**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
C_19	Pearson Correlation	,402**	,367**	,561**	1	,634**	,387**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
C_20	Pearson Correlation	,465**	,500**	,561**	,634**	1	,405**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000

الملحق رقم (3): الصدف البنائي لأداة الدراسة

	N	161	161	161	161	161	161	161
C_21	Pearson Correlation	,241**	,339**	,326**	,387**	,405**	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000		,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
leader	Pearson Correlation	,740**	,779**	,740**	,749**	,799**	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	161	161	161	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		D_22	D_23	D_24	D_25	D_26	D_28	technology
D_22	Pearson Correlation	1	,537**	,291**	,401**	,423**	,313**	,691**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
D_23	Pearson Correlation	,537**	1	,589**	,414**	,552**	,400**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
D_24	Pearson Correlation	,291**	,589**	1	,334**	,460**	,437**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
D_25	Pearson Correlation	,401**	,414**	,334**	1	,348**	,431**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000

الملحق رقم (3): الصدف البنائي لأداة الدراسة

	N	161	161	161	161	161	161	161
D_26	Pearson Correlation	,423**	,552**	,460**	,348**	1	,395**	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
D_28	Pearson Correlation	,313**	,400**	,437**	,431**	,395**	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	161	161	161	161	161	161	161
technology	Pearson Correlation	,691**	,809**	,720**	,672**	,735**	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	161	161	161	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	E_29	E_30	E_31	E_32	E_33	E_34	F_35	F_36	change
E_29	1	,462**	,390**	,384**	,222**	,364**	,389**	,352**	,638**
		,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	161	161	161	161	161	161	161	161	161
E_30	,462**	1	,519**	,527**	,407**	,325**	,418**	,324**	,724**
	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	161	161	161	161	161	161	161	161	161
E_31	,390**	,519**	1	,587**	,525**	,309**	,377**	,264**	,716**
	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000

الملحق رقم (3): الصدف البنائي لأداة الدراسة

N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
E_32	Pearson Correlation	,384**	,527**	,587**	1	,566**	,544**	,441**	,248**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
E_33	Pearson Correlation	,222**	,407**	,525**	,566**	1	,478**	,453**	,193*	,697**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000		,000	,000	,014	,000
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
E_34	Pearson Correlation	,364**	,325**	,309**	,544**	,478**	1	,481**	,255**	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
F_35	Pearson Correlation	,389**	,418**	,377**	,441**	,453**	,481**	1	,428**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
F_36	Pearson Correlation	,352**	,324**	,264**	,248**	,193*	,255**	,428**	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,002	,014	,001	,000		,000
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161
change	Pearson Correlation	,638**	,724**	,716**	,787**	,697**	,679**	,726**	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		161	161	161	161	161	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	161	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	161	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	8

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
structur	161	1,17	4,67	2,5973	,89162	,379	,191	-,909	,380
culture	161	1,00	4,40	2,6683	,70218	,141	,191	-,442	,380
leader	161	1,50	5,00	3,4658	,81418	-,255	,191	-,468	,380
technology	161	1,83	5,00	3,3230	,69038	,031	,191	-,589	,380
change	161	1,25	4,25	2,6064	,68739	-,163	,191	-,950	,380
Valid N (listwise)	161								

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1(Constant)	,719	,286		2,519	,013		
structur	,104	,049	,135	2,106	,037	,899	1,112
culture	,579	,062	,591	9,323	,000	,917	1,091
leader	-,046	,055	-,054	-,832	,407	,864	1,157
technology	,070	,065	,070	1,065	,288	,852	1,174

a. Dependent Variable: change

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	91	56,5	56,5	56,5
	female	70	43,5	43,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-30	21	13,0	13,0	13,0
	30-40	87	54,0	54,0	67,1
	40-50	44	27,3	27,3	94,4
	50-	9	5,6	5,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40000- 60000 DA	7	4,3	4,3	4,3
	60000- 80000 DA	45	28,0	28,0	32,3
	80000 DA-	109	67,7	67,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	magister	12	7,5	7,5	7,5
	DR LMD	42	26,1	26,1	33,5
	DR science	66	41,0	41,0	74,5
	habilitation	41	25,5	25,5	100,0

education

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid magister	12	7,5	7,5	7,5
DR LMD	42	26,1	26,1	33,5
DR science	66	41,0	41,0	74,5
habilitation	41	25,5	25,5	100,0
Total	161	100,0	100,0	

level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MA B	37	23,0	23,0	23,0
MA A	8	5,0	5,0	28,0
MC B	75	46,6	46,6	74,5
MC A	37	23,0	23,0	97,5
PROF	4	2,5	2,5	100,0
Total	161	100,0	100,0	

experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - 5 years	15	9,3	9,3	9,3
5- 10 years	44	27,3	27,3	36,6
10- 15 years	66	41,0	41,0	77,6
15 years-	36	22,4	22,4	100,0
Total	161	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistics

	structur	culture	leader	technology	requirement	change
N Valid	161	161	161	161	161	161
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	2,5973	2,6683	3,4658	3,3230	3,0136	2,6064
Std. Deviation	,89162	,70218	,81418	,69038	,46662	,68739

الملحق رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,652 ^a	,425	,410	,52786	1,597

a. Predictors: (Constant), technology, culture, structur, leader

b. Dependent Variable: change

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,133	4	8,033	28,830	,000 ^a
	Residual	43,468	156	,279		
	Total	75,600	160			

a. Predictors: (Constant), technology, culture, structur, leader

b. Dependent Variable: change

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,719	,286		2,519	,013		
	structur	,104	,049	,135	2,106	,037	,899	1,112
	culture	,579	,062	,591	9,323	,000	,917	1,091
	leader	-,046	,055	-,054	-,832	,407	,864	1,157
	technology	,070	,065	,070	1,065	,288	,852	1,174

a. Dependent Variable: change